

Gülsen Akkas

**Krisenmanagement:
Strategien zur Krisenbewältigung**

eingereicht als

Bachelorarbeit

an der

HOCHSCHULE MITTWEIDA

UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Mittweida, 2010

Erstprüferin: Frau Prof. Dr. Ulla Meister

Zweitprüfer: Herr Prof. Dr. Holger Meister

Vorgelegte Arbeit wurde verteidigt am:

Krisenmanagement:

Strategien zur Krisenbewältigung

„Krisenmanagement bezeichnet den systematischen Umgang mit Krisensituationen. Dies beinhaltet die Identifikation und Analyse von Krisensituationen und die Entwicklung von Strategien – sofern nicht bereits im Rahmen des Risikomanagements geschehen – zur Bewältigung einer Krise, sowie die Einleitung und Verfolgung von Gegenmaßnahmen“¹ (1)

¹ <http://de.wikipedia.org/wiki/Krisenmanagement>

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	7
1.1	Problemstellung	7
1.2	Zielsetzung.....	8
2	Krisenmanagement – Analyse erfolgreicher Krisenbewältigungen	10
2.1	Definition einer Krise	10
2.2	Verlauf von Krisen (7).....	12
2.2.1	Potentielle Unternehmenskrise.....	12
2.2.2	Latente Unternehmenskrise	13
2.2.3	Akute, beherrschbare Krise	13
2.2.4	Akute, nicht beherrschbare Krise.....	13
2.3	Krisenarten.....	15
2.3.1	Strategische Krisen	15
2.3.2	Operative Krisen	15
2.4	Krisenursachen	18
2.4.1	Human-Kapital	22
2.4.2	Strategische Ausrichtung	23
2.4.3	Strukturelle Gestaltung/Operative Steuerung	23
2.4.4	Leistungsverwertung	24
2.4.5	Leistungserstellung	24
2.4.6	Leistungsfinanzierung	24
2.4.7	Externe Einflüsse	25
2.5	Stadien des Krisenbewältigungsprozesses	28
2.5.1	Identifikation.....	28
2.5.2	Planung.....	29
2.5.3	Realisation	30
2.5.4	Kontrolle.....	31
2.6	Krisenmanagement zur Gesundung der Unternehmung.....	32
2.6.1	Sanierung.....	32
2.6.2	Krisenmanagement	33
2.6.3	Restrukturierung/Reorganisation	34
2.6.4	Turnaround	35
2.7	Typologie der Unternehmenskrisen.....	36
2.8	Wirkungen von Unternehmenskrisen.....	38

2.8.1	Endogene destruktive Wirkungen von Unternehmenskrisen (67)	38
2.8.2	Exogene destruktive Wirkungen von Unternehmenskrisen (68)	39
2.8.3	Konstruktive Wirkungen von Unternehmenskrisen (71)	40
2.9	Ziele der Krisenbewältigung	43
3	Maßnahmen der Krisenbewältigung	44
3.1	Strategische Maßnahmen	46
3.1.1	Neuausrichtung des Unternehmungsportfolios	46
3.1.2	Marktaustritt bzw. Verkauf	47
3.1.3	Schließung	47
3.1.4	Marktbehauptung	48
3.1.5	Optimierung der Produkt- und Kundenstruktur	48
3.1.6	Optimierung des strategischen Produktionsmanagements	49
3.2	Operative Maßnahmen	50
3.2.1	Forschung und Entwicklung	50
3.2.2	Beschaffung	50
3.2.3	Produktion	51
3.2.4	Absatz	51
3.2.5	Personal	52
3.3	Finanzwirtschaftliche Maßnahmen	53
3.3.1	Reduktion des Anlagevermögens	53
3.3.2	Optimierung des Umlaufvermögens	54
3.3.3	Maßnahmen im Eigenfinanzierungsbereich	55
3.3.4	Maßnahmen im Fremdfinanzierungsbereich	55
3.4	Spezifikation der Kompetenzen	56
3.4.1	Personengruppen	57
3.4.2	Führungstätigkeiten im Krisenbewältigungsprozess	59
3.5	Erfolgreiche Krisenkommunikation	60
3.5.1	Beitrag der Medien in der Krisensituation	61
3.5.2	Was ist überhaupt PR (Public Relations)?	61
4	Resümee	63
5	Literaturverzeichnis	65

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Abgrenzung des betriebswirtschaftlichen Krisenbegriffs	11
Abbildung 2: Phasen einer Krise (8)	12
Abbildung 3: Wahrscheinlichkeit der Krisenentstehung	17
Abbildung 4: Beispiel einer Ursachen-Wirkungs-Hierarchie in Anlehnung an Töpfer	21
Abbildung 5: Ursachenkomplexe in Anlehnung an Töpfer (29)	22
Abbildung 6: Kernursachen für die Krisenentstehung	26
Abbildung 7: Innovationsfreundliches/innovationsfeindliches Entscheidungsverhalten und Überwindung/Auslösung von Unternehmungskrisen (73)	41
Abbildung 8: Ziele der Krisenbewältigung	43
Abbildung 9: Ansatzpunkte zur Bewältigung einer Unternehmungskrise	45
Abbildung 10: Verursachungsquellen von Komplexitätskosten	49
Abbildung 11: Vorbereitungsmaßnahmen	57
Abbildung 12: Führungstätigkeiten im Krisenbewältigungsprozess	59
Abbildung 13: Ziel- und Interessensgruppen der PR	62

Abkürzungsverzeichnis

P

PR

Public Relations ·

1 Einleitung

1.1 Problemstellung

In den vier deutschsprachigen Nationen Europas werden in einem Jahr zwischen 220 und 260 Krisenfälle aufgezeichnet. Jedoch sind nur ein Viertel dieser kritischen Situationen in den nationalen und internationalen Medien präsent. Natürlich verschlechtern solche Krisen das „Image“ des jeweiligen Unternehmens bzw. der Führungskräfte.² (2)

Da heutzutage die Auswahl an Kommunikationsmöglichkeiten sehr breit ist, steigt der Kommunikationsaufwand pro Krisenfall stetig an.

Leider lernen Manager nicht viel von den vorangegangenen Krisen – es werden bei der Krisenbewältigung immer wieder die gleichen Fehler gemacht.

Krisenbewältigung ist besonders bei Skandalen, welchen in den Medien viel Aufmerksamkeit geschenkt wird sehr aufwendig – zum Beispiel wegen eines irrtümlichen Fehlverhaltens des Unternehmens.

Oft machen sich Unternehmenskrisen durch „schwache Signale“ früh erkennbar, die man zwischen „harten Fakten“ (kritische Ereignisse) oder „weichen Signalen“ (kritische Themen) unterscheidet.

„Zur rechtzeitigen Wahrnehmung harter Fakten werden die bestehenden Systeme zum Qualitäts-, Risiko- und Beschwerdemanagement üblicherweise um ein Ereignismanagement mit Eskalationsstufen für kritische Ereignisse ergänzt (z.B. Anzahl inhaltsgleicher Kundenbeschwerden, ab der der Vorstand zu informieren ist). Sind diese erreicht, wird Krisenalarm ausgelöst (z.B. frühzeitiger Produktrückruf, um eine Verbrauchergefährdung zu verhindern).

²Vgl.: Roselieb, Dreher: Krisenmanagement in der Praxis, S. 5

Zur Ortung weicher Signale kommt in Unternehmen häufig das Konzept des Themenmanagements (Issues Management) zum Einsatz. Dabei werden kritische Themen der öffentlichen Debatte (z.B. Gentechnik, demographischer Wandel, Klimaveränderungen) identifiziert sowie hinsichtlich ihrer Relevanz für das Unternehmen bewertet. Anschließend wird eine Themenstrategie für den Fall einer weiteren Eskalation entwickelt (z.B. Ausstieg aus einem strittigen Projekt) und bei Bedarf umgesetzt.“³ (3)

1.2 Zielsetzung

Obwohl viele Beispiele für Unternehmenszusammenbrüche bekannt sind, gibt es keinen Plan der Erfolg bei der Krisenbewältigung garantiert.

Ziel dieser Arbeit ist, ein erfahrungsgemäßes Konzept zu den typischen Maßnahmen einer erfolgreichen Bewältigung der Krise zu erstellen. Dabei wird in drei Schritten vorgegangen:⁴ (4)

- „Entwicklung eines gedanklichen Bezugsrahmens zur systematischen Analyse einer Krisenbewältigung.
- Prüfung und Präzisierung des Bezugsrahmens anhand einer empirischen Untersuchung von Unternehmungen verschiedener Branchen und Größen, die in den letzten Jahren in eine Krisensituation geraten und nach einer Sanierung in die Gewinnzone zurückgekehrt sind.
- Ableitung von Handlungsempfehlungen im Sinne der praxeologischen Zielsetzung der Betriebswirtschaftslehre.“

Die Arbeit fokussiert nicht auf der statistischen Überprüfung von Zusammenhang zwischen Krisenbewältigungsmaßnahmen und Kennzahlen.

³ F. Roselieb, M. Dreher, Krisenmanagement in der Praxis, S. 7

⁴ Bergauer, Erfolgreiches Krisenmanagement in der Unternehmung, S. 19

Es können sowohl unternehmungsinterne als auch –externe Faktoren den Erfolg oder Misserfolg einer Unternehmung beeinflussen. Strategische Entscheidungen oder Konjunkturentwicklungen können die Zukunft eines Unternehmens im positiven und im negativen Sinne ändern.

Außerdem geht die Arbeit von der in Literatur und Praxis verbreiteten Behauptung aus, dass erfolgreiche Krisenbewältigungen trotz situationsbedingter Unterschiede Gemeinsamkeiten in Bezug auf den Inhalt des Krisenbewältigungsprogramms und die Vorgehens- und Verhaltensweise haben. ⁵ (5)

Die Aufmerksamkeit liegt hier ausdrücklich nicht auf Sanierungsmaßnahmen, die vorübergehende Erfolge mit sich bringen, sondern auf Maßnahmen, die eine langfristige Gesundung der Unternehmungen versprechen. Neue Ideen im Sinne von Handlungsempfehlungen für eine systematische Vorgehensweise bei der Krisenbewältigung sollen als Leitfaden dienen. ⁶ (6)

⁵ Vgl.: z.B. Müller: Krisenmanagement in der Unternehmung, S. 616; Töpfer: Insolvenzursachen, S. 327

⁶ Vgl.: Bergauer, Erfolgreiches Krisenmanagement in der Unternehmung, S. 20

2 Krisenmanagement – Analyse erfolgreicher Krisenbewältigungen

2.1 Definition einer Krise

Das Wort „Krise“ findet seine etymologischen Wurzeln im griechischen Begriff „krisis“ (Wendepunkt, Entscheidung) – es wird der Bezug zu einer entscheidenden Phase in der Unternehmensentwicklung in den Vordergrund gestellt.⁷ (7)

Krisen sind Ereignisse, die plötzlich bzw. unerwartet auftreten – reagiert man sofort, hat man eine „Überlebenschance“. Meist werden solche Situationen durch organisatorische Probleme ausgelöst, wohingegen Katastrophenfälle von außen kommen. In den letzten Jahren ist eine bestimmte Krise in aller Munde – die Finanzkrise. Sie ist weltweit das „Top-Thema“ in den Medien. Firmenpleiten, Bankinsolvenzen, Verstaatlichungen, usw. liest und hört man in den nationalen und internationalen Medien häufiger als zuvor.

Größtenteils wird mit der Bezeichnung Krise eine Unternehmenssituation beschrieben, in deren Fortentwicklung sich die Erfolgsfaktoren so schlecht entwickeln, dass die Existenz der Unternehmung langfristig bedroht ist. In Folge dessen ist eine Krise eine kritische Situation in deren Ablauf sich die Profitabilität und Zahlungsfähigkeit suboptimal entwickeln, dass die monetäre Handlungsunfähigkeit in Gefahr steht, dennoch gibt es eine Möglichkeit zum positiven Wandel.

Liegt im Rahmen einer betriebswirtschaftlichen Krise ein Insolvenzgrund vor, spricht man von einer rechtlichen Unternehmenskrise – die Kreditwürdigkeit einer Gesellschaft wird als rechtliche Krise gesehen. Jedoch kann die Situation bei rechtzeitiger Erkennung durch strategische Änderungen abgewandt werden.

⁷ Vgl: Gabath, Risiko- u. Krisenmanagement im Einkauf, S. 19

Dieser „Turnaround“ wird dann eingeleitet, wenn der Erfolg der Gesellschaft unter dem minimal akzeptablen Niveau, das über die Definition der Unternehmensziele bestimmt wird, liegt.⁸ (8)

Mittel- bis langfristige Maßnahmen werden bei frühzeitiger Krisenidentifikation eingesetzt und als „Restrukturierung des Unternehmens“ bezeichnet.

Die späte Wahrnehmung der Krise führt zu andauernden Liquiditätsschwierigkeiten. Die Sanierung einer betrieblichen Krise in diesem Stadium erfordert umgehend greifende Sofortmaßnahmen, um die materielle Insolvenz abzuwenden. Solche Maßnahmen dienen zur Beseitigung der Gefährdungstatbestände in kurzer Zeit – dabei handelt es sich um ein umfassendes Paket, das alle grundlegenden leistungswirtschaftlichen, finanziellen und strukturellen Punkte beinhaltet.

Die Begriffserklärungen des Wortes „Krise“ sind in vielen betriebswirtschaftlichen Arbeiten ident. Die folgende Abbildung⁹ (9) zeigt die Abgrenzung zu anderen Begriffen mit teilweise kongruenten Inhalten.

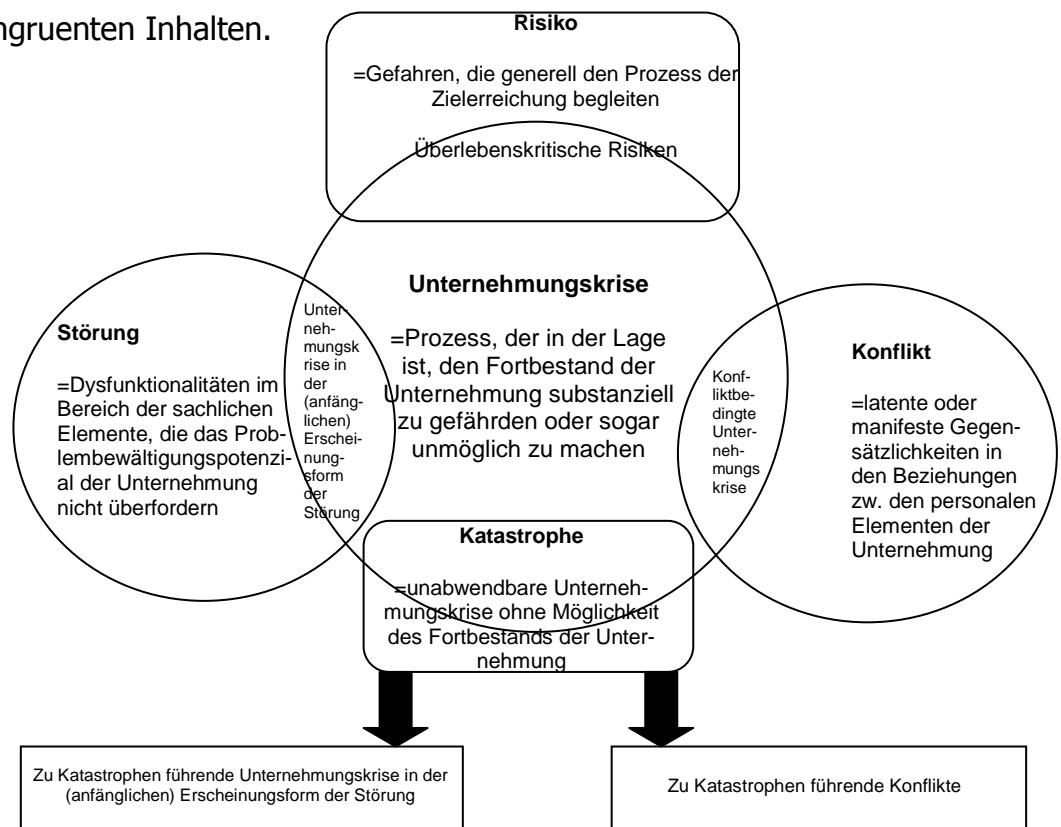


Abbildung 1: Abgrenzung des betriebswirtschaftlichen Krisenbegriffs

⁸ Vgl. Böckenförde, Unternehmenssanierung, 1996. S. 14

⁹ Pastors, Risiken des Unternehmens, S. 88

2.2 Verlauf von Krisen¹⁰ (10)

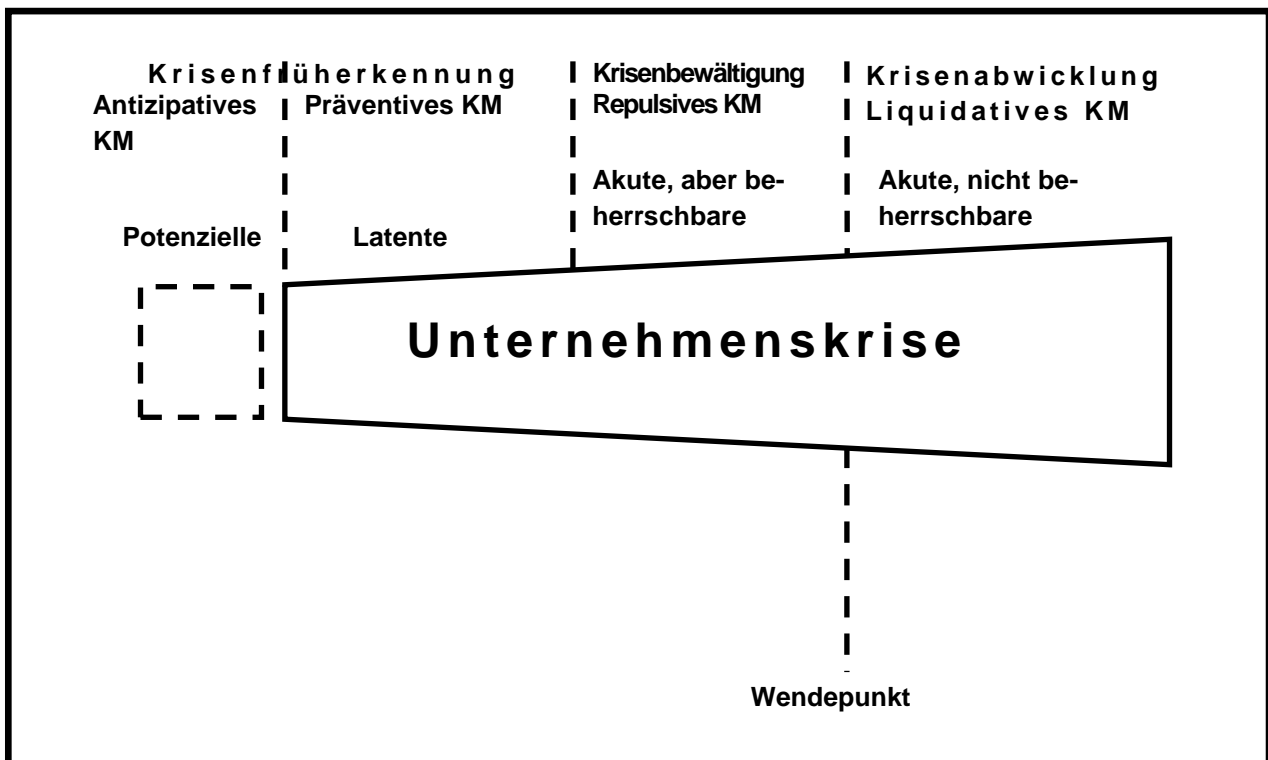


Abbildung 2: Phasen einer Krise¹¹ (11)

2.2.1 Potentielle Unternehmenskrise

In dieser Phase spricht man noch von keiner Unternehmenskrise, aber man muss vorsichtig sein. Mehrere negative Aspekte können eine Krise auslösen, daher ist eine genaue Planung sehr wichtig. Manager müssen schlechte Signale rechtzeitig erkennen und Maßnahmen setzen.

