

Stefan Behringer

# Unternehmens- sanierung

Ursachen – Krisenfrüherkennung –  
Management



Springer Gabler

---

# Unternehmenssanierung

---

Stefan Behringer

# Unternehmenssanierung

Ursachen – Krisenfrüherkennung –  
Management



**Springer** Gabler

Stefan Behringer  
NORDAKADEMIE  
Elmshorn, Deutschland

ISBN 978-3-8349-3320-1      ISBN 978-3-8349-3802-2 (eBook)  
DOI 10.1007/978-3-8349-3802-2

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2017

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist Teil von Springer Nature

Die eingetragene Gesellschaft ist Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

---

## Vorwort

Unternehmen sind wie lebende Organismen. Nach guten Zeiten kommen sie auch im Laufe ihrer Existenz in Krisensituationen und müssen sich aus dieser für sie schwierigen Situation befreien. Eine Krise muss dabei nicht selbst verschuldet sein. Es können Umstände sein, die vom Markt ausgehen, politische Ereignisse oder eine Mischung aus allem, wie es sich während der Finanzkrise 2008 zeigte. Natürlich kann auch Missmanagement zu Krisen führen, die schwierige Situation also selbst verschuldet sein.

Kein Unternehmen ist vor Krisen sicher. Allerdings gibt es sehr wohl unterschiedliche Herangehensweisen an den Weg aus der Krise. Hier können Unternehmen sich neu aufstellen und gestärkt aus der Krise hervorgehen. Andererseits kann man in einer Krise Fehler begehen, die dazu führen, dass das Unternehmen den Weg aus der Krise nicht findet und zwangsläufig in die Insolvenz gehen muss. Das vorliegende Buch will einen Beitrag leisten, Unternehmen zu helfen, den richtigen Weg bei der Sanierung zu finden. Sanierungsmanagement muss die harten betriebswirtschaftlichen Fakten berücksichtigen und dafür sorgen, dass sich finanz- und leistungswirtschaftliche Kennzahlen wieder so entwickeln, dass das Unternehmen überlebensfähig ist. In diesem Band finden Sie viele Anregungen dazu, was ein Unternehmen machen kann, um die Situation im operativen Geschäft zu verbessern. Das Buch fokussiert aber auch auf die weichen Aspekte des Sanierungsmanagements, das Projektmanagement und die Führung der Mitarbeiter in dieser besonders kritischen Situation. Ziel ist die Veränderung von Kennzahlen. Dies kann aber nur funktionieren, wenn die Belegschaft und die anderen relevanten Stakeholder sich motiviert für das Unternehmen engagieren.

Hier werden Ansätze und systematische Herangehensweisen aufgezeigt, wie die Unternehmensleitung ein Sanierungsprojekt so aufstellen kann, dass es im Krisenfall Erfolg versprechend weiterentwickelt werden kann und deutlich gestärkt aus der schweren Situation hervorgeht.

Dieser Band richtet sich an Praktiker, die in eine Krisensituation mit ihrem Unternehmen geraten sind, und deren Berater. Neben theoretisch fundierten Aussagen, die einen Rahmen für ein effektives und effizientes Sanierungsmanagement darstellen, gibt es viele praktische Hinweise und Handreichungen, beispielsweise in Form von Checklisten, die dem Praktiker eine Hilfestellung bei seinem Sanierungsprojekt sein können. Neben harter Arbeit, strukturierter Herangehensweise, guter Kommunikation und Führung gehört aber in jedem Fall auch die unternehmerische Fortune zum Gelingen eines Sanierungsprojekts dazu. Dieses Glück wünsche ich allen Lesern dieses Buches, die mit einem Sanierungsprojekt konfrontiert sind. Denjenigen Unternehmern, Studierenden und Beratern, die nur vorbereitet sein wollen für den Fall der Fälle, wünsche ich ebenfalls diese Fortune – am besten wäre es jedoch insbesondere für den Unternehmer, dass man ganz ohne ein Sanierungsprojekt in seinem unternehmerischen Leben auskommt.