¹⁰ Vgl.: Bergauer, Erfolgreiches Krisenmanagement in der Unternehmung, S. 6 f.

¹¹ Vgl.: Birker, Handbuch Krisenbewusstes Management, S. 28

2.2.2 Latente Unternehmenskrise

Das Unternehmen hat die Chance frühzeitig auf die Fehlentwicklungen zu reagieren. Da sich die Gefahren erst im Anfangsstadium befinden, kann es dem Unternehmen gelingen sich in sicheren Schritten aus der möglichen Krise zu retten.

2.2.3 Akute, beherrschbare Krise

Die auftretenden Krisenursachen stellen für die Unternehmung eine Existenzgefährdung dar. Durch richtig gewählte Maßnahmen (z.B.: Erhöhung des Eigenkapitals bzw. Aufnahme eines Sanierungskredites) ist die Sanierung des Unternehmens möglich. In dieser Etappe darf sich das Management keine Fehler erlauben, es müssen richtige Entscheidungen innerhalb einer kurzen Zeitspanne getroffen werden. Wichtig ist, dass die Krise nicht extern bekannt wird.

2.2.4 Akute, nicht beherrschbare Krise

In dieser Periode ist der Wendepunkt erreicht. Die Liquidität der Unternehmung verschlechtert sich – es können keine neuen Mittel aufgebracht werden. In dieser schwierigen Zeit dürfen direkt Beteiligte keine eigenen Mittel für die Aufrechterhaltung des Unternehmens investieren – kann zu einer möglichen Gefährdung der privaten Existenz führen.

Natürlich müssen nicht alle vorhandenen Phasen bei jeder Krise vorkommen. Ein Krisenfall kann durch unerwartete Veränderungen sofort akut bzw. nicht mehr beherrschbar sein.¹² (12) Zeigen sich alle Stadien hintereinander kann mit 10-20 Jahren rechnen, um mit der Wiederherstellung des Unternehmens zu beginnen.¹³ (13)

¹² Vgl.: Birker: Handbuch Krisenbewusstes Management, S. 28 f.

¹³ Vgl.: Keller: Unternehmenssanierung S. 14

Zusammengefasst lassen sich folgende Erkenntnisse zur Krisentheorie von Unternehmen formulieren: ¹⁴ (14)

- Unternehmenskrisen machen sich über einen längere Zeitspanne durch kontinuierliche Verschlimmerungen der betrieblichen Erfolgsindikatoren bemerkbar. Diese Zeitspanne beträgt bei größeren Unternehmen drei bis vier Jahre, bei kleinen Unternehmen ohne Finanzvorrat maximal 2 Jahre.
- Die Wichtigkeit der strategischen Krisen wird vom Management auf die leichte Schulter genommen.
- Operative Heilung dient nur zur temporären Gesundung – bringt auf lange Sicht keinen Turnaround.
- Aus der strategischen Krise entwickelt sich die operative Krise in Form der Erfolgs- und Liquiditätskrise, die ohne Bekämpfung in die Insolvenz führt.
- Krisenmanagement ist ein anspruchsvoller Prozess. Die positive Restrukturierung dauert bei Großunternehmen sieben bis acht Jahre und bei kleineren Unternehmen vier bis fünf Jahre.
- Operative Krisen, die unabhängig von der strategischen Krise entstehen, kann man mit der finanziellen Sanierung bewältigen.
- Krisenmanagement und erfolgreiche Krisenbewältigung verlangen meist externe Hilfe zur strategischen Umgestaltung und zur operativen Verbesserung des Unternehmens. In manchen Fällen muss man sogar das Managementpersonal neu besetzen – wenn das bisherige Team Misserfolge verzeichnet hat.

¹⁴ Vgl.: Bickhoff: Die Unternehmenskrise als Chance S. 10

2.3 Krisenarten

„Von der strategischen Krise zur Liquiditätskrise“

Man unterscheidet zwischen zwei verschiedenen Krisenarten – der strategischen und der operativen Krise.

2.3.1 Strategische Krisen

Strategische Krisen entstehen aus Defiziten in der strategischen Ausrichtung eines Unternehmens, sodass langfristige Erfolgspotenziale gefährdet und strategische Ziele verfehlt werden.

Anzeichen einer strategischen Krise sind: ¹⁵ (15)

- Verringerung der Arbeitsaufträge
- Verstärkter Konkurrenzkampf
- Reduktion der Umsätze
- Verminderung von Marktanteilen
- Minimale Kapazitätsauslastung

2.3.2 Operative Krisen

Operative Krisen bezeichnet man als Erfolgs- bzw. Ertragskrise, welche in späterem Zeitpunkt sich in eine Liquiditätskrise umwandeln kann. Im Stadium der Erfolgskrise ist das Unternehmen nicht mehr wettbewerbsfähig und erzielt bereits negative Ergebnisse.

Zu den Symptomen einer Ertragskrise gehören: ¹⁶ (16)

- Rückgang des operativen Ergebnisses
- Zunahme der Banken- und Lieferantenverbindlichkeiten
- Fluktuation bei Führungskräften und Beschäftigten
- Steigender Mangel an Ressourcen

¹⁵ Vgl. Lützenrath, Peppmeier, Schuppener, Bankstrategien für Unternehmenssanierungen, 2006, S. 3

¹⁶ Vgl. Lützenrath, Peppmeier, Schuppener, Bankstrategien für Unternehmenssanierungen, 2006, S. 4

Folge einer Erfolgskrise ist die Liquiditätskrise – in dieser Phase ist das Unternehmen nicht mehr liquide und kann seinen Zahlungsverpflichtungen nicht nachkommen. Da sich das Management aus der Liquiditätskrise nicht selbst helfen kann, ist es meist auf externe Hilfe angewiesen.

Zu den Symptomen der Liquiditätskrise zählen: ¹⁷ (17)

- Kreditlinien sind voll ausgenutzt
- Verzicht auf Skontoausnutzung
- Wiederholende Zahlungsstockungen
- Enorm steigender Informationsbedarf von Kreditgebern, vor allem von Lieferanten und Banken

Durch Abweichung dominanter Ziele kann man die Erfolgs- und Liquiditätskrise sofort erkennen, bei der strategischen Krise ist dies leider nicht möglich. Die Reduzierung der komparativen Vorteile führt zum Verlust von Erfolgspotential → das Unternehmen erreicht auf lange Sicht keine durchschnittliche Mindestrendite.

Es ist schwer identifizierbar auf welche Fehler der Verlust der komparativen Vorteile beruht – den strategischen Fehlentscheidungen oder der operative Umsetzung der Strategie.

Die Reduzierung der Fähigkeit zur Gewinnerzielung ist auf den Verlust der Erfolgspotentiale in der strategischen Krise zurückzuführen. Die Innenfinanzierungskraft des Unternehmens wird dadurch negativ beeinflusst welche als Liquiditätskrise zu Folge hat. Eine finanzwirtschaftliche Fehldisposition (zB. Unzureichendes Bestands- oder Förderungsmanagement) kann ebenfalls zu einer Liquiditätskrise führen – das Unternehmen muss sich davor nicht mit einer Erfolgskrise auseinandergesetzt haben.

¹⁷ Vgl. Lützenrath, Peppmeier, Schuppener., Bankstrategien für Unternehmenssanierungen, 2006, S. 4

Die folgende Abbildung¹⁸ (18) zeigt, dass 60 % der Krisen strategische Ursachen haben und nur 10 % der Krisen wegen unzureichender Liquidität beginnen.¹⁹ (19)

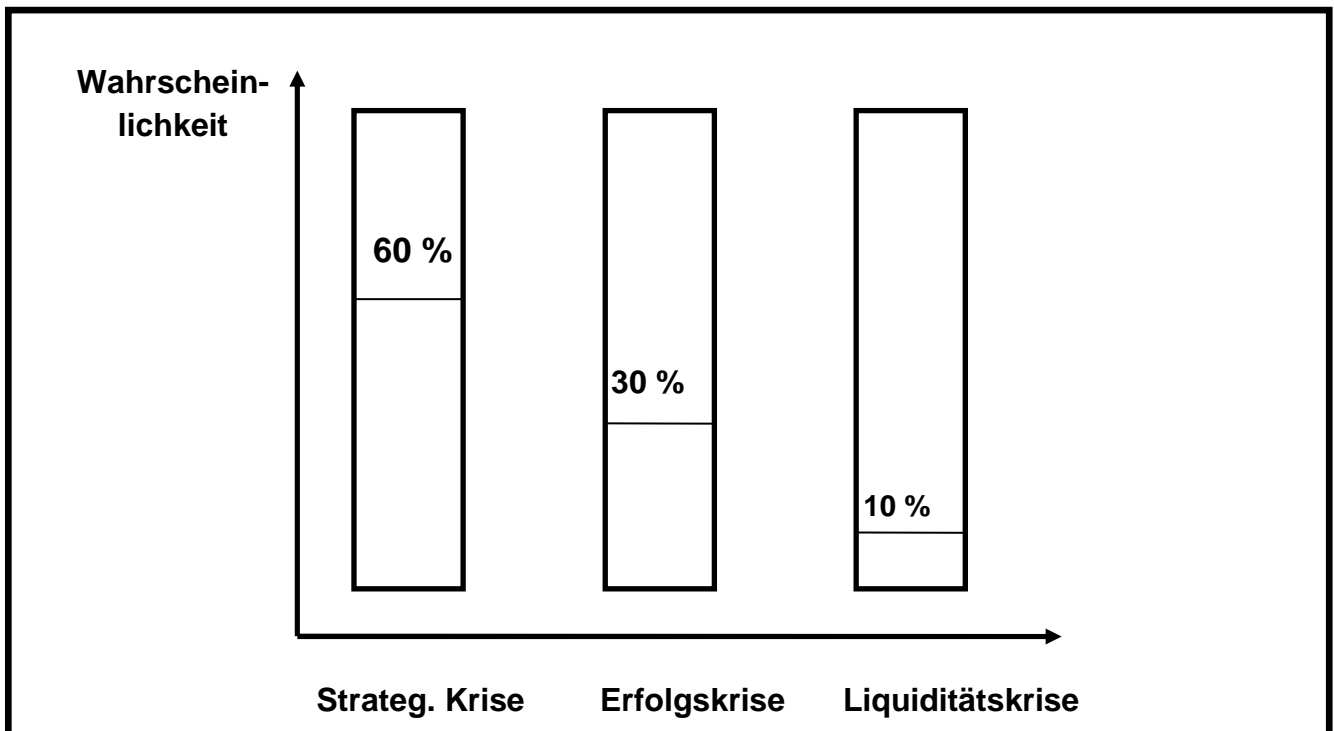


Abbildung 3: Wahrscheinlichkeit der Krisenentstehung

Laut Unternehmensberatung „Roland Berger Strategy Consultants“ sind 60 % der Krisenfälle bereits drei Jahre vor dem Eintreten der Krise erkennbar. Trotz der Früherkennung werden notwendige strategische Veränderungen nicht durchgeführt.²⁰ (20)

¹⁸ Darstellung von Moldenhauer Krisenbewältigung in der New Economy in Anlehnung an Müller (1986), S. 55

¹⁹ Vgl.: Moldenhauer, Krisenbewältigung in der New Economy, S. 14 f.

²⁰ Vgl.: Moldenhauer, Krisenbewältigung in der New Economy, S. 14 f.

2.4 Krisenursachen

Eine genaue Studie der Krisenursachen ist für die Wahl eines anforderungsgerechten Maßnahmenprogramms und die Definition von Krisenbewältigungszielen sehr wichtig.²¹ (21) Müller erkennt, dass „ohne eine fundierte Ursachenanalyse jedes Sanierungskonzept reine Glückssache bleibt“. ²² (22) Bei den Untersuchungen von Krisenursachen ist das Ziel die Gemeinsamkeiten bei der Entstehung von Unternehmenskrisen zu eruieren und somit zur Krisenprävention und zur effizienten Bekämpfung eingetretener Krisen beizusteuern. Im Allgemeinen unterscheidet man zwischen der quantitativen und der qualitativen Krisenursachenforschung. Formale Daten wie z.B. Branchenzugehörigkeit, Unternehmungsgröße/-alter und Rechtsstruktur werden bei der quantitativen Krisenursachenforschung bezüglich der statistischen Häufungen bei Insolvenzfällen recherchiert. Hinsichtlich der Erforschungen steigt z.B. die Insolvenzgefährdung mit zunehmender Mitarbeiterzahl bzw. Unternehmensgröße – bei Großunternehmen mit mehr als 500 Beschäftigten sinkt das Insolvenzrisiko. Betrachtet man sich das Unternehmensalter genauer, sind junge Unternehmen krisenanfälliger. Die Betrachtungsweise der quantitativen Krisenursachenforschung wird kritisch gesehen, denn es gibt zu jeder Behauptung genug „Gegenbeweise“. ²³ (23)

Bei der qualitativen Ursachenforschung werden Kataloge von Krisenursachen aufgestellt, die aus Befragungen von Experten wie z.B. Konkursverwaltern, der Analyse von Insolvenzstatistiken oder der Interpretation von Krisenverläufen einzelner Unternehmungen schlussfolgern. ²⁴ (24) Auch hier zeigen sich Schwächen, welche das Aussagevermögen der Untersuchungen erschweren.

²¹ Vgl.: Krystek: Unternehmungskrisen, S. 216

²² Vgl.: Müller: Krisenmanagement, S. 346

²³ Vgl.: Krystek: Unternehmungskrisen, S. 32 ff.

²⁴ Vgl.: Krystek: Unternehmungskrisen, S. 45 ff.

Krystek ²⁵ (25) fasst die Schwächen wie folgt zusammen:

- Begrenzte Zahl von Untersuchungsobjekten, die oft angesichts persönlicher Aspekte bestimmt wurden;
- Verschiedene Kriterien zur Einschätzung von Krisenursachen, Verschiedenartigkeit der Befragungsmerkmale bzw. –art und möglicherweise voneinander abweichende Interessen der befragten Fachpersonen verkomplizieren die Kollation der Resultate einzelner Analysen;
- Objektivität der Äußerungen von Fachmännern krisenbefallener Einrichtungen zu Krisenursachen hinsichtlich der persönlichen Moral bedenklich.

Der qualitativen Krisenursachenforschung wird trotz dieser Schwächen mehr Aussagefähigkeit zuerkannt als der quantitativen Krisenursachenforschung. Da die qualitative Forschungsrichtung eine Vielzahl von Ursachenkatalogen zur Verfügung stellt, ist eine allgemeine Ableitung von Äußerungen zu Krisenursachen fast ausgeschlossen und behindert somit die Zielerreichung.

Allerdings sind manche Tendenzen bezüglich Krisenursachen übereinstimmend und können in Anlehnung an Krystek folgendermaßen zusammengefasst werden: ²⁶ (26)

„**Komplexität:** Krisenursachen sind durch eine hohe Komplexität gekennzeichnet, was die Erforschung dieses Phänomens erschwert.

Multikausalität: Eine Unternehmungskrise ist in der Regel auf das Zusammenwirken einer Vielzahl von Faktoren zurückzuführen.

Mehrstufigkeit: Eine Unternehmenskrise entsteht in der Regel durch komplexe Ursache-Wirkungs-Hierarchien, d.h. eine als Ursache erkannte Tatsache einer vorgelagerten Ebene führen. So kann z.B. die mangelnde Qualifikation des Top Managements über mehrere Ursache-Wirkungs-Stufen zur Insolvenz führen.