Ich bedanke mich bei allen, die an diesem Buchprojekt mitgewirkt haben. Herrn Prof. Dr. Jörg Ottersbach danke ich für die Einbindung in das erste Projekt, das die Keimzelle dieses Buches darstellt. Meiner Mitarbeiterin Renate Langmaack danke ich für die formale Ausgestaltung des Projekts. Dem Springer-Verlag danke ich für die Geduld und Unterstützung bei der Finalisierung dieses Buchprojekts. Allen Leserinnen und Lesern wünsche ich eine nutzbringende Lektüre und viel Erfolg bei der Durchführung ihres Sanierungsprojekts.

Hamburg, Deutschland  
im September 2016

Prof. Dr. Stefan Behringer

---

# Inhaltsverzeichnis

<b>1 Unternehmen in der Krise</b> .....	1
1.1 Begriff „Krise“ .....	1
1.2 Typisierung von Unternehmenskrisen .....	4
1.2.1 Stakeholderkrise .....	7
1.2.2 Strategiekrise .....	8
1.2.3 Produkt- und Absatzkrise .....	12
1.2.4 Erfolgskrise .....	12
1.2.5 Liquiditätskrise .....	13
1.2.6 Insolvenzreife .....	14
1.3 Frühwarnsysteme zur Krisenerkennung .....	19
1.3.1 Grundlagen der Frühwarnsysteme .....	19
1.3.2 Qualitative Instrumente zur Frühwarnung vor Krisen .....	23
1.3.3 Quantitative Instrumente zur Frühwarnung vor Krisen .....	26
Literatur .....	33
<b>2 Bereiche einer Sanierung</b> .....	37
2.1 Strategische Sanierung .....	38
2.1.1 Informationssammlung .....	39
2.1.2 Auswahl strategischer Maßnahmen in der Krise .....	52
2.1.3 Führung in der strategischen Sanierung .....	55
2.2 Operative Sanierung .....	58
2.2.1 Eingangs- und Ausgangslogistik .....	59
2.2.2 Produktion und Fertigung .....	63

2.2.3	Marketing und Vertrieb . . . . .	67
2.2.4	Kundendienst . . . . .	80
2.2.5	Beschaffung . . . . .	81
2.2.6	Human Resources/Personal . . . . .	84
2.2.7	Forschung und Entwicklung . . . . .	92
2.2.8	Unternehmensinfrastruktur . . . . .	93
	Literatur . . . . .	101
<b>3</b>	<b>Umsetzung einer Sanierung . . . . .</b>	<b>107</b>
3.1	Projektablauf: Das Modell von Lewin zum geplanten Wandel als Referenzmodell . . . . .	107
3.2	Unfreeze-Phase . . . . .	116
3.2.1	Erkenntnis einer Krise . . . . .	116
3.2.2	Erkenntnis eines Sanierungsbedarfs . . . . .	118
3.2.3	Projektorganisation der Sanierung . . . . .	120
3.3	Change-Phase . . . . .	128
3.3.1	Ziele des Veränderungsprozesses . . . . .	128
3.3.2	Analyse als Basis des Managementprozesses in der Sanierung . . . . .	130
3.3.3	Führung des Change-Prozesses . . . . .	131
3.3.4	Widerstände gegen das Sanierungsmanagement . . . . .	142
3.3.5	Kommunikation mit den Stakeholdern . . . . .	148
3.3.6	Controlling in der Change-Phase . . . . .	156
3.4	Refreeze-Phase . . . . .	160
3.4.1	Prozess- und Qualitätsmanagement als Instrument zur Verstetigung des Wandels . . . . .	160
3.4.2	Anreizsysteme als Instrumente zur Verstetigung des Wandels . . . . .	163
	Literatur . . . . .	165
	<b>Stichwortverzeichnis . . . . .</b>	<b>169</b>