Multilokalität: Unternehmungskrisen sind in der Regel sowohl auf Ursachen im innerbetrieblichen Bereich, sogenannte endogene Krisenursachen, als auch auf Ursachen im überbetrieblichen Bereich, sogenannte exogene Krisenursachen zurückzuführen. Die meisten Untersuchungen bescheinigen jedoch dem innerbetrieblichen Be-

²⁵ Vgl.: Krystek: Unternehmungskrisen, S 45

²⁶ Vgl.: Krystek: Unternehmungskrisen, S. 67 ff.

reich die höchste Relevanz bei der Entstehung von Krisenursachen. Insbesondere herrscht Einigkeit darüber, dass Fehler in der Führung der Unternehmung die häufigste Ursache darstellen. Die Fehler liegen hierbei meist in einer nicht anforderungsgerechten Planung, Realisation und Kontrolle z.B. in Bezug auf strategische Fragestellungen. Als weitere häufigste Krisenursache wird eine zu geringe Eigenkapitalausstattung angeführt. Dies wird jedoch kritisch betrachtet, da eine Krisensituation auch trotz hoher Eigenkapitalquote auftreten kann.“

Auch das Zusammentreffen endogener und exogener Faktor können Auslöser einer Krise sein. Oftmals sind exogene Faktoren wie z.B. konjunkturelle Fehlentwicklungen, strukturelle Veränderungen, wachsende Marktdiskontinuität und zunehmender Wandel im soziopolitischen Umfeld des Unternehmens im Spiel und schließen Unternehmen, die sich im selben Marktsegment bewegen mit ein. Trotz der mühsamen externen Faktoren handeln manche Unternehmungen sehr erfolgreich – welches auch bestätigt, dass das Zusammentreffen vieler Einflussfaktoren eine Krise auslöst.²⁷
(27)

²⁷ Vgl.: Bergauer: Erfolgreiches Krisenmanagement in der Unternehmung S. 48

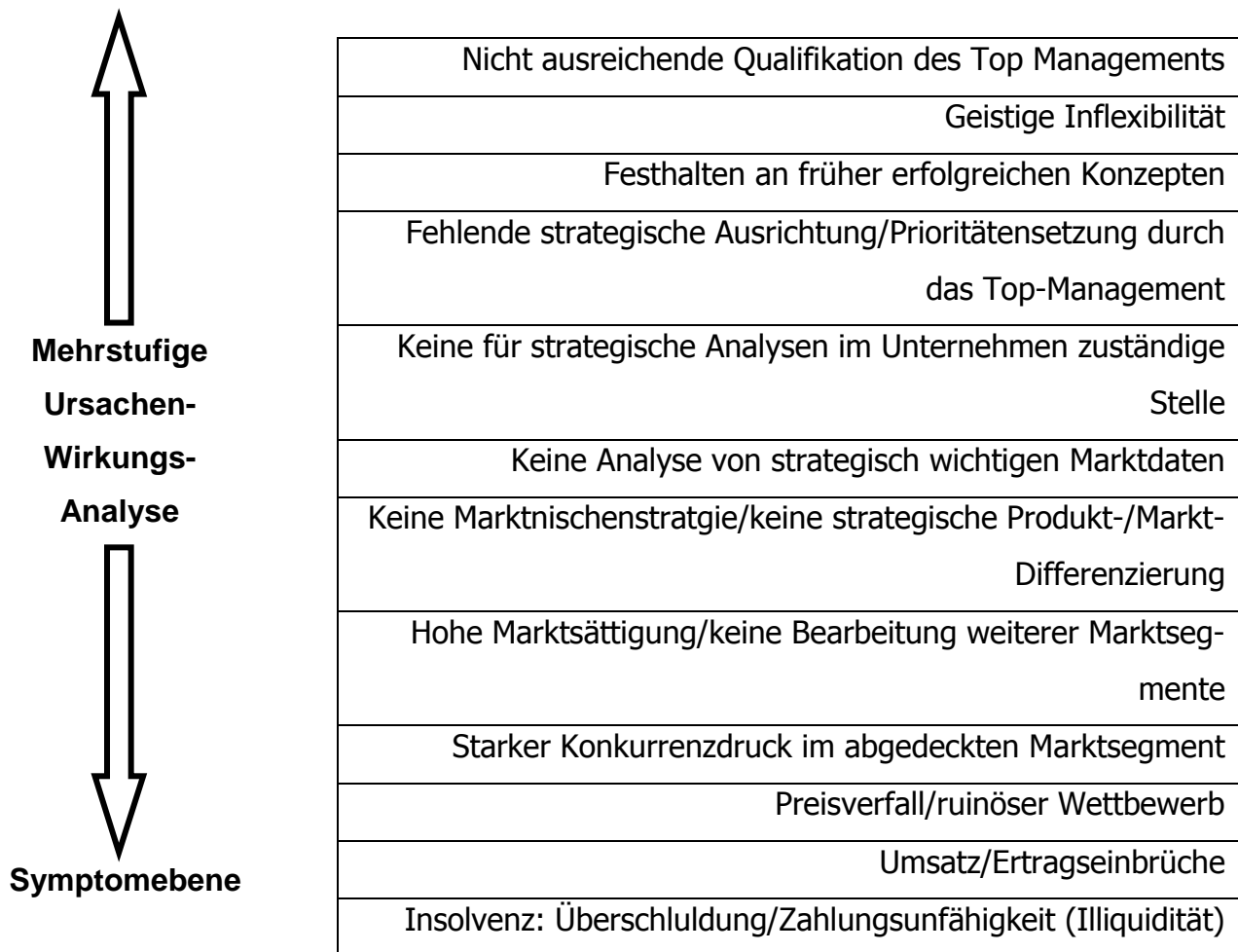


Abbildung 4: Beispiel einer Ursachen-Wirkungs-Hierarchie in Anlehnung an Töpfer²⁸

(28)

Die Krisenursachen werden von Töpfer in Ursachenkomplexe eingeteilt. Töpfer verfasst in seinem rein gedanklichen Ansatz zur Auslösung von Unternehmenskrisen typische Szenarien, die sich aus der gegenseitigen Abhängigkeit bestimmter Ursachenkomplexe und Ursache-Wirkungs-Hierarchien ergeben. Die Wichtigkeit der einzelnen in der folgenden Abbildung vorgeführten Ursachenkomplexe kann in jedem Krisenfall anders sein.

²⁸ Töpfer: Krisenmanagement u. Sanierungsstrategien, S. 164

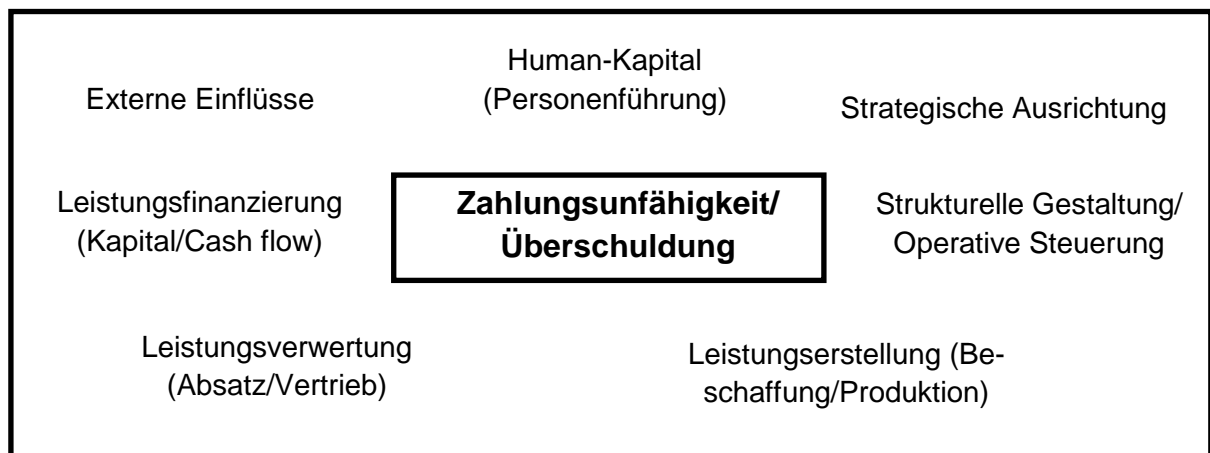


Abbildung 5: Ursachenkomplexe in Anlehnung an Töpfer²⁹ (29)

Nachfolgend werden die Resultate zur Befragung hinsichtlich dieser Ursachenkomplexe erläutert.³⁰ (30)

Außer der externen Einflüsse beziehen sich alle anderen Ursachenkomplexe³¹ (31) auf die innerbetrieblichen Krisenursachen.

2.4.1 Human-Kapital

In diesem Komplex werden Personalmängel erfasst. 86,7 % der befragten Unternehmen³² (32) waren der Meinung, dass die Krisenphase durch Fehler des Top-Managements entstanden sei. Die negative Entwicklung wirkte sich z.B. auf die strategische Ausrichtung oder die strukturelle Gestaltung und operative Steuerung des Unternehmens aus. Ein kleiner Anteil der Befragten (16,7 %) hat behauptet, dass personenbezogene Angelegenheiten die Unternehmensführung behindern. Hierbei wurden noch schädliche Auseinandersetzungen innerhalb des Vorstandes, z.B. hervorgerufen durch rivalisierende Familienmitglieder, keine Kontinuität der Führung

²⁹ Töpfer: Krisenmanagement und Sanierungsstrategien, S. 162

³⁰ Vgl. Die Auflistung und Zuordnung möglicher Insolvenz-Ursachen-Wirkungskomplexe (als Ishikawa-Diagramm) bei Töpfer: Krisenmanagement und Sanierungsstrategien, S. 166

³¹ Ursachenkomplexe: Human-Kapital – Externe Einflüsse: Vgl.: Bergauer: Erfolgreiches Krisenmanagement in der Unternehmung, S. 51 ff.

³² Ich stütze mich bei den Ergebnissen der Befragung auf folgende Literatur: Bergauer: Erfolgreiches Krisenmanagement in der Unternehmung, S. 51 ff.

durch zu viele Wechsel im Vorstand oder die mangelnde Vorbereitung der Nachfolge einer ausscheidenden Führungskraft erwähnt.³³ (33)

Im Rahmen der Vergangenheitsbewältigung kann die Ermittlung nach den Zuständigen für das Gelingen einer Krisenbewältigung relevant sein.

2.4.2 Strategische Ausrichtung

Da die strategische Ausrichtung im Rahmen der Krisenverursachung eine große Rolle spielt, wird sie gesondert aufgeführt. Mit 70 % gab die überwiegende Mehrheit der befragten Unternehmen an, dass eine unzureichende oder falsche strategische Ausrichtung Grund für eine Krise war – die ständig sich ändernden Marktentwicklungen und die dazu notwendigen Gegenmaßnahmen wurden außer Acht gelassen. Für 50 % der Befragten waren fehlerhafte Veränderungen und Fehlinvestitionen wie z.B. Akquisition von Verlustbringern oder Aufbau von Überkapazitäten Ursache für eine Krisensituation. Weiters wurde von 30 % der Unternehmen eine fehlende Markt- und eine zu starke Technologieorientierung als Auslöser einer Krise erwähnt.

2.4.3 Strukturelle Gestaltung/Operative Steuerung

Strukturelle Gestaltung und Operative Steuerung beschreiben die Aufbau- und Ablauforganisation eines Unternehmens. Nachteilige Kostenstrukturen, die durch zu hohe Kosten in vielen Segmenten des Unternehmens (Personal, Material, Distribution etc.) und zu sehr ansteigende Komplexität in den Strukturen und Unternehmensprozessen sind für alle befragten dreißig Unternehmen einer der wichtigsten Gründe. Das Komplexitätsproblem bewirkte eine starre Organisationsstruktur und eine zu späte Reaktion auf Markt- und Wettbewerbsentwicklungen. In diesem Bezug gaben 43,3 % der Unternehmen an, dass durch komplexe Strukturen und Abläufe charakterisierte „Konzerndenke“³⁴ (34) sich durchsetzte und die Unternehmen in die Krise erzwang. Zu den Schwierigkeiten der strukturellen Gestaltung kommt die mangelhafte Steuerung wegen ungeeigneter Controllingssysteme dazu – welche ebenso zu einer Krise führt. Durch das Fehlen geeigneter Controllingssysteme konnten Krisensymptome nicht früh genug entdeckt werden. 20 % der befragten Unternehmen kritisierten, dass Informations- und Entscheidungsprozesse zu zeitaufwendig waren und somit

³³ Vgl.: Bergauer: Erfolgreiches Krisenmanagement in der Unternehmung, S. 51

³⁴ Zitat der relevanten Untersuchungsteilnehmer in Bergauer: Erfolgreiches Krisenmanagement in der Unternehmung, 51

die Realisierung der strategischen (Des-)Investitionsentscheidungen sehr schwerfällig war. Letztendlich bestätigten 16,7 %, dass die unzureichende interne und externe Kommunikation bei der Entwicklung der Krise mitgewirkt hat.

2.4.4 Leistungsverwertung

In diesem Ursachenkomplex waren sich alle befragten Unternehmen einig, dass die Produktkomplexität und –vielfalt eine der wichtigsten Krisenursachen sind. Die mit Mühe verbundenen Prozesse in der Ablauforganisation führten zu erhöhten Reaktionszeiten auf Umfeldentwicklungen. Für 16,7 % waren Umsatzrückgänge, die auf nicht ausgeglichene Kunden- oder Marktorientierung zurückzuführen sind und eine falsche Produktpolitik Gründe für eine Krise.

2.4.5 Leistungserstellung

Der Bereich der Leistungserstellung umfasst wegen ihrer gegenseitigen Abhängigkeit die Funktionsbereiche Beschaffung und Produktion. Einer der bedeutsamsten Ursachen war bei dreißig Unternehmen ein zu hoher Lagerbestand und die damit verbundene zu geringe Umschlagshäufigkeit. Unprofessionelle Lieferantenpolitik wurde von 93,3 % als weitere Krisenursache genannt. Ein zu hoher Eigenfertigungsanteil für 86,7 % und die schlechte Auslastung einzelner Werke für 80 % der befragten Unternehmen gehörten zu den sonstigen Krisenmerkmalen.

2.4.6 Leistungsfinanzierung

Der letzte interne Ursachenkomplex umfasst Punkte der Kapitalausstattung und des Cash flows. 73,3 % waren der Meinung, dass Probleme hinsichtlich der Liquidität wegen mangelhaftem Forderungsmanagement verursacht wurden. Manche mussten sich auch mit Forderungsausfällen im Ausland oder Wechselkursverlusten auseinandersetzen. Eine zu hohe Mittelbindung im Umlaufvermögen beeinflusste ebenfalls den Liquiditätsstand des Unternehmens. Für fast die Hälfte der befragten Unternehmen bewirkte die Zinsbelastung durch zu hohe Bankverbindlichkeiten genauso eine kritische Situation.

2.4.7 Externe Einflüsse

Neben den oben erläuterten internen Ursachenkomplexen differenziert Töpfer den Ursachenkomplex „externe Einflüsse“. In diesem Komplex werden alle Faktoren, die von außen das Unternehmen beeinflussen und eine Krisensituation verursachen oder eine bestehende Krise ankurbeln zusammengefasst. Außerdem macht er darauf aufmerksam, dass bei den externen Einflüssen zwischen „vorhersehbaren“ und „nicht vorhersehbaren“ unterschieden werden sollte. In beiden Fällen sollte man sich die Frage stellen, ob die bereits existierende Krise doch nicht wegen Versäumnissen im Managementbereich besteht.³⁵ (35)

Ein überwiegender Teil (70%) der Befragten gaben an, dass die Globalisierung des Wettbewerbs die primäre externe Krisenursache war. Schlechte Konjunktursituation (43,3 %), Konsum- bzw. Investitionszurückhaltung (20 %), Währungsentwicklung (16,7 %) und Umsatzrückgang nach dem sogenannten „Wiedervereinigungsboom“ wurden als weitere externe Ursachen angeführt. Als sonstige Auslöser erwähnten 13,3 % der befragten Unternehmen weltweite Überkapazitäten, jeweils 10 % Konzentrationsprozesse bei Wettbewerb bzw. Kunden und Abhängigkeit von Rohstoffpreisen und 6,7 % politische Rahmenbedingungen.

Die einseitige Bewertung der Ursachen durch die Experten zeigt erneut, dass ein Krisenfall durch das Zusammenwirken mehrerer interner und externer Faktoren verursacht werden kann.

³⁵ Vgl.: Töpfer: Krisenmanagement und Sanierungsstrategien, S. 167

Die ausschlaggebenden Krisenursachen werden in der folgenden Abbildung³⁶ (36)³⁷ (37) zusammengefasst.

Versäumnisse und Fehler des Top-Managements	↔	Festhalten am alten Konzept, Verdrängung, Selektive Wahrnehmung
Defizite in der strategischen Ausrichtung	↔	Fehlendes Know how
Hohe Komplexität in Strukturen und Abläufen	↔	Erhöhte Reaktionszeiten auf Markt- und Wettbewerbsentwicklungen
Mangelhafte zeitnahe Steuerung	↔	Fehlendes Controlling/Frühwarnsystem, Verken- nung der Notwendigkeit
Suboptimale Wertschöpfungstiefe	↔	Hoher Eigenfertigungsanteil
Unprofessionelle Lieferantenpolitik	↔	Preissteigerungen beim Lieferanten
Mängel im Finanzmanagement	↔	Keine zeitnahe Buchhaltung, Gewinn- /Verlustbringer nicht bekannt
Wegbrechen von Märkten	↔	Gesellschaftliche Entwicklungen, Veränderung Umweltstandards
Preisverfall durch Globalisierung	↔	Dumpingpreise
Unbefriedigende Konjunktursituation	↔	Sinkende Kaufkraft

Abbildung 6: Kernursachen für die Krisenentstehung

³⁶ Lützenrath, Peppmeier, Schuppener: Bankstrategien für Unternehmenssanierungen, S. 6, 9

³⁷ Bergauer: Erfolgreiches Krisenmanagement in der Unternehmung, S. 55

Passend zum Thema „externe Krisenursachen“ fasse ich das wichtigste bezüglich dem Vulkanausbruch in Island im März dJ und deren Folgen kurz zusammen.

Nach dem Ausbruch des isländischen Vulkans Eyjafjallajökull blockierte eine Aschewolke den gesamten Luftraum Europas.

Die Flüge waren für viele Passagiere gestrichen und die Fluglinien mussten enorme Verluste aufzeichnen.

„Die Aschewolke besteht aus extrem feinen Gesteinspartikeln, welche für Flugzeugmotoren hochgefährlich sind.“³⁸ (38) Dies war der entscheidende Grund, warum Luftfahrtbehörden den Luftverkehr nicht erlaubten.

Die Vulkanasche bewirkte große wirtschaftliche Verluste im Wert von fünf Milliarden Dollar – im europäischen Raum waren es 2,63 Milliarden Dollar.

Neben den Passagieren und Fluggesellschaften waren auch Unternehmen, die bei Versorgung und Absatz von Luftfahrt abhängig sind betroffen.

So konnten z.B. Blumenbauern in Kenia ihr Handelsgut nicht in Europa veräußern oder deutschen BMW-Werken und koreanischen Handyherstellern mangelte es an Kleinteile. Gleichfalls verursachte der Katastrophenfall in der Reiseindustrie große Aufwände. Außerplanmäßige Kosten, die durch Hilfestellung, Unterkunft und Rücktransport der Gäste entstanden waren Gründe für den die Regression der Einkünfte.³⁹ (39)

Weiters reduzierte sich die Produktivität auf Flughäfen um fast einer halben Milliarde Dollar.⁴⁰ (40)

³⁸ Vgl.: <http://www.euractiv.com/de/verkehr/eu-abkommen-das-flugverbot-aufzuheben-von-neuer-vulkanasche-getruebt-news-463877>

³⁹ Vgl.: <http://www.spiegel.de/reise/aktuell/0,1518,691788,00.html>

⁴⁰ Vgl.: <http://www.kleinezeitung.at/nachrichten/chronik/vulkan/2361405/vulkanasche-kostet-globele-wirtschaft-fuenf-mrd-dollar.story>

2.5 Stadien des Krisenbewältigungsprozesses

Die „Stay-or-Exit-Entscheidung“, die Unternehmen während einer Krise treffen müssen, ist als eine „typische Vorentscheidung“ zu sehen.

Die Vorentscheidung über die Fortführung eines Unternehmens ist eigentlich als eine wirtschaftliche Entscheidung zu verstehen und in detaillierte Stadien aufgegliedert. ⁴¹ (41)

Nachfolgend werden die einzelnen Phasen⁴² (42) Identifikation, Planung, Realisation und Kontrolle näher beschrieben.

2.5.1 Identifikation

In dieser Phase werden Probleme, Bedrohungen, etc., welche die Fortführung des Unternehmens beeinträchtigen zum ersten Mal zur Kenntnis genommen. Nach der Identifikation des Problems findet eine genaue Schilderung der Unternehmungskrise statt. In dieser Analyse wird der Istzustand hinsichtlich der Symptome, Ursachen und Wirkungen der dringenden Krisensituation präzisiert. Auf diese Weise wird die Intensität der Krise grob dargestellt. Obwohl die Ermittlung der Krisensymptome schnell und mühelos erfolgt, ist das Eruiere der Gründe für die gegenwärtige Krisensituation wegen der Vielzahl der relevanten internen und externen Faktoren sehr anspruchsvoll. Die größte Komplexität liegt jedoch bei der Erforschung und Vorhersage der Wirkungen des akuten Zustandes wie auch die Abschätzung der Unternehmensentwicklung in nächster Zeit.

Bei der Entscheidung dürfen Personen der obersten Führung, Aufsichtsgremien der Unternehmung, Bankinstitute, sonstige Gläubiger, Wirtschaftsprüfer oder Unternehmensberater mitwirken. ⁴³ (43) Eigentlich können Betriebsräte nach der Entscheidung über die Weiterentwicklung des Unternehmens benachrichtigt werden, jedoch ist eine frühzeitige Mitwirkung der Arbeitnehmervertreter vorteilhaft – um später auftauchende Reibungen zu vermeiden.

⁴¹ Vgl.: Krystek: Unternehmungskrisen, S. 214

⁴² Vgl.: Bergauer: Erfolgreiches Krisenmanagement in der Unternehmung, S. 66 ff.

⁴³ Vgl.: Krystek: Unternehmungskrisen, S. 217

Das Betriebsverfassungsgesetz⁴⁴ (44) besagt hierzu, dass „der Unternehmer den Betriebsrat über geplante Betriebsänderungen, die wesentliche Nachteile für die Belegschaft oder erhebliche Teile der Belegschaft zur Folge haben können, rechtzeitig und umfassend zu unterrichten und die geplanten Betriebsänderungen mit dem Betriebsrat zu beraten“.

2.5.2 Planung

Nach der Entscheidung zur Aktivierung eines Krisenbewältigungsprogramms wird mit der Planungsphase begonnen. Hahn definiert die Planung als „das Fällen von Führungsentscheidungen auf der Basis systematischer Entscheidungsvorbereitungen“. ⁴⁵ (45) Zweck der Planung ist die Ableitung von exakten Handlungsperspektiven sowie Maßnahmen und Ressourcen zu deren Realisierung. ⁴⁶ (46) Diesbezüglich werden zuerst etwaige Handlungsalternativen ausfindig gemacht und die in nächster Zeit näher zu beobachtenden Auswahlmöglichkeiten bestimmt.

Die Planungsphase muss in einer akuten Krisensituation schnell abgewickelt werden. Dennoch ist eine systematische Planung erforderlich, Unternehmen dürfen nicht improvisieren – es werden nur die sichtbaren Anzeichen der Krise beseitigt, die tatsächlichen Gründe bleiben jedoch.

Allerdings ist darauf hinzuweisen, dass die Einführung sogenannter Sofortmaßnahmen durchaus nützlich sein kann. Solche Sofortmaßnahmen kennzeichnen sich dadurch, dass sie keine langen Planungsprozesse benötigen und sich sie positiv auf das Unternehmungsergebnis auswirken. Auf diese Weise kann die gewonnene Zeit für umfangreichere Planungen genutzt werden. Die Einführung von Sofortmaßnahmen hat zur Folge, dass sich Planungs-, Realisations- und Kontrolltätigkeiten schneiden. Das gleichzeitige Erledigen der Arbeiten ist möglich, wenn die Kommunikation zwischen den in den vor- und nachgelagerten Phasen arbeitenden Mitarbeitern gelingt.

⁴⁴ In Anlehnung an Bergauer: Erfolgreiches Krisenmanagement in der Unternehmung, S. 67, (§ 111 BetrVG)

⁴⁵ Hahn: PuK, Controllingkonzepte S.41

⁴⁶ Vgl.: Pfohl: Planung und Kontrolle, S. 16

2.5.3 Realisation

In dieser Phase ist es wichtig, dass die in der Planung festgestellten Erfolg versprechenden Maßnahmen in Gang gesetzt werden können. ⁴⁷ (47)

Um eine schlagkräftige Realisation zu garantieren, sind in der Entwicklung dieser Stufe vor allem Motivations- und Koordinationsaufgaben zu beachten.

Wegen der komplizierten Problematik ist die Koordination sehr wichtig. Laut Hahn umfasst die Koordination „eine zielorientierte Abstimmung von Objekten bzw. Elementen“. ⁴⁸ (48)

Nach Krystek können im Zuge einer Krisenbewältigung drei Ebenen von Koordinationsaufgaben differenziert werden. ⁴⁹ (49)

In der ersten Koordinationsebene wird darauf geachtet, dass die in den Projekten wahrgenommenen Tätigkeiten durch regelmäßige Tätigkeiten im Unternehmen nicht gestört werden.

Zielsetzung der zweiten Koordinationsebene ist die Sicherung einer gleichartigen Neuorientierung aller in den Projekten zusammengestellten Arbeiten bezüglich des Krisenbewältigungsziels – Hilfestellung bei Kompetenzüberschneidungen zwischen den Projektgruppen.

Der Projektleiter ist für die Koordination und für die qualitäts- und zeitgerechte Umsetzung der verwirklichenden Maßnahmen zuständig.

Für eine effektive Verwirklichung und Kooperation der Koordinationsebenen ist die Einrichtung eines Systems zur Verdichtung bedeutender Informationen und zur rechtzeitigen Identifizierung möglicher Planabweichungen notwendig.

⁴⁷ Vgl.: Hahn: PuK, Controllingkonzepte S. 35

⁴⁸ Hahn: PuK, Controllingkonzepte S. 44

⁴⁹ Vgl.: Krystek: Krisenbewältigungs-Management und Unternehmensplanung, S. 139

2.5.4 Kontrolle

Im Allgemeinen ist das Ziel der Kontrollphase die Sicherung der Umsetzung der festgelegten Ziele, Maßnahmen und Ressourcen. Die bedeutendste Aufgabe der Kontrollfunktion ist der Vergleich von geplantem Soll-Zustand und dem erzielten Ist-Zustand. Zusätzlich gehört auch die Untersuchung von Ursachen potentiell in Erscheinung tretender Soll-/Ist-Differenzen zum Tätigkeitsbereich der Kontrolle.

Die Ursachen für Soll-/Ist-Differenzen können zum Einen im Planungsprozess zum Anderen im Realisationsprozess liegen. Bei Abweichungen müssen neue Maßnahmen festgesetzt werden, die erneut eine Planung und Realisation von Verbesserungen einschließen.

Die angeführten Erläuterungen stellen klar, dass Planung und Kontrolle in einer engen Beziehung stehen. Wild erklärt die Beziehung folglich: „Planung ohne Kontrolle ist sinnlos; Kontrolle ohne Planung ist unmöglich“. ⁵⁰ (50)

Bei den Kontrolltätigkeiten kann man ebenso verschiedene Arten unterscheiden – im Krisenbewältigungsverfahren kommen die Ergebnis- und Verlaufskontrollen in Frage.

Wie bereits erwähnt, vergleichen die Ergebniskontrollen den geplanten Soll-Zustand mit dem schließlich erzielten Ist-Zustand. Im Unterschied dazu vergleicht die Verlaufskontrolle Soll-Werte mit vermutlichen Ist-Werten und gewährt auf diese Art die Feststellung längst eingetretener oder prognostizierbarer negativer Entwicklungen. Die Verlaufskontrolle hat wegen der mangelnden Zeit in einer Krisensituation eine bedeutende Rolle.

Die Wichtigkeit der beiden Kontrollen ist zu unterstreichen, denn die Kontrolltätigkeit steht im Zusammenhang mit der in der Realisation bereits erklärten Koordinationstätigkeit der Leitung.

⁵⁰ Wild: Grundlagen der Unternehmensplanung

2.6 Krisenmanagement zur Gesundung der Unternehmung

„Sanierung“, „Krisenmanagement“, „Restrukturierung“ und „Turnaround“ – diese Bezeichnungen sind in ihrer inhaltlichen Bedeutung sehr ähnlich und werden in der betriebswirtschaftlichen Literatur häufig synonym verwendet.

Anschließend werden die Begriffe inhaltlich genauer beschrieben:

2.6.1 Sanierung

Dieser Begriff kommt aus dem lateinischen und heißt im weitesten Sinne Heilung bzw. Gesundmachen. Aus betriebswirtschaftlicher Sicht bedeutet das der Wiederaufbau einer langfristigen Existenzfähigkeit einer Unternehmung. Das Ausmaß der zur Heilung notwendigen Maßnahmen wird in der betriebswirtschaftlichen Literatur weit gefasst. Sanierung im engeren Sinne bedeutet, dass bei der Behebung von einer vorübergehenden Liquiditätskrise der Schwerpunkt auf finanzwirtschaftliche Sofortmaßnahmen gesetzt wird. Wohingegen die Sanierung im weiteren Sinne aus strategischer Betrachtung alle finanzwirtschaftlichen, leistungswirtschaftlichen, sozialwirtschaftlichen, organisatorischen und führungsorientierten Maßnahmen zur Beseitigung einer kurzfristigen Liquiditätskrise oder zur Wiederherstellung der mittel- bis langfristigen Ertragskraft des Unternehmens.⁵¹ (51) Da in der Wirtschaftspresse der Begriff „Sanierung“ mit Misserfolgen und Insolvenzfällen assoziiert wird, hat dieses Wort in der unternehmerischen Praxis einen negativen Wert. Deshalb werden Bezeichnungen wie „Krisenmanagement“, „Restrukturierung“ oder „Turnaround“ bevorzugt verwendet.

⁵¹ Vgl.: Krystek: Krisenbewältigungs-Management u. Unternehmungsplanung, S. 229 ff.

2.6.2 Krisenmanagement

Das Krisenmanagement beschäftigt sich mit allen Phasen einer Krise, von der potentiellen bis hin zur akut, nicht beherrschbaren. Manager müssen sich in Krisensituationen mit unterschiedlichen Aufgaben auseinandersetzen. Nach Krystek trennt man das Krisenmanagement in ein aktives und ein reaktives. Beim aktiven Krisenmanagement handelt es sich um die gedankliche Vorwegnahme und die Bereitstellung von Gegenmaßnahmen bei potentiellen Krisen sowie die Früherkennung und Einleitung vorbeugender Maßnahmen bei latenten Krisen – Hauptaufgabe dieses Krisenmanagements ist die Krisenvermeidung.

Das reaktive Krisenmanagement fokussiert auf die Vollendung bereits vorhandener akuter Krisen mit Hilfe der Planung, Realisation und Kontrolle von Repulsivmaßnahmen. Das repulsive Krisenmanagement ist in den Medien am häufigsten vertreten und gleichzeitig die weit verbreitete Form des betriebswirtschaftlichen Krisenmanagementbegriffs.⁵² (52) Kann das repulsive Krisenmanagement die Bewältigung der Krise nicht erfolgreich zu Ende bringen wird die zweite Form des reaktiven Krisenmanagements herangezogen. Das sogenannte liquidative Krisenmanagement umfasst den Vollzug einer zwangsweisen oder freiwilligen Liquidation. Die Begriffserklärung des Krisenmanagements weist ein Risiko bezüglich der Abgrenzung zwischen den normalen Managementaufgaben und den spezifischen Aufgaben während einer Krise auf. Zu den klassischen Verpflichtungen des Managements gehören Beobachtung von Chancen und Risiken auf den relevanten Märkten. Beim liquidativen Krisenmanagement birgt die weitgefaste Definition ebenfalls eine Gefahr. Die Konzentration auf die typischen Aufgaben zur Bewältigung einer Krise ist sekundär, Vorrang haben die Abwicklungsaufgaben im Anschluss an eine nicht gelungene Krisenbewältigung.

⁵² Vgl.: Krystek: Unternehmenskrisen, S. 107

2.6.3 Restrukturierung/Reorganisation

Eine vergleichbare Erklärung des Begriffs „Restrukturierung“ findet man kaum in der betriebswirtschaftlichen Literatur.

Kieser beschreibt den Begriff als eine „umfassende Neugestaltung der Organisation“.⁵³ (53) Bei der Neugestaltung wird die Organisationsstruktur von einer funktionalen zu einer divisionalen umgewandelt, Geschäftsbereiche werden dezentralisiert, Programme zur Geschäftsprozessoptimierung bzw. zum Reengineering⁵⁴ (54) oder zur Einführung von Lean Management⁵⁵ (55) werden eingeführt. Die eng gefasste Definition der Restrukturierung ist mit dem Begriff „Reorganisation“ sehr ähnlich. Tiefgreifende Änderungen im Unternehmen sind für die Reorganisation nötig. Laut Gabele⁵⁶ (56) passiert ein tiefgreifender Wechsel dann, wenn

- das, was modifiziert wird, viele Faktoren des gesamten Unternehmens tangiert und nicht nur separate Untereinheiten;
- eine Vielzahl von Personen oder Gruppen von Personen partizipieren und viele in ihren Interessen beachtlich betroffen sind;
- die vorgenommenen Veränderungen nicht gewöhnlich, gelegentlich, stark und einfallsreich sind;
- die Folgen der Veränderungen effiziente Auswirkungen für Beteiligte und Betroffene zur gleichen Zeit erwarten lassen.

Gründe für tiefgreifende Veränderungen im Unternehmen sind vor allem Veränderungen im Wettbewerb, die gleichzeitig eine Anpassung ineffizienter Organisationsstrukturen verlangen.⁵⁷ (57) Nach dieser Anschauung muss keine bestimmte Krisensituation für die Realisierung einer Restrukturierung bzw. Reorganisation bestehen.⁵⁸ (58) In der englischsprachigen Literatur kommt zu den Restrukturierungsaufgaben neben den Änderungen in der Organisationsstruktur, die Umgestaltung einer Unternehmung durch Portfoliooptimierungen und durch finanzwirtschaftliche Maßnahmen dazu. Für die Autoren ist ein Krisenfall nicht unbedingt nötig, die Restrukturierung ist

⁵³ Vgl.: Kieser: Handwörterbuch der Führung/Restrukturierung, Sp. 1829

⁵⁴ Vgl.: Hammer, Champy: Business Reengineering, S. 47 ff.

⁵⁵ Vgl.: Womack, Jones, Roos: Die zweite Revolution in der Autoindustrie, S. 77 ff.

⁵⁶ Vgl.: Gabele: Handwörterbuch der Organisation/Reorganisation, Sp. 2197

⁵⁷ Vgl.: Arbeitskreis Organisation: Organisation im Umbruch S. 622 ff.

⁵⁸ Vgl.: Burtscher: Wertorientiertes Krisenmanagement, S. 62

als ein dauerhafter Vorgang innerhalb einer langfristigen strategischen Planung mit dem Ziel der Unternehmenswerterhöhung zu sehen.⁵⁹ (59)

Die Autoren Lüthy⁶⁰ (60) und Klein/Paarsch⁶¹ (61) definieren Restrukturierung anders – für sie ist es die Wiederherstellung der Existenzfähigkeit der Unternehmung in der Krisensituation, weiters betrachten sie den Begriff mit der Sanierung im weiteren Sinne und dem repulsiven Krisenmanagement gleich.

2.6.4 Turnaround

Wie man es vom Namen erkennt, wird dieser Begriff in der englischsprachigen Literatur häufig verwendet. Turnaround beschreibt den tiefgreifenden positiven Wandel einer in die Krise geratenen Unternehmung – man spricht von einem Wendepunkt, der eine existenzgefährdende Situation in einen zukünftig überlebensfähigen Zustand umwandelt.⁶² (62)

Die Betrachtungsweise von Böckenförde⁶³ (63) zeigt, dass der Unterschied zwischen Sanierung und Turnaround in der zeitlichen Dimension liegen. Bei der Sanierung haben Sofortmaßnahmen zur Liquiditätssicherung Vorrang, beim Turnaround kann man die Sanierung im weiteren Sinne, die Restrukturierung nach Lüthy und Klein/Paarsch und das repulsive Krisenmanagement undifferenziert betrachten.

Repulsives Krisenmanagement und Sanierung werden synonym gebraucht und als Krisenbewältigung abgekürzt. „In Anlehnung an die genannten Autoren ist hierunter die Planung, Realisation und Kontrolle eines umfassenden Maßnahmenpaketes zur Sicherung des kurzfristigen Überlebens und zur Wiederherstellung der langfristigen Ertragsfähigkeit einer in eine akut beherrschbare Erfolgs- oder Liquiditätskrise geratenen Unternehmung zu verstehen.“⁶⁴ (64)

⁵⁹ Vgl.: Kanter: When giants learn to dance, S. 58 u. 88;

⁶⁰ Vgl.: Lüthy: Unternehmenskrisen u. Restrukturierungen, S. 27

⁶¹ Vgl.: Klein/Paarsch: Aufbau eines Restrukturierungskonzeptes, S. 178

⁶² Vgl.: Bibeault: Corporate Turnaround, S. 81

⁶³ Vgl.: Böckenförde: Handwörterbuch der Führung/Sanierung, Sp. 1861

⁶⁴ Bergauer, Erfolgreiches Krisenmanagement in der Unternehmung, S. 11

2.7 Typologie der Unternehmenskrisen

„Typologie ist die Lehre von der Gruppenzuordnung aufgrund der Gesamtheit der Merkmale, die einen bestimmten Typ kennzeichnen.