---

# Abkürzungsverzeichnis

AG	Aktiengesetz
AktG	Aktiengesetz
BDU	Bundesverband Deutscher Unternehmensberater
BilMoG	Bilanzrechtsmodernisierungsgesetz
DIN	Deutsches Institut für Normung
EBIT	Earnings before Interest and Taxes
EDV	Elektronische Datenverarbeitung
EK	Eigenkapital
ERP	Enterprise Ressource Planning
GK	Gesamtkapital
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GWB	Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen
IDW	Institut der Wirtschaftsprüfer
InsO	Insolvenzordnung
ISO	International Organisation for Standardisation
IT	Informationstechnologie
KSchG	Kündigungsschutzgesetz
PESTEL	Political, Economic, Social, Technological, Enironmental, Legal
PublG	Publizitätsgesetz
REFA	Reichsausschuss für Arbeitszeitermittlung
SGB	Sozialgesetzbuch
SOP	Standard Operating Procedure
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

---

## 1.1 Begriff „Krise“

Das Wort „Krise“ kommt eigentlich aus der medizinischen Wissenschaft. Es bezeichnet den Wendepunkt in einer Krankheit. Dem Kranken kann es nach der Krise besser oder schlechter gehen. Das griechische „Krisis“ bezeichnet eine Entscheidung, in der es in die eine oder andere Richtung geht. Heute wird das Wort meist im Sinne einer Zuspitzung gebraucht. Die Krise ist für ein Unternehmen also ein entscheidender Wendepunkt, die Situation hat sich zugespitzt und es geht darum, für das Management einen Ausweg aus dieser zugespitzten Situation zu finden. Auch der hierfür gebräuchliche Begriff „Sanierung“ hat seinen Ursprung in der Medizin. Das lateinische „sanare“ bedeutet „heilen“. Es geht also bei der Unternehmenssanierung um die Heilung in einer für das Unternehmen zugespitzten Situation. Der antiken Wurzel von Krise folgend, kann sich daraus eine schlechte Entwicklung bis hin zum Sterben des Unternehmens entwickeln. Der Wendepunkt kann aber auch den Ausgang in eine positive Zukunft und die Chance für neue, positive Entwicklungen des Unternehmens aufzeigen. In jedem Fall erfordert die Sanierung eine besondere Aufmerksamkeit des Managements. Dies wird meist in dem Begriff „Krisenmanagement“ zusammengefasst. Einige Autoren führen diesen Begriff auf den ersten amerikanischen Präsidenten George Washington zurück, allerdings fehlen Belege für dessen Urheberschaft. Belegt ist allerdings, dass John F. Kennedy, der 35. amerikanische Präsident, den Begriff „Krisenmanagement“ im Zusammenhang mit der Bewältigung der Kubakrise verwendet hat. In der Managersprache ist aus dem Begriff inzwischen ein

sehr häufig, geradezu inflationär gebrauchter Terminus geworden, der seine Bedeutung für außergewöhnliche und existenzbedrohende Ereignisse verloren hat, und nunmehr auch für normale, wenn auch entscheidende Managementsituationen angewandt wird. Im Folgenden soll es um die Sanierung gehen, die Heilung von existenzbedrohenden Krisen, also wirtschaftlich zugespitzten Situationen.