In der Typologie geht es um das Unterscheiden einzelner Punkte nach definierten Kriterien. Jeder Punkt zeichnet sich durch seine Details aus. Bei genauerer Betrachtung werden in den Details Unterschiede deutlich.“⁶⁵ (65)

Nach Krystek kann die Typologie zur Schilderung von Unternehmungskrisen zum Einsatz gebracht werden.

Als Folge unterscheidet man essentielle Erscheinungsformen der Unternehmenskrisen:⁶⁶ (66)

„1) Ursachenbezogene Elementartypen von Unternehmungskrisen

Nach der Lokalisierung der Krisenursachen:

- Exogen induzierte Unternehmungskrisen
- Endogen induzierte Unternehmungskrisen

Nach der Anzahl der Krisenursachen:

- Unikausal induzierte Unternehmungskrisen
- Multikausal induzierte Unternehmungskrisen

2) Verlaufsbezogene Elementartypen von Unternehmungskrisen

Nach der Prozessdauer:

- Kurz andauernde Unternehmungskrisen
- Lang andauernde Unternehmungskrisen

⁶⁵ <http://www.schrift.biz/Typologie/Typologie.htm>

⁶⁶ Darstellung von Krystek: Unternehmungskrisen, S. 86 f.

Nach dem Aggregatzustand:

- Potentielle Unternehmungskrisen
- Latente Unternehmungskrisen
- Akute Unternehmungskrisen

Nach der Beherrschbarkeit des Krisenprozesses:

- (endgültig) beherrschbare Unternehmungskrisen
- (vorübergehend) beherrschbare Unternehmungskrisen
- Nicht beherrschbare Unternehmungskrisen

3) Wirkungsbezogene Elementartypen von Unternehmungskrisen

Nach der Art der Wirkungen:

- Unternehmungskrisen mit (überwiegend) destruktiven Wirkungen
- Unternehmungskrisen mit (überwiegend) konstruktiven Wirkungen

Nach der Lokalisierung der Wirkungen:

- Unternehmungskrisen mit (überwiegend) internen Wirkungen
- Unternehmungskrisen mit (überwiegend) externen Wirkungen"

Oft werden zur Beschreibung der Erscheinungsart der Krise mehrere Merkmalsausprägungen herangezogen. Die Kombination von mehreren Besonderheiten führt zu sogenannten Kombinationstypen, welche ausführliche Erklärungskompetenz besitzen.

2.8 Wirkungen von Unternehmenskrisen

Grundsätzlich werden Wirkungen von Unternehmenskrisen als schädlich betrachtet. Die Wirkungen der Unternehmenskrise halten sich nicht nur in den Grenzen des Unternehmens selbst, sondern wirken auch auf das Umfeld des Unternehmens aus. Doch die Wirkungen sind nicht nur negativ (destruktiv), sie können auch einen positiven (konstruktiv) Einfluss auf die Unternehmensentwicklung haben.

2.8.1 Endogene destruktive Wirkungen von Unternehmenskrisen⁶⁷ (67)

Destruktive Wirkungen von Unternehmenskrisen lassen sich mit Hilfe von nicht realisierten Zielen der Personengruppen skizzieren, die aktiv am Unternehmensprozess beteiligt sind und den Fortbestand der wirtschaftlichen Organisation gewähren. Hierzu gehören zu den bedeutendsten Personengruppen die Arbeitnehmer und die Eigenkapitalgeber.

Beschäftigte sind an der eigenen Existenzsicherung interessiert und diese wird durch einen sicheren Arbeitsplatz ermöglicht. Die destruktive Wirkung von Krisen für Arbeitnehmer ist der Verlust von Arbeitsplätzen. Sogar bei Erhalt des Arbeitsplatzes zeigt sich die Wirkung in psychischem und physischem Bereich teils mit enormen Konsequenzen. Übrige schädliche Wirkungen für Arbeitnehmer sind die Annahme von Kurzarbeit und der Abbau freiwilliger sozialer Leistungen des Unternehmers. Demnach wird auch das Weiterkommen im Beruf erschwert.

Destruktive Wirkungen von Unternehmenskrisen für Eigenkapitalgeber ist in erster Linie der Verlust der kompletten oder inkompletten eingesetzten finanziellen Mittel. Je nach der Rechtsform kann auch das Privatvermögen des Kapitalanlegers betroffen sein. In der Krisensituation kommt auch vor, dass Eigenkapitalgeber auf einen Gewinn aus eingesetztem Kapital verzichten müssen oder, dass der Wert des erkaufte Anteilsrechts drastisch sinkt. Genauso wie bei den Arbeitnehmern, sind das Berufsleben und der psychische Zustand des Individuums gefährdet.

⁶⁷ Vgl.: Krystek: Unternehmenskrisen, S. 72 ff.

2.8.2 Exogene destruktive Wirkungen von Unternehmenskrisen⁶⁸ (68)

Destruktive Wirkungen von Unternehmenskrisen beschränken sich nicht nur auf das Unternehmen, sie betreffen auch das Unternehmensumfeld – je größer das Umfeld, umso breiter ist der Umfang der Betroffenen (Gesamtwirtschaft, Marktpartner, Staat, sonstige Institutionen).

Destruktive Wirkungen von Unternehmenskrisen für die Gesamtwirtschaft sind vor-dergründig monetäre Kürzungen im Rahmen von Insolvenzverfahren – werden volkswirtschaftlich als Insolvenzverluste angegeben.

Destruktive Wirkungen für das Land sind vor allem die Mindereinnahmen an Steuern, die mit dem Gewinn des Unternehmens verbunden sind. Außerdem steigt die Arbeitslosenquote in Krisensituationen, so muss der Staat dafür aufkommen. Ohne Bürgschaften des Staates ist die Krisenbewältigung von großen Unternehmen nicht einfach – der Grund für die Kredit-Bürgschaften ist Vermeidung von Arbeitsplatzabbau.

Marktpartner, die abhängig von der krisenbefallenen Unternehmung sind, können durch existenzgefährdende Symptome selbst in eine Krisensituation geraten. Im schlimmsten Fall kann der Konkurs eines zu einer Unternehmensgruppe gehörenden Unternehmens den Bankrott anderer Unternehmensmitglieder in Gang setzen.

Zu den exogen destruktiven Wirkungen der Krise bei Fremdkapitalgebern zählt hauptsächlich der absolute Verlust eines gewährten Kredites inklusive der Zinseinnahmen oder die späte Zahlung der Zinsen und Kreditraten. Eigentlich widerspricht sich das Verhalten der Kreditgeber. Auf der einen Seite sind sie für die Ausdehnung des Kreditrahmens interessiert, auf der anderen Seite steigt das Risiko für den Verlust der Geldforderungen.

Bei Lieferanten sind destruktive Wirkungen einer Krise als nicht zeitgerechte geleistete Zahlungen oder auch als Entfall des transportierten Handelsguts ebenso wie der Anspruches auf das geldliche Gegenwert zu thematisieren.

⁶⁸ Vgl.: Krystek: Unternehmungskrisen, S. 75 ff.

Zur Verminderung der Gefahr dient der Eigentumsvorbehalt. Bei Klein- und Mittelunternehmen, die sich auf Zulieferteile von Konzernen konzentrieren, kann die schlechte finanzielle Entwicklung ihres Hauptabnehmers auch sie betreffen.

Hierzu ein berühmtes Beispiel aus der Praxis: ⁶⁹ (69)

Der Bankrott der AEG Aktiengesellschaft – einer der bedeutendsten deutschen Elektrownternehmen – führte zwei seiner Zulieferer ebenfalls zum Konkurs. ⁷⁰ (70)

Für den Fall, dass ein Unternehmen (Abnehmer) von einer krisenbefallenen Unternehmung stark abhängig ist, kann die eigene leistungswirtschaftliche Situation gefährdet werden. Infolgedessen sind Abnehmer oft bereit, ihre in die Krise geratenen Lieferanten bei Bewältigung der Krise zu unterstützen.

Die destruktiven Wirkungen von Unternehmenskrisen können sogar die Konkurrenten betreffen – obwohl es unbegreiflich erscheint.

So kann z.B. der Konkurs einer sehr wichtigen Unternehmung in einer bestimmten Branche die Ratingrate in derselben Branche tätigen Unternehmen runterziehen.

2.8.3 Konstruktive Wirkungen von Unternehmenskrisen⁷¹ (71)

Bisher wurden die schädlichen Wirkungen von Unternehmenskrisen erläutert, doch die Krise birgt auch die Energie zur konstruktiven Wandlung in sich. Durch neuartige, zukunftsorientierte Konzepte gelingt es dem Unternehmen die Krisensituation zu bewältigen. Hierbei ist auch nennenswert, dass Schumpeter⁷² (72) „Krisen als auslösendes Moment für Innovationen“ hält.

Im Folgenden wird die Beeinflussung der innovationsfeindlichen und innovationsfreundlichen Beschlüsse der Unternehmensleitung in Bezug auf die Verursachung von Krisen visualisiert.

⁶⁹ Vgl.: <http://de.wikipedia.org/wiki/AEG#Untergang>

⁷⁰ Vgl.: Krystek: Unternehmungskrisen, S.79

⁷¹ Vgl.: Krystek: Unternehmungskrisen, S. 82 ff.

⁷² Vgl. Schumpeter: The creative response in economic history, S. 149

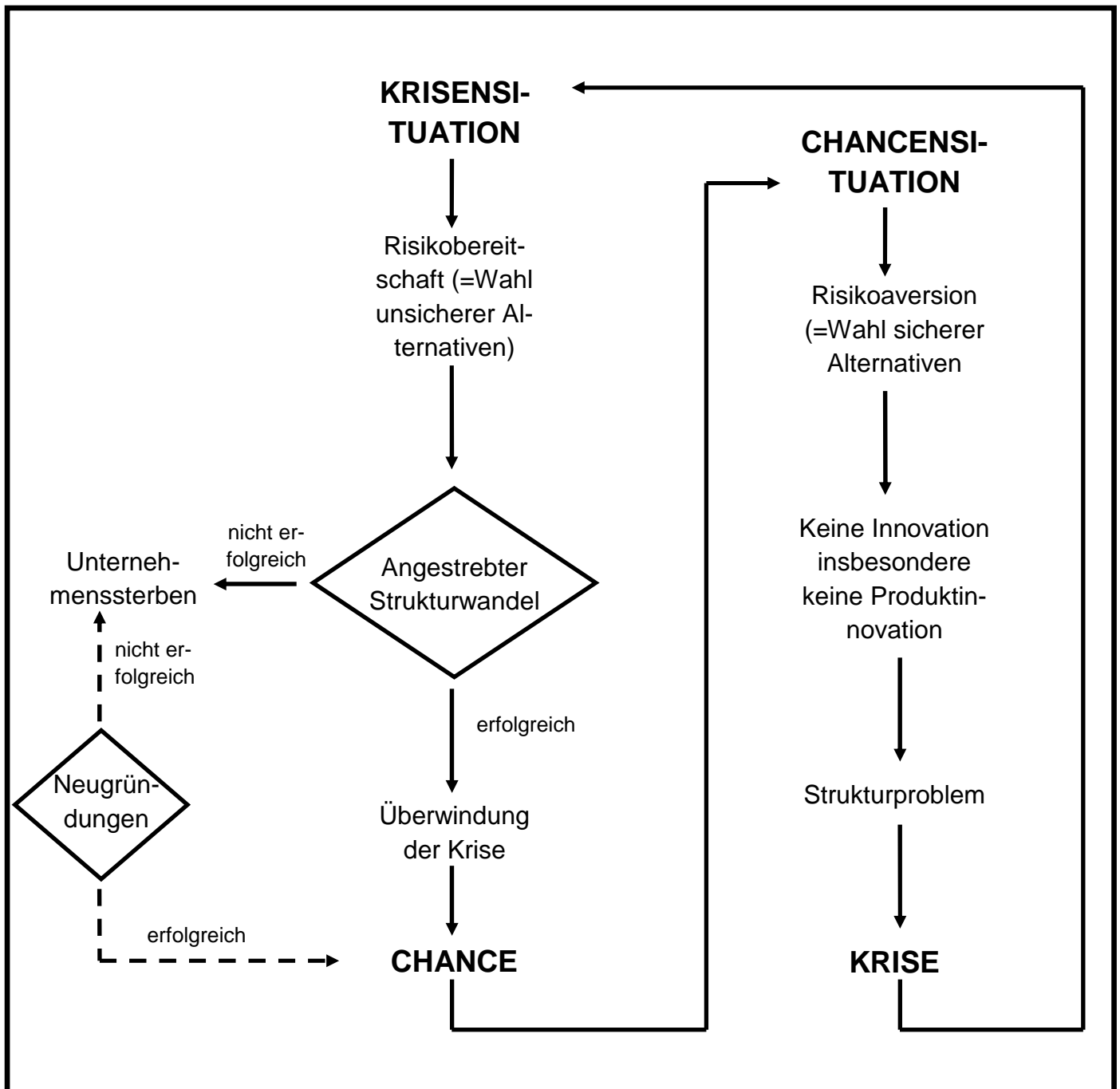


Abbildung 7: Innovationsfreundliches/innovationsfeindliches Entscheidungsverhalten und Überwindung/Auslösung von Unternehmungskrisen ⁷³ (73)

⁷³ Krystek: Unternehmungskrisen, S. 83

Genauso wie bei den destruktiven Wirkungen unterscheidet man die konstruktiven Wirkungen auch nach ihrer Lokalität.⁷⁴ (74)

Endogene konstruktive Wirkungen von Unternehmenskrisen

Arbeitnehmer, die während der Krisenbewältigungsphase großartiges Engagement gezeigt haben, werden hauptsächlich befördert – dies unterstützt das Selbstvertrauen.

Eigenkapitalgeber verschaffen sich ebenso durch die positive Wandlung des Unternehmens Vorteile. Die positive Wandlung verbinden sie in erster Linie mit der Verteilung des Gewinnes als Gegenleistung für ihre eingesetzten Geldmittel. Eine andere konstruktive Wirkung ist die Erhöhung des Selbstwertgefühls am Unternehmenserfolg teilhabenden Eigenkapitalgeber.

Exogene konstruktive Wirkungen von Unternehmenskrisen

Genauso wie bei den destruktiven Wirkungen beziehen sich die konstruktiven Wirkungen auch auf das Umfeld der krisenbefallenen Unternehmung. So ist der Umkreis auch am Erfolg des Unternehmens beteiligt.

Fremdkapitalgeber und Lieferanten halten die Absicherung sogar auch die Ausdehnung ihres Geschäftsvolumens fest.

Die konstruktive Wirkung für Konkurrenten ist die Verbesserung der Reputation der Branche.

Der Staat kann nach Bewältigung der Krise die Steuereinnahmen erhöhen, außerdem werden volkswirtschaftliche und wettbewerbspolitische Ziele unterstützt.

⁷⁴ Vgl.: Krystek. Unternehmungskrisen, S. 84 f.

2.9 Ziele der Krisenbewältigung

Ohne Festlegung von Minimalzielen und die Ableitung exakter Handlungsziele ist eine zielorientierte Abwicklung der Krisenbewältigung nicht denkbar.

Die folgende Abbildung⁷⁵ (75) zeigt, welche Zielsetzungen für Unternehmen eine große Rolle spielen – Unternehmensziele hinsichtlich der Krisenbewältigung gliedern sich in Wert-, Sach- und Sozialziele.

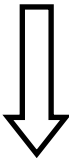
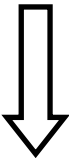
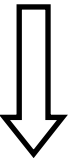
Wertziele	Sachziele	Sozialziele
		
Ergebnisverbesserung Rückkehr in die Gewinnzone (durch Kostensenkung und Erlössteigerung)	Konzentration auf Kernkompetenzen (durch Steigerung der Produktivität im Kerngeschäft) Steigerung der Innovationsquote Reduktion der Fehlerquote in der Produktion Kundenorientierung Kundenzufriedenheit	Erhaltung der Arbeitsplätze Hohe Mitarbeiterzufriedenheit Hohe Motivation (durch Erhöhung der Eigenverantwortung, Entscheidungsbefugnis, Einführung variabler Entlohnungsbestandteile)

Abbildung 8: Ziele der Krisenbewältigung

⁷⁵ Eigene Darstellung in Anlehnung an Vgl.: Bergauer: Erfolgreiches Krisenmanagement in der Unternehmung, S. 55 ff.

Die folgende Aussage zitiert den Vorstandsvorsitzenden einer Unternehmung: „In dieser Phase galten zunächst materielle Ziele. Die Erreichung dieser materiellen Ziele war die Voraussetzung für soziales Denken“.

3 Maßnahmen der Krisenbewältigung

Zur Annäherung der definierten Krisenbewältigungsziele müssen Unternehmen weitreichende Maßnahmenprogramme festlegen und diese auch umsetzen. Bei den analysierten Maßnahmen unterscheidet man zwischen strategischen, operativen und finanzwirtschaftlichen Maßnahmen.⁷⁶ (76)

Charakteristisch für die strategischen Maßnahmen sind, dass sie das gesamte Unternehmen umfassen. Es wird nach jenen Erfolgspotentialen Ausschau gehalten, die auf lange Sicht die Existenz der Unternehmung nicht gefährden.

Operative Maßnahmen kennzeichnen sich dadurch, dass sie den kurz- bis mittelfristigen Bereich der Unternehmungen miteinschließen.⁷⁷ (77)

Demgegenüber betreffen finanzwirtschaftliche Maßnahmen operative als auch strategische Bereiche. Zweck dieser Maßnahmen ist die Verbesserung des Liquiditätsengpasses um die mittel- bis langfristige Finanzsituation des Unternehmens zu festigen.⁷⁸ (78)

Die nachfolgende Abbildung⁷⁹ (79) zeigt die wesentlichen Ansatzpunkte zur Bewältigung einer Unternehmungskrise.

⁷⁶ Vgl.: Krystek: Unternehmungskrisen, S. 221 ff.

⁷⁷ Vgl.: Krystek: Unternehmungskrisen, S. 234 ff.