Im betriebswirtschaftlichen Bereich spricht man von Unternehmenskrisen immer dann, wenn das Unternehmen droht, handlungsunfähig zu werden. Diese Situation ist meist mit einer Insolvenzgefahr verbunden. Die Insolvenz bezeichnet wörtlich die Zahlungsunfähigkeit des Unternehmens. Mit der Zahlungsunfähigkeit ist nach deutscher Insolvenzordnung (InsO) ein Zustand gemeint, in dem ein Unternehmen seinen laufenden Zahlungsverpflichtungen nicht mehr nachkommen kann. Als Insolvenzgrund gilt darüber hinaus die drohende Zahlungsunfähigkeit. Ergibt sich die Zahlungsunfähigkeit aus einer detaillierten Prognose, so kann ein Schuldner das Insolvenzverfahren eröffnen. Daneben gibt es noch zusätzlich den Insolvenzgrund der Überschuldung. Überschuldung ist dann gegeben, wenn das Vermögen die Verbindlichkeiten des Unternehmens nicht mehr deckt. In diesem Fall muss ein Teil der Schuldner auf Rückzahlung seiner Schulden mangels Vermögen verzichten. Zahlungsunfähigkeit und Überschuldung müssen durch eine Kapitalgesellschaft verpflichtend angezeigt werden. In dem Moment der Antragstellung beim Insolvenzgericht (dies ist das Amtsgericht) verliert der Schuldner die Verfügungsmacht über sein Vermögen. Ein Insolvenzverwalter wird anstelle der bisherigen Geschäftsleitung eingesetzt. Dieser hat die Pflicht, die Geschäfte des Unternehmens so zu führen, dass den am Insolvenzverfahren beteiligten Personen inklusive der außenstehenden Gläubiger kein vermeidbarer Schaden entsteht. Damit ist für den Unternehmer der größte mögliche Schadensfall eingetreten. Er hat den Einfluss auf sein Unternehmen verloren. Daher ist die Vermeidung der Insolvenz mit allen Mitteln ein vordringliches Ziel aller Unternehmen. Es ist die Nebenbedingung, die „*conditio sine qua non*“, des Unternehmens. Dabei steht das Ziel selbst nie im Mittelpunkt, sondern ist ein Ziel, was als feste Nebenbedingung besteht.

Die Unternehmenskrise hat dabei vielfältige Auswirkungen auf die Umwelt des Unternehmens. Die Arbeitnehmer und ihre Angehörigen sind durch die Gefahr eines Arbeitsplatzverlusts betroffen. Gläubiger und Lieferanten können mit einem Zahlungsausfall selbst in Gefahr geraten, in eine

Krise zu rutschen. Kunden müssen sich neue Lieferantenbeziehungen suchen. Damit hat eine Unternehmenskrise nicht nur direkte Auswirkungen auf das Unternehmen selbst, sondern strahlt auch auf die weitere Unternehmensumwelt aus.

Das Entstehen einer Unternehmenskrise impliziert sowohl das Scheitern als auch die Bewältigung. Darin unterscheidet sich die Krise von der Katastrophe. Der Begriff „Katastrophe“ impliziert bereits das Negative. Er gibt bereits den negativen Ausgang mit verheerenden Folgen – also der Insolvenz des Unternehmens – an (vgl. Schulten 1995, S. 28 f.). Ziel einer Sanierung bei einer Unternehmenskrise kann also nicht das Insolvenzverfahren sein, weil mit der Insolvenz das Unternehmen nicht mehr in gleicher Form fortgeführt werden kann. Eine Krise ist im Zeitpunkt ihrer Entstehung ein ambivalenter Vorgang, bei dem man den Fortgang nicht kennt. Ergebnis einer Krise kann sowohl der Untergang des Systems als Ganzes sein (abgeschlossen mit der Liquidation im Rahmen der Insolvenz) oder aber ein Fortbestehen des Systems, vielleicht sogar gestärkt dadurch, dass Schwächen in der Krise beseitigt werden konnten, und damit die Organisation als Ganzes verbessert wurde (vgl. Krystek 1987, S. 6).