⁷⁸ Vgl.: Krystek: Unternehmungskrisen, S. 228

⁷⁹ Bergauer: Erfolgreiches Krisenmanagement in der Unternehmung, S. 61

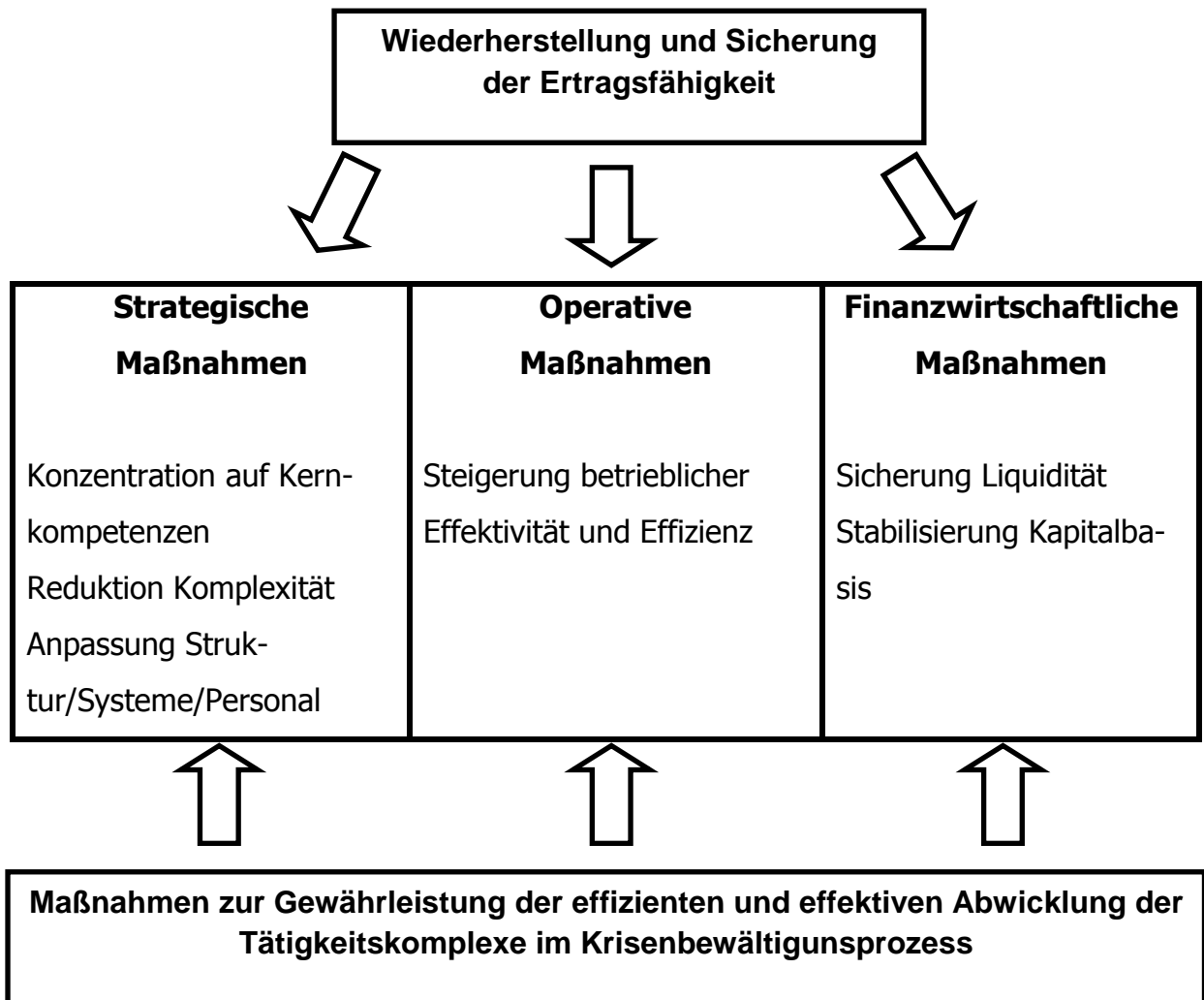


Abbildung 9: Ansatzpunkte zur Bewältigung einer Unternehmungskrise

3.1 Strategische Maßnahmen

Im Folgenden werden die strategischen Krisenbewältigungsmaßnahmen näher beschrieben. Ausgangspunkt dieser langfristigen Maßnahmen ist das Produkt-/Marktportfolio sowie die Organisationsstruktur einer Unternehmung. Diese Handlungsweise ist grundsätzlich mit der bestätigten These der Strategieabhängigkeit von Organisationsstrukturen (structure follows strategy) von Chandler kongruent.⁸⁰ (80) Bei der Vereinbarung der strategischen Maßnahmen muss das Unternehmen festlegen, ob die Wiederherstellung der in die Krise geratenen Unternehmung alleine oder in Kooperation geschehen soll. Krystek differenziert in diesem Kontext Kooperations- und Autonomiestrategien.⁸¹ (81) Bei der Kooperationsstrategie arbeitet eine Unternehmung in der Krisensituation mit einem nationalen oder internationalen Partner zur Realisierung der Krisenbewältigungsziele zusammen. Beweggrund für solch eine Partnerschaft ist für viele Unternehmen die finanzielle Unterstützung des Partners oder das Zusammenwirken mancher Aspekte wie z.B. die Nutzung/Optimierung weltweiter Vertriebskanäle.

Im Gegensatz zur Kooperationsstrategie versucht sich das krisenbefallene Unternehmen selbst aus der Krise zu retten.⁸² (82)

Im Weiteren werden alternative strategische Maßnahmen⁸³ (83) , die im Grunde zur Veränderung der Unternehmensstruktur dienen erläutert.

3.1.1 Neuausrichtung des Unternehmungsportfolios

Bei der Erneuerung des Unternehmungsportfolios werden die strategischen Geschäftseinheiten hinsichtlich ihrer Chancen/Risiken bzw. Stärken/Schwächen und ihrer Mitwirkung zur Wirtschaftlichkeit untersucht um angemessene Strategien zu bestimmen. Nach der marktorientierten Anschauung des Unternehmens wird die Wettbewerbsstärke durch die Struktur und der Stellung des Portfolios im Konkurrenzkampf ermittelt.

⁸⁰ Vgl.: Chandler: Strategy and Structure

⁸¹ Vgl.: Krystek: Unternehmungskrisen, S. 222 ff.

⁸² Vgl.: Krystek: Unternehmungskrisen, S. 227

⁸³ Vgl.: Bergauer: Erfolgreiches Krisenmanagement in der Unternehmung, S. 127 ff.

Andererseits steht die ressourcenorientierte Betrachtungsweise des Unternehmens. Demnach werden Wettbewerbsvorteile durch angepasste Ressourcen etabliert. Insbesondere haben dabei die sogenannten Kernkompetenzen einen hohen Stellenwert. Für Hinterhuber sind folgende Merkmale von Kernkompetenzen bedeutend⁸⁴: (84)

- Sie sind für den Kunden transparent und bedeutsam
- Sie sind im Vergleich zu den Konkurrenten unverwechselbar
- Sie sind mühevoll imitierbar
- Sie machen eventuell den Zutritt zu einer Menge von Anwendungen zugänglich

Hinterhuber vertritt die Meinung, dass das Denken in Kompetenzen nicht das Denken in strategischen Geschäftseinheiten ausschließt, sondern „es wird vielmehr die Grundlage für die Wettbewerbsfähigkeit der Geschäftseinheiten“. ⁸⁵ (85)

3.1.2 Marktaustritt bzw. Verkauf

Bei Anwendung dieser Strategie wird angenommen, dass Ressourcen in nicht erfolgsversprechenden Geschäftsfeldern in einem anderen Segment sinnvoller eingebaut werden können. Ziel dieser Strategie ist die Profitmaximierung durch den Verkauf von Unternehmensgegenständen bzw. die Kostensenkung für den Marktaustritt. Durch den Verkauf von nicht zum Kerngeschäft gehörenden Tätigkeiten fließt Geld in das Unternehmen.

3.1.3 Schließung

Es kommt keine Veräußerung in Frage oder die Schließung ist auf Grund der Gesamtstrategie erforderlich. ⁸⁶ (86) In diesem Zusammenhang handelt es sich um die vollständige Beendigung der schwachen Geschäftseinheiten. Grundsätzlich wird dabei die Kostenposition entsprechend der Marktbehauptungsstrategie optimiert.

⁸⁴ Vgl.: Hinterhuber: Maßstäbe für die Führungskräfte und Unternehmer von Morgen, S. 44 f.

⁸⁵ Hinterhuber: Strategische Unternehmensführung, S. 124

⁸⁶ Vgl.: Müller: Krisenmanagement in der Unternehmung, S. 152 f.

3.1.4 Marktbehauptung

Ziel der Marktbehauptungsstrategie ist es alle unwirtschaftlichen bzw. wenig wirtschaftlichen Bereiche eines Unternehmens in der Krisenphase zu verbessern. Diese Strategie schließt sowohl operative Maßnahmen als auch strategische Maßnahmen zur Erhöhung der betrieblichen Effizienz und Leistungsfähigkeit mit ein.

3.1.5 Optimierung der Produkt- und Kundenstruktur

Im Zuge einer Verbesserung der Produkt- und Kundenstruktur werden Produkte und Kunden bezüglich ihrer Beiträge zum Unternehmenserfolg untersucht. Da Unternehmen in der Krisenbewältigungsphase ihre Produkt-/Kundenstruktur hinsichtlich ihrer Ertragsgesichtspunkte analysieren, werden bei nicht zufriedenstellenden Ergebnissen prompte Gegenmaßnahmen entwickelt. Bei vielen Unternehmen gerät das Sortiment mit der Zeit außer Kontrolle – Ursachen⁸⁷ (87) dafür sind die ständige Sortimentsausweitung ohne Bereinigung früherer Artikel, die schlechte Transparenz über Deckungsbeiträge auf Einzelprodukt- und Kundenebene und die ausbleibende Kostensensibilität im Konstruktionsbereich. Die Sortimentsvielfalt ist mit hohen Komplexitätskosten verbunden.

⁸⁷ Vgl.: Bergauer: Erfolgreiches Krisenmanagement in der Unternehmung, S. 131 f.

Im Folgenden sind die Verursachungsquellen der Komplexitätskosten abgebildet.⁸⁸
(88)

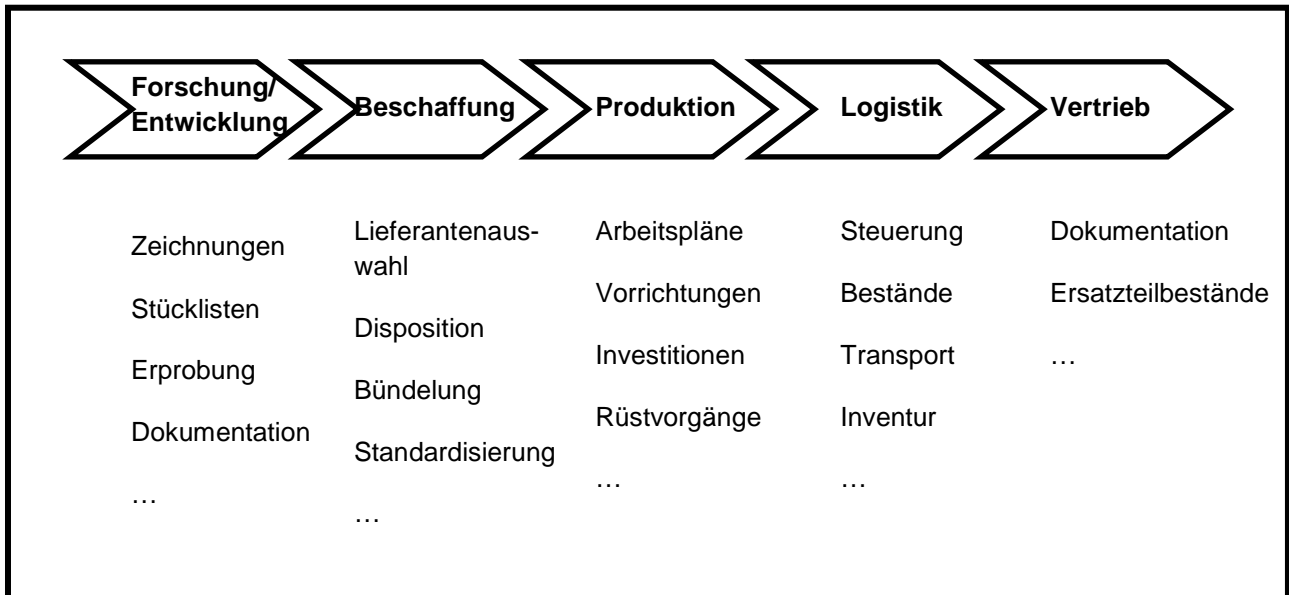


Abbildung 10: Verursachungsquellen von Komplexitätskosten

Zur Verringerung der Komplexität werden Produkte und Kunden mit Hilfe der ABC-Analyse kategorisiert. Für eine ideale Zuordnung der Produkte und Kunden in die jeweiligen Klassen der ABC-Analyse, bedient man sich oftmals der Methode der Prozesskostenrechnung. Auf diesem Wege können nicht Gewinn bringende bzw. Gewinn bringende Kunden festgestellt werden.

3.1.6 Optimierung des strategischen Produktionsmanagements

Im Rahmen dieser Strategie werden zwei Maßnahmen um die Optimierung des strategischen Produktionsmanagements zu garantieren angewandt.

Die erste Maßnahme ist die Optimierung der Fertigungstiefe. Dabei wird versucht den Anteil der Eigenfertigung bei der Gütererstellung zu reduzieren und nach kosteneffektiveren, neuartigen Fertigungsalternativen gesucht.

Die zweite Maßnahme ist die Optimierung der Produktionsstandorte – in diesem Zusammenhang werden schwache Produktionsstätten geschlossen.

⁸⁸ Bergauer: Erfolgreiches Krisenmanagement in der Unternehmung, S. 133

3.2 Operative Maßnahmen

Folglich werden operative Krisenbewältigungsmaßnahmen⁸⁹ (89) die zur Wiederherstellung einer in Krise geratenen Unternehmung dienen beschrieben.

In erster Linie werden operative Maßnahmen eingesetzt, um das strategische Konzept der Unternehmung operativ umzusetzen. Weiters dient die Ergreifung der operativen Maßnahmen der systematischen Ausschöpfung von Verbesserungspotentialen hinsichtlich der Effizienz und Effektivität.⁹⁰ (90) Es kommen jene Segmente der Unternehmung in Frage, die zum Krisenbewältigungsziel positives beitragen.⁹¹ (91)

3.2.1 Forschung und Entwicklung

Dieser Funktionsbereich ist damit beauftragt, die neueste Technologie zu identifizieren und diese in Produkte oder Produktionsprozesse anzuwenden. Die Innovationsfähigkeit spielt eine bedeutende Rolle in Bezug auf das Wachstum und die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens. Es kommt auch darauf an, wieviel Zeit Unternehmen von der Entwicklung bis zur Bekanntmachung eines Produktes auf dem Markt investieren. Zu lange Entwicklungszeiten sorgen dafür, dass die Unternehmungen den Marktentwicklungen nachhinken und hochwertige Marktanteile verlieren.

3.2.2 Beschaffung

Nach der Betriebswirtschaftslehre ist der Beschaffungsbereich zuständig für die „Beschaffung der für die Leistungserstellung der Unternehmung benötigten Güter in der erforderlichen Menge und Qualität, zur rechten Zeit, am rechten Ort und zu den günstigsten ökonomischen Bedingungen“. ⁹² (92)

Zuvorderst wird versucht Materialkosten herabzusetzen. Hierbei werden die Materialbestände optimiert und reduziert – „Bereitstellung des Materials soll so erfolgen, dass

⁸⁹ Vgl.: Bergauer: Erfolgreiches Krisenmanagement in der Unternehmung, S. 183 ff.

⁹⁰ Vgl.: Krystek: Reorganisationsplanung, S. 605

⁹¹ Vgl.: Schulte-Zurhausen: Organisation, S. 222 f.

⁹² Barth: Betriebswirtschaftslehre des Handels, S. 243

keine Lagerzeiten anfallen und die Teile in der erforderlichen Menge und Qualität direkt am Fertigungsort zur Verfügung stehen".⁹³ (93)

3.2.3 Produktion

Seit den letzten Jahrzehnten werden für den Produktionsbereich neue Arten der Arbeitsstrukturierung debattiert, die grundsätzlich zur Ablösung des seit langem dominierenden tayloristischen Prinzips der Spezialisierung dienen.⁹⁴ (94)

In den letzten Jahren wurde die Diskussion durch die MIT-Studie⁹⁵ (95) zur „schlanken Produktion“ wieder hervorgerufen. Die „schlanke Produktion“ verfolgt Ziele wie die Verkürzung der Durchlaufzeiten, die Reduktion der Kosten, die Optimierung des Qualitätsniveaus und die Zunahme der Produktivität und Flexibilität. Im Rahmen der „schlanken Produktion“ werden die Dezentralisierung der Produktionsstrukturen und die Gruppenarbeit in Gang gesetzt.

3.2.4 Absatz

Absatz wird als der „Verkauf von Gütern gegen Entgelt als Schlussphase des betrieblichen Leistungsprozesses“ definiert.⁹⁶ (96) Der Schwerpunkt der operativen Maßnahmen im Absatzbereich liegt in der Vertriebs- und Service-, Preis- und Konditionen- sowie Kommunikationspolitik.

Zweck der Vertriebs- und Servicepolitik ist die Optimierung der Kundenbearbeitung und -betreuung welche durch Verbesserung in der Marktbearbeitung und Optimierung der internen Geschäftsprozesse gelingt.

⁹³ Bühner: Betriebswirtschaftliche Organisationslehre, S. 315

⁹⁴ Vgl.: Reichwald/Rohloff: Strukturwandel in Management und Organisation, S. 419

⁹⁵ Mit MIT-Studie wird allgemein das Ergebnis eines größeren Forschungsprogramms des Massachusetts Institute of Technology (MIT) bezeichnet; <http://de.m.wikipedia.org/wiki/MIT-Studie?wasRedirected=true>

⁹⁶ Diller: Vahlens großes Marketinglexikon/Absatz, S. 3

Während der Krisenbewältigungsphase können die Maßnahmen hinsichtlich der Preis- und Konditionenpolitik z.B. durch aggressive Preisnachlässe einen nachhaltigen Schaden im Sinne von Produkt-/Marktimages zufügen.⁹⁷ (97)

„Kommunikationspolitik als einer der Hauptbestandteile des Marketing-Mix umfasst die planmäßige Gestaltung und Übermittlung aller auf den Markt gerichteter Informationen eines Unternehmens zum Zweck der Beeinflussung von Meinungen, Einstellungen, Erwartungen und Verhaltensweisen im Sinne des Unternehmens.“⁹⁸ (98)

Bei der Kommunikationspolitik wird auf persönlichen Verkauf großen Wert gelegt – Zielsetzung dieser Maßnahme ist die Stärkung der Kundenbeziehungen. Andererseits eignet sich die klassische Werbung bei Konsumgüterproduzenten als ein ideales Kommunikationsinstrument. Experten vertreten die Meinung, „dass trotz knapper finanzieller Mittel in stagnierenden Märkten eine Senkung des Werbebudgets mit erheblichen Gefahren verbunden ist“.⁹⁹ (99)

3.2.5 Personal

Im Vergleich zu den strategischen Krisenbewältigungsmaßnahmen stimmt bei den operativen Personalmaßnahmen auf Kurzarbeit zu. Die positiven Aspekte der Kurzarbeit fasst Krystek¹⁰⁰ (100) wie folgt zusammen:

- Vermeidung zwingender Entlassungen
- Reduktion der Personalkosten
- Erhaltung des Humanvermögens bzw. der Know how-Träger

⁹⁷ Vgl.: Töpfer, Schimke: Krisenmanagement und Sanierungsstrategien, S. 58

⁹⁸ Diller: Kommunikationspolitik, S. 546

⁹⁹ Meffert, Walters: Betriebswirtschaftslehre u. ökonomische Krise, S. 156

¹⁰⁰ Vgl.: Krystek: Unternehmungskrisen, S. 243

3.3 Finanzwirtschaftliche Maßnahmen

Finanzwirtschaftliche Maßnahmen umfassen sowohl kurzfristige Verbesserung der Liquidität als auch die langfristige Besserung der finanziellen Situation. Die Erneuerung einer in eine Krise geratenen Unternehmung kann nicht allein mit finanzwirtschaftlichen Maßnahmen erzielt werden. Finanzwirtschaftliche Krisenbewältigungsmaßnahmen beziehen sich auf das Gebiet des Anlage- und Umlaufvermögens und auf die Anschaffung finanzieller Eigen- bzw. Fremdmittel. Im Folgenden werden Maßnahmen im finanzwirtschaftlichen Bereich¹⁰¹ (101) erläutert.

3.3.1 Reduktion des Anlagevermögens

Hier spricht man von einer Verbesserung bzw. einer Reduktion der Mittelbindung im Anlagevermögen. Maßnahmen wie z.B. Konzentration der Investitionen, Verkauf nicht betriebsnotwendiger Anlagevermögen und Sale-and-lease-back werden in diesem Zusammenhang eingesetzt.

„Bei der Investitionspolitik in einer Krisensituation gilt es, den optimalen Weg zwischen Aufrechterhaltung der Liquidität und Genehmigung der für die optimale Leistungserstellung notwendigen Investitionen zu finden.“¹⁰² (102)

Unter Beachtung dieses Zitates kann man festlegen, dass Unternehmen auf Forschungs- & Entwicklungsinvestitionen oder Investitionen in Wachstumsmärkten großen Wert legen – Investitionen in Sachanlagen sind nachrangig. Ziel der dieser Investitionen ist die Erhöhung der Produktion durch „schlankere“ Organisationsformen und die Prozessinnovationssteigerung.

Der Verkauf von nicht betriebsnotwendigen Anlagevermögen stellt die Basis für kurzfristige Liquidität dar und kann somit die finanzielle Situation wiederherstellen.¹⁰³ (103) In diesem Fall stehen Grundstücke, Werks- und Wohngebäude, nicht betriebs-

¹⁰¹ Vgl.: Bergauer: Erfolgreiches Krisenmanagement in der Unternehmung, S. 213 ff.

¹⁰² Zitat eines Unternehmers (Bergauer: Erfolgreiches Krisenmanagement in der Unternehmung, S. 214)

¹⁰³ Vgl.: Lüthy: Unternehmenskrisen und Restrukturierungen, S. 166

notwendige Maschinen, Partizipation an artfremden Unternehmen, Patente oder Lizenzen zur Verfügung.

Bei Sale-and-lease-back wird betriebsnotwendiges Vermögen an eine Leasinggesellschaft veräußert und sofort an das Unternehmen vermietet. Durch diese Methode wird ebenso die Finanzsituation der in die Krise geratenen Unternehmung optimiert. Es ist zu beachten, dass die Leasinggesellschaft die Anlagegegenstände nur dann erwirbt, wenn das Unternehmen künftig imstande ist, die Leasingraten zu bezahlen.¹⁰⁴ (104)

3.3.2 Optimierung des Umlaufvermögens

Auch hier sind die Optimierung des Zu- und Abflusses und die Bindung liquider Mittel bedeutsam.

Die Bestandsoptimierung sorgt dafür, dass der meist zu hohe Lagerbestand eines Unternehmens in einer Krisensituation reduziert wird. Bei vielen Unternehmen ist der hohe Lagerbestand auf veraltete Produkte zurückzuführen. Genauso ist die fehlende Zusammenarbeit mit dem logistischen Bereich Ursache für einen zu hohen Lagerbestand.

Eine weitere Maßnahme in diesem Zusammenhang ist die Prüfung der ausstehenden Forderungen und eine Verstärkung des Mahnwesens. Auf diese Weise können Liquiditätsreserven in der Höhe gehalten und parallel die Zinskosten verringert werden. Um die negativen Folgen des verstärkten Mahnwesens zu reduzieren, stärken Unternehmen ihre Kundenbetreuung machen die Konditionensysteme für ihre Kunden durchschaubar. Außerdem streben Unternehmen die Optimierung des Kreditorenmanagements an – attraktivere Zahlungskonditionen (längere Zahlungsziele, höhere Skontovereinbarungen) mit den Lieferanten werden neu verhandelt.

¹⁰⁴ Vgl.: Schwarzecker/Spandl: Krisenmanagement mit Kennzahlen mit Stufenplan zur Sanierung, S. 111

3.3.3 Maßnahmen im Eigenfinanzierungsbereich

In diesem Bereich orientieren sich die Maßnahmen an Beendigung von Liquiditätsverlusten und an Organisation neuer Eigenmittel (durch Selbst- oder Beteiligungsfinanzierung).¹⁰⁵ (105)

Eine Erhöhung des Kapitals (durch Ausgabe neuer Aktien, stille Beteiligung) stärkt die Eigenkapitalbasis in der Krisenphase.

Der Dividendenverzicht der Aktionäre und die Mobilisierung stiller Reserven (Verschönerung der Bilanz gegenüber der Öffentlichkeit) verfolgen die Zielsetzung der Maßnahmen im Eigenfinanzierungsbereich.

3.3.4 Maßnahmen im Fremdfinanzierungsbereich

Maßnahmen in diesem Bereich kennzeichnen sich hauptsächlich dadurch, dass Fremdkapital in Anspruch genommen wird. Es gibt verschiedene Wege, wie Unternehmen die Liquiditätssituation in der Krisenbewältigungsphase positiv beeinflussen können. Im Folgenden werden jene Maßnahmen erwähnt, die vorwiegend von Unternehmen eingesetzt werden.

Eine charakteristische Maßnahme in diesem Bereich ist die Aufnahme neuer Kredite bzw. die Ausdehnung der Kreditlinien. Die Beschaffung von Kapital durch Fremdkapitalgeber geschieht angesichts der Annahme der positiven Unternehmensentwicklung und Dank den Sicherheiten, die den Kapitalgebern bereitgestellt werden müssen.

Eine weitere Maßnahme ist der Verzicht der Forderung von Gläubigern ihres verliehenen Kapitals. Diese Maßnahme wird in den höheren Entwicklungsstufen der Krise eingesetzt.

Durch Ausfertigung eines Besserungsscheines sind die Kapitalgeber berechtigt am zukünftigen Erfolg (nach der Krisenphase) des Unternehmens teilzunehmen.¹⁰⁶ (106)

¹⁰⁵ Vgl.: Lüthy: Unternehmenskrisen und Restrukturierungen, S. 171

Die hauptsächlich bedeutendste Maßnahme in diesem Umfang ist der Abbau der Bankverbindlichkeiten und die damit verbundene Senkung der Zinsbelastung und die Reduzierung der Abhängigkeit von den Darlehensgebern.

3.4 Spezifikation der Kompetenzen

Die wichtigste Frage, die man sich während der Krisenbewältigungsphase stellen muss ist, welche Personen für welche Tätigkeiten zuständig sind.

Hahn definiert die Führung einer Unternehmung als einen „Prozess der Willensbildung und Willensdurchsetzung spezifischer Person(en) gegenüber anderen Personen zur Erreichung eines oder mehrerer Ziele – unter Übernahme der hiermit verbundenen Verantwortung“. ¹⁰⁷ (107)

Die Unternehmungsleitung, die Kontrollorgane, externe Unternehmensberater, Vertreter von Banken oder Krisenmanager spielen bei der Krisenbewältigung eine große Rolle. ¹⁰⁸ (108)

Vorrangig müssen im Prinzip der Führungsstil, das Motivationsverhalten und die Informations-/Kommunikationspolitik ermittelt werden.

¹⁰⁶ Vgl.: Lüthy: Unternehmenskrisen und Restrukturierungen, S. 191 f.

¹⁰⁷ Hahn: Strateg. Unternehmungsplanung, Strategische Unternehmungsführung, S. 29

¹⁰⁸ Vgl.: Müller: Krisenmanagement in der Unternehmung, S. 425 ff.

Folglich zeigt die Abbildung¹⁰⁹ (109) die ersten Stufen einer Krisenbewältigung.

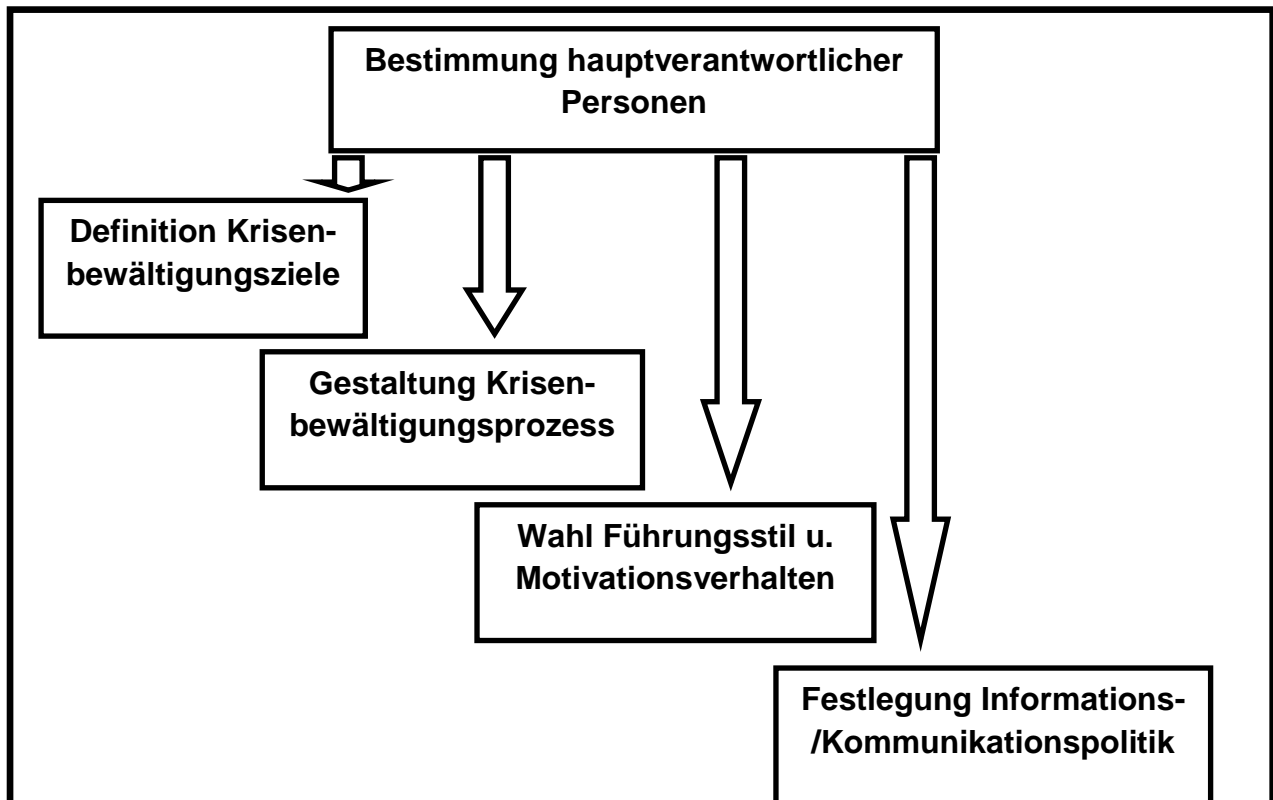


Abbildung 11: Vorbereitungsmaßnahmen

3.4.1 Personengruppen

Wegen der enormen Aufgabenkomplexität während der Krisenbewältigungsphase und dem eingeschränkten geistigen Leistungsvermögen der Hauptverantwortlichen werden bestimmte Personengruppen, die aktiv eine Rolle bei der Krisenbewältigung spielen, gebildet. Bei diesen Gruppen handelt es sich um „Führungskräfte der unteren Hierarchieebenen, Interne Fachspezialisten, von den Maßnahmen betroffene Organisationsmitglieder und externe Unternehmensberater“. ¹¹⁰ (110)

Müller stellte fest, dass sich die Personengruppen hinsichtlich ihrer personeller Kombination und der ihr erteilten Aufgaben bzw. Verantwortung unterscheiden. ¹¹¹ (111)
Im Folgenden werden, die von Müller identifizierten Gruppen näher beschrieben.

¹⁰⁹ Bergauer: Erfolgreiches Krisenmanagement in der Unternehmung, S. 241

¹¹⁰ Bergauer: Erfolgreiches Krisenmanagement in der Unternehmung, S. 77

¹¹¹ Vgl.: Müller: Krisenmanagement in der Unternehmung, S. 517 ff.

Konzeptionierungs- oder Entscheidungsgruppen

Die Gruppe ist der oberste Ausschuss einer Krisenbewältigung. Die Organisation dieser Gruppe kann entweder die Unternehmensleitung oder die Kontrollorgane des Unternehmens übernehmen. Die Konzeptionisierungsgruppe muss sich mit wesentlichen Aufgaben wie z.B. die Vorgabe der Zielsetzung oder die Erfindung eines Grundkonzeptes auseinandersetzen. Die Treffen finden zu Beginn der Phase häufiger statt als am Ende.

Beratergruppen oder Steuerungskreis

Diese Personengruppe besteht ausnahmslos aus externen Experten und ist mit der Problemerkennung und die Entwicklung von Lösungsvorschlägen beauftragt. Bis zur Zusagung der Unternehmensleitung in Bezug auf Lösungsvorschläge arbeitet die Gruppe regelmäßig, danach nur gelegentlich.

Detaillierungs- oder Arbeitsgruppen

Detaillierungsgruppen sind für die Realisierung und Konkretisierung der von den Konzeptionisierungs- und Beratergruppen zusammengestellten Maßnahmen verantwortlich. Die Arbeitsgruppe setzt sich aus Managern unterer Hierarchieebenen, Fachbereichsmitgliedern und internen Spezialisten zusammen. Aufgrund der Aufgabenkomplexität sind mehr als einer Gruppe tätig und falls diese auch für die Umsetzung der einzelnen Maßnahmen zuständig sind, sind sie ab der Konzeption dauernd aktiv.

Unterstützungsgruppen

Die Unterstützungsgruppen sind eine Hilfestellung für die Detaillierungsgruppen und setzen aus demselben Personenkreis der Arbeitsgruppen zusammen.

3.4.2 Führungstätigkeiten im Krisenbewältigungsprozess

Im Folgenden werden die Führungstätigkeiten im Krisenbewältigungsprozess abgebildet. ¹¹² (112)

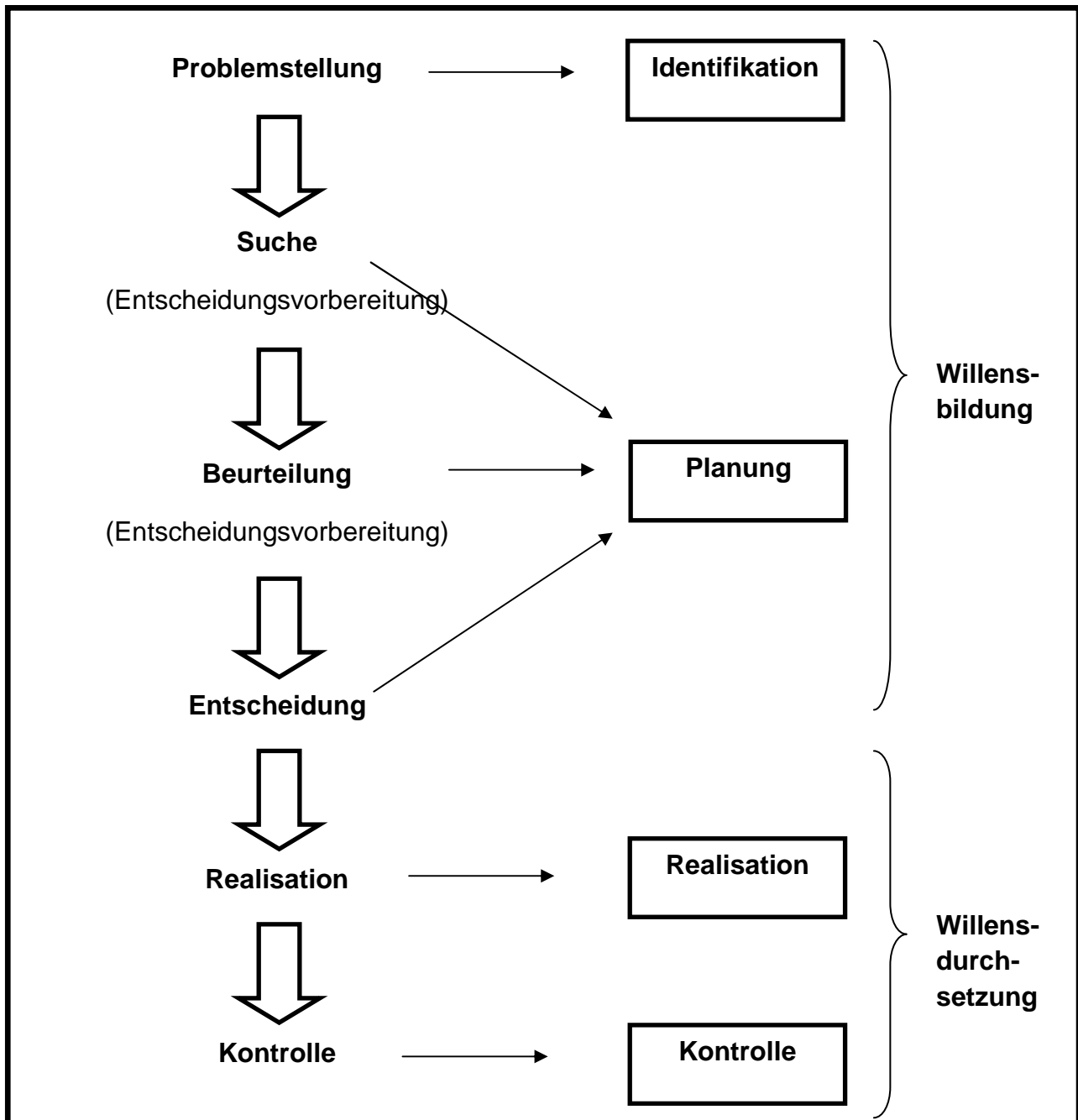


Abbildung 12: Führungstätigkeiten im Krisenbewältigungsprozess

¹¹² Bergauer: Erfolgreiches Krisenmanagement in der Unternehmung, S. 74

3.5 Erfolgreiche Krisenkommunikation

Die Krisenkommunikation wird eigentlich nur in der akuten/beherrschbaren Krisenphase eingesetzt und erzielt einen positiven Beitrag bei der Abwicklung des Krisenmanagements.

Da die Krisensituation durch unzählige, nicht der Wahrheit entsprechende Gerüchte gekennzeichnet ist, wird auf eine fehlerfreie Krisenkommunikation großer Wert gelegt.

Zielsetzung der Kommunikation ist die Perzeption der bedeutenden Haltung des Unternehmungsumfeldes zu verbessern. Der Schwerpunkt liegt hierbei auf Faktoren, deren Wahrnehmung im Zuge der Krisensituation riskant ist. Die Konzentration auf die Wahrnehmung der Eigenschaften ist deshalb dringend notwendig, weil in einer Krisenphase die Zeit und die finanziellen Ressourcen immer knapper werden.

Mit dem Bekanntwerden der Krise steigt gleichzeitig das Interesse der Personengruppen (z.B. Mitarbeiter, Aktionäre, Gläubiger, Kunden) hinsichtlich der Konsequenzen, die selbst von der negativen Entwicklung des Unternehmens betroffen sind.

Die Unternehmung kann die Krisensituation als Chance nutzen – eine tatkräftige Kommunikation ist der entscheidende Punkt. Natürlich ist die Qualität der Argumente besonders wichtig, so kann man die Verhaltensweise der Adressaten der Kommunikation gegenüber dem Unternehmen steuern. Dabei sind drei Punkte von hoher Bedeutung. Die Glaubhaftigkeit der Kommunikationsquelle ist von hoher Relevanz. In Folge dessen muss das Topmanagement sich für die Kommunikation verantwortlich machen. Der zweite wichtige Punkt ist die unternehmensweite Homogenität der Argumentation – Argumente von verschiedenen Personen dürfen nicht in Konflikt stehen. Zuletzt ist die Schlüssigkeit der Argumente ein wesentlicher Punkt. In der Krisenphase muss das Unternehmen damit rechnen, dass aktuelle Beschlüsse angesichts von neuartigen Entwicklungen auf die Schnelle angepasst oder widerrufen

werden müssen. Daher ist zu raten, dass die Kommunikationsabteilung vor der Publikation von Informationen diese auf ihre Aktualität überprüfen.¹¹³ (113)

3.5.1 Beitrag der Medien in der Krisensituation

Die Wichtigkeit der Medien in einer Krisensituation darf nicht unterschätzt werden, denn Journalisten besitzen eine Schlüsselrolle bei der Krisenkommunikation. In einer Krise kann das Unternehmen vorausahnen, dass das Interesse der Journalisten an Unternehmensberichten plötzlich steigt. Detaillierte Berichte über die Unternehmung finden in den Medien ihren Platz.

Die Wichtigkeit der Krisennachrichten stellt für das Unternehmen Chancen ebenso Risiken dar, denn es hat die Gelegenheit die Interessenten über das Geschehen im Unternehmen zu informieren. Die Gefahr besteht darin, dass falsche Nachrichten, die nicht aus der Kommunikationsabteilung, sondern aus sonstigen Quellen stammen genauso schnell in der Öffentlichkeit sind.¹¹⁴ (114)

3.5.2 Was ist überhaupt PR (Public Relations)?

Kommunikationsfachleute, besonders Journalisten sind der Meinung, dass Public Relations der Öffentlichkeit weniger nützlich ist, aber dafür den Interessenten des Absenders zu Gute kommt. Es gibt zahlreiche Definitionen zu diesem Begriff. So beschreibt z.B. der Berufsverband der PR-Berater die Definition wie folgt: „Öffentlichkeitsarbeit ist ein kontinuierlicher (über einen längeren Zeitraum hinweg), umfassender Dialog (das heißt in beide Richtungen) einer einzelnen Interessengruppe (Behörde, Partei, Firma, Verband, Organisation, Massenmedien, Jugendliche, einfach jede denkbare Gruppe) mit ihrem gesellschaftlichen Umfeld (Behörde, Kundengruppe, Gegner, Eltern, die gesamte Öffentlichkeit).“¹¹⁵ (115)

¹¹³ Vgl.: Bickhoff, Blatz, Eilenberger, Haghani, J.Kraus: Die Unternehmenskrise als Chance, S. 276 ff.

¹¹⁴ Vgl.: Bickhoff, Blatz, Eilenberger, Haghani, J.Kraus: Die Unternehmenskrise als Chance, S. 281 f.

¹¹⁵ Ditges, Höbel, Hofmann: Krisenkommunikation, S. 14

Der Engländer Rex Harlow definiert PR folgendermaßen: „PR ist eine unterscheidbare Managementfunktion, die dazu dient, wechselseitige Kommunikationsverbindungen, Akzeptanz und Kooperation zwischen einer Organisation und ihren Öffentlichkeiten herzustellen und aufrechtzuerhalten. Sie bezieht die Handhabung von Problemen und Streitfragen ein; sie unterstützt das Management im Bemühen, über die öffentliche Meinung informiert zu sein und auf sie zu reagieren; sie definiert die Verantwortung des Managements in ihrem Dienst gegenüber dem öffentlichen Interesse und verleiht ihm Nachdruck; sie unterstützt das Management, um mit dem Wandel Schritt halten zu können und ihn wirksam zu nutzen; sie dient als Frühwarnsystem, um Trends zu antizipieren; und sie verwendet Forschung sowie gesunde und ethische Kommunikationstechniken als ihre Hauptinstrumente“. ¹¹⁶ (116)

Im Folgenden sind die Ziel- und Interessensgruppen der PR abgebildet ¹¹⁷. (117)

Geschäftspartner	Medien	Mitarbeiter
Kunden	P R	Aktionäre
Investoren	Finanzmärkte	Politik und Verwaltung

Abbildung 13: Ziel- und Interessensgruppen der PR

¹¹⁶ Ditges, Höbel, Hofmann: Krisenkommunikation, S. 14

¹¹⁷ http://www.kunz-partner.at/wp-content/uploads/kp_grafik_publicrelations_gr.png

Zusammengefasst werden folgende Anforderungen an die Krisenkommunikation gestellt:¹¹⁸ (118)

- Auskunftspflicht über die bekannten Ursachen und deren Auswirkungen
- Prompte Klärung der Krisensituation – Stillschweigen sorgt für Gerüchte
- Transparente Handlungsweisungen – betroffene Personen können sich unter Umständen von den Folgen der Krise sichern
- Bei bekannt werden der Problematik muss die Verantwortlichkeit verständigt werden
- Kommunikation von Vermeidungsstrategien – Wiederholung der Krise kann dadurch verhindert werden
- Aufzeichnung und Untersuchung der publizierten Meinung
- Aufzeichnung und Untersuchung der öffentlichen Meinung der in Beziehung stehender Gruppen
- Detaillierte Krisenverlaufsdokumentation einschließlich der eigenen Verhaltensweise.

4 Resümee

¹¹⁸ Vgl.: Ditges, Höbel, Hofmann: Krisenkommunikation, S. 23

Da der Konkurrenzkampf mit der Zeit enormer wird, geraten viele Unternehmen in eine existenzbedrohende Situation. Deshalb müssen Unternehmen immer nach innovativen Entwicklungsmöglichkeiten der Unternehmensprozesse suchen. Auf diese Weise kann die Existenz der Unternehmung auf Dauer gesichert werden.

Nach Auffassung von Hayek ist der Wettbewerb als „Entdeckungsverfahren“ zu annehmen, das heißt, dass Unternehmen kontinuierlich opportunistisch handeln müssen. Für ihn ist der Wettbewerb ein Motiv für Neuerungen der auch andere Unternehmen, die in derselben Branche aktiv sind zur Imitierung der Reformen forciert, um die Persistenz des Unternehmens zu schützen.¹¹⁹ (119)

Zweck dieser Arbeit war die Zusammenstellung eines Adaptionplanes zur Beseitigung der eingebrochenen Unternehmenskrise.

In diesem Zusammenhang wurden Wirkungen und Ursachen der Unternehmenskrisen sowie Ziele und Maßnahmen der Krisenbewältigung zusammengefasst.

Anstrengungen um eine Krise erfolgreich in der Praxis zu bewältigen decken sich jedoch mit den in der Wissenschaft erforschten Ansätze – es besteht ein enger Zusammenhang zwischen betriebswirtschaftlicher Realität und Wissenschaft.

Demgegenüber ist es erwähnenswert, dass die ständige Aktualisierung des betriebswirtschaftlichen Know-how der Krise entgegenwirken kann.

Außerdem wurde auch die Bedeutung der erfolgreichen Krisenkommunikation hervorgehoben.

Schließlich ist ein klarer Informationsaustausch (positive und negative Änderungen) gegenüber den Anspruchsberechtigten für eine erfolgreiche Krisenbewältigung grundlegend.

**„Krise kann ein produktiver Zustand sein.
Man muss ihr nur den Beigeschmack der Katastrophe nehmen.“
Max Frisch (1911-1991)**

¹¹⁹ Vgl.: Hayek: Der Wettbewerb als Entdeckungsverfahren, S. 14 f.

5 Literaturverzeichnis

1. [www.wikipedia.org](http://de.wikipedia.org/wiki/Krisenmanagement). [Online] <http://de.wikipedia.org/wiki/Krisenmanagement>.
2. **Frank Roselieb, Marion Dreher.** Krisenmanagement in der Praxis, Von erfolgreichen Krisenmanagern lernen. Berlin : Erich Schmidt , 2008.
3. **Bergauer, Anja.** Erfolgreiches Krisenmanagement in der Unternehmung; Eine empirische Analyse. Berlin : Erich Schmidt, 2001.
4. **Rainer, Müller und Töpfer, Armin.** Krisenmanagement in der Unternehmung-Vorgehen, Maßnahmen, u. Organisation; Insolvenzursachen-Turnaround-Erfolgsfaktoren. Frankfurt,Main; Berlin : s.n., 1986; 1996.
5. **Gabath, Christoph.** Risiko- und Krisenmanagement im Einkauf, Methoden zur aktiven Kostensenkung. Wiesbaden : GWV , 2010.
6. **Böckenförde, Björn.** Unternehmenssanierung, Kompaktes Wissen für Führungskräfte. Stuttgart : Schäffer-Poeschel, 1996.
7. **Pastors, Peter M.** Risiken des Unternehmens. München : Hampp, 2002.
8. **Birker, Klaus.** Handbuch Krisenbewusstes Management. Berlin : Cornelsen, 2000.
9. **Keller, Richard.** Unternehmenssanierung; Außergerichtliche Sanierung u. gerichtl. Sanierung: Beratungs- u. Gestaltungsschwerpunkte unter Berücksichtigung der Insolvenzrechtform. Herne : Verl. Neue Wirtschafts-Briefe, 1999.
10. **Bickhoff, Nils.** Die Unternehmenskrise als Chance; Innovative Ansätze zur Sanierung u. Restrukturierung. Berlin : Springer, 2004.
11. **Lützenrath, Peppmeier, Schuppener.** Bankstrategien für Unternehmenssanierungen; Erfolgskonzepte zur Früherkennung und Krisenbewältigung. Wiesbaden : Gabler, 2006.
12. **Müller, Rainer.** Krisenmanagement in der Unternehmung; Vorgehen, Maßnahmen und Organisation. Frankfurt am Main : Lang, 1986.
13. **Moldenhauer, Ralf.** Krisenbewältigung in der New Economy; Sanierungsansätze u. Handlungsempfehlungen für Gründungs- u. Wachstumsunternehmen. Wiesbaden : DUV, 2004.
14. **Krystek, Ulrich.** Unternehmungskrisen. Wiesbaden : Gabler, 1987.

15. **Töpfer, Armin.** Krisenmanagement u. Sanierungsstrategien. Landsberg am Lech : s.n., 1986.
16. <http://www.euractiv.com>. [Online] 2010.
<http://www.euractiv.com/de/verkehr/eu-abkommen-das-flugverbot-aufzuheben-von-neuer-vulkanasche-getruebt-news-463877>.
17. <http://www.spiegel.de>. [Online] 2010.
<http://www.spiegel.de/reise/aktuell/0,1518,691788,00.html>.
18. <http://www.kleinezeitung.at>. [Online] 2010.
<http://www.kleinezeitung.at/nachrichten/chronik/vulkan/2361405/vulkanasche-kostet-globele-wirtschaft-fuenf-mrd-dollar.story>.
19. **Hahn, Dietger.** PuK, Controllingkonzepte; Planung u. Kontrolle, Planungs- u. Kontrollsysteme, Planungs- u. Kontrollrechnung. Wiesbaden : s.n., 1994.
20. **Pfohl, Hans-Christian.** Planung und Kontrolle. Stuttgart : s.n., 1981.
21. **Krystek, Ulrich.** Krisenbewältigungs-Management und Unternehmensplanung. Wiesbaden : s.n., 1981.
22. **Wild, Jürgen.** Grundlagen der Unternehmensplanung. Opladen : s.n., 1981.
23. **Kieser, Alfred.** Handwörterbuch der Führung/Restrukturierung. Stuttgart : Schäffer-Poeschel, 1995.
24. **Michael Hammer, James Champy.** Business Reengineering; Die Radikalkur für das Unternehmen. Frankfurt, Main : Campus-Verlag, 1996.
25. **James P. Womack, Daniel T. Jones, Daniel Roos.** Die zweite Revolution in der Autoindustrie. Frankfurt, Main : Campus-Verlag, 1991.
26. **Gabele, Eduard.** Handwörterbuch der Organisation. Stuttgart : Poeschel, 1992.
27. **e.V., Arbeitskreis Organisation der Schmalenbach-Gesellschaft-Deutsche Gesellschaft für Betriebswirtschaft.** Organisation im Umbruch.
28. **Burtscher, Johannes G.** Wertorientiertes Krisenmanagement; Ein integriertes Konzept zur Vermeidung u. Bewältigung von Unternehmenskrisen. 1996.
29. **Kanter, Rosabeth Moss.** When giants learn to dance. New York : Simon u. Schuster, 1989.

30. **Lüthy, Martin.** Unternehmenskrisen u. Restrukturierungen; Bank u. Kreditnehmer im Spannungsfeld existentieller Unternehmenskrisen. Stuttgart : Haupt, 1988.
31. **Werner Klein, Angelika Paarsch.** Aufbau eines Restrukturierungskonzeptes. 1994.
32. **Bibeault, Donald B.** Corporate Turnaround; How managers turn losers into winners. New York : McGraw-Hill, 1982.
33. **Böckenförde, Björn und (Hrsg), Alfred Kieser.** Handwörterbuch der Führung/Sanierung. Stuttgart : s.n., 1995.
34. <http://www.schrift.biz>. [Online] 2010.
<http://www.schrift.biz/Typologie/Typologie.htm>.
35. <http://de.wikipedia.org>. [Online] 2010.
<http://de.wikipedia.org/wiki/AEG#Untergang>.
36. **Schumpeter, J.A.** The creative response in economic history, in: Journal of economic history. 1947.
37. **Chandler, A.D.** Strategy and Structure. Cambridge : s.n., 1961.
38. **Hinterhuber, Hans H.** Maßstäbe für die Unternehmer und Führungskräfte von Morgen. Wiesbaden : s.n., 1996.
39. —. Strategische Unternehmensführung; Band I Strategisches Denken: Vision, Unternehmungspolitik, Strategie. Berlin : s.n., 1996.
40. **Krystek, Ulrich.** Reorganisationsplanung.
41. **Schulte-Zurhausen, Manfred.** Organisation. München : s.n., 1995.
42. **Barth, Klaus.** Betriebswirtschaftslehre des Handels. Wiesbaden : s.n., 1996.
43. **Bühner, Rolf.** Betriebswirtschaftliche Organisationslehre. München : s.n., 1995.
44. **Reichwald, Ralf und Rohloff, Michael.** Strukturwandel in Management und Organisation. Baden-Baden : s.n., 1993.
45. [www.wikipedia.org](http://de.m.wikipedia.org/wiki/MIT-Studie?wasRedirected=true). [Online] 2010. <http://de.m.wikipedia.org/wiki/MIT-Studie?wasRedirected=true> .
46. **Diller, Hermann.** Vahlens großes Marketinglexikon/Absatz. München : s.n., 1992.

47. **Heribert Meffert, Michael Walters.** Betriebswirtschaftslehre und ökonomische Krise; Kontroverse Beiträge zur betriebswirtschaftlichen Krisenbewältigung. Wiesbaden : s.n., 1984.
48. **Josef Schwarzecker, Friedrich Spandl.** Krisenmanagement mit Kennzahlen mit Stufenplan zur Sanierung. Wien : s.n., 1996.
49. **Hahn, Dietger.** Strategische Unternehmungsplanung, Strategische Unternehmungsführung, Stand u. Entwicklungstendenzen. Heidelberg : s.n., 1997.
50. **Florian Ditges, Peter Höbel, Thorsten Hofmann.** Krisenkommunikation. Konstanz : UVK, 2008.
51. <http://www.kunz-partner.at>. [Online] 2010. http://www.kunz-partner.at/wp-content/uploads/kp_grafik_publicrelations_gr.png.
52. **Hayek, F. A. von.** Der Wettbewerb als Entdeckungsverfahren. Kiel : s.n., 1968.
53. **Töpfer, Armin.** Insolvenzursachen-Turnaround-Erfolgsfaktoren. Berlin : s.n., 1996.