Ein weiteres bedeutendes Kennzeichen von Krisen ist, dass sie meistens ungeplant eintreten und ungewollt sind. Allerdings mag es Ausnahmefälle geben, in denen aus besonderen persönlichen Interessen ein Unternehmen bewusst in eine Krise geführt wird (vgl. Schulenberg 2009, S. 32). Denkbar ist es, eine Krise heraufzubeschwören, um vor einer Ehescheidung den Zugewinnausgleich zu minimieren oder bewusst eine Situation zuzuspitzen, in der man unliebsame Mitarbeiter entlassen kann. Dies werden aber außerordentliche Ausnahmefälle sein. Sollte eine Krise bewusst herbeigeführt werden, ist derjenige Entscheidungsträger aber in jedem Falle auch mit dem Problem des unabsehbaren Ausgangs der Krise konfrontiert.

Die betriebswirtschaftliche Wissenschaft hat sich mit Unternehmenskrisen bereits ausführlich in den Dreißigerjahren des letzten Jahrhunderts auseinandergesetzt (vgl. Fleege-Althoff 1930; Hasenack 1932; Koch 1933). Historischer Hintergrund war die Weltwirtschaftskrise und die damit verbundene große Zahl von Unternehmenskrisen, die auch mit Unternehmenszusammenbrüchen endeten. Die historischen Ansätze der Betriebswirtschaftslehre sind vielfach vergessen. Erkenntnisse aus dieser Zeit sind oft deutlich später von anderen Autoren „wiederentdeckt“ worden. Ein neuer Forschungszweig

startete insbesondere in den Siebzigerjahren des letzten Jahrhunderts (vgl. für eine Übersicht Welsch 2010, S. 15 f.).

Das Gegenmittel gegen die Krise ist die Sanierung, also die Rettung eines Unternehmens, das in eine Krise geraten ist. Die wichtigsten Ziele einer Sanierung sind die Bewältigung der Krise und die Sicherung der langfristigen Überlebensfähigkeit des Unternehmens.

## 1.2 Typisierung von Unternehmenskrisen

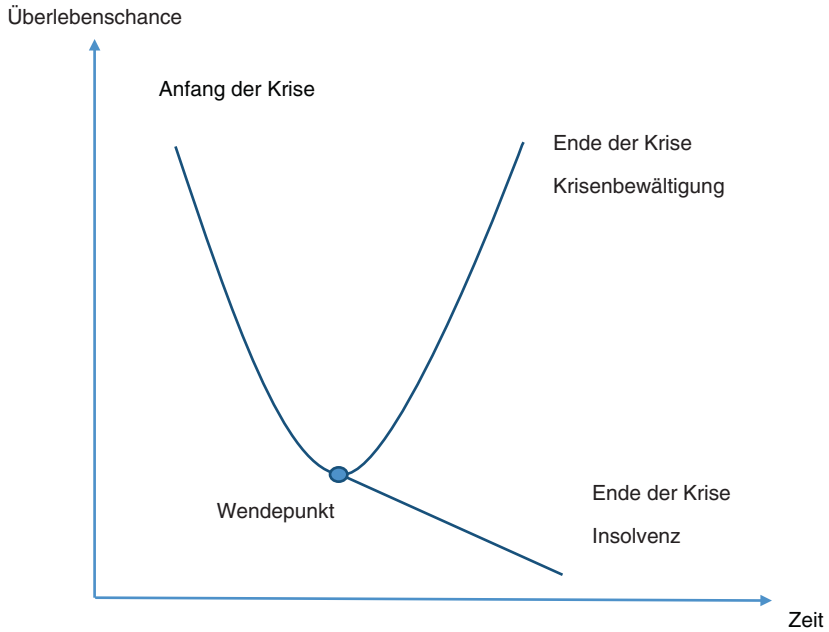
Eine Unternehmenskrise kann verschiedene Gestalt annehmen, die sich im Laufe der Krise auch verändert (siehe Abb. 1.1). Endpunkt ist entweder die Insolvenz, also das Ende des Unternehmens oder ein neu gewonnener Erfolg. Zu erkennen, in welcher Phase der Krise sich ein Unternehmen befindet, ist wichtig, um die richtigen Sanierungsmaßnahmen zu identifizieren und abzu- leiten. Meist ist es so, dass die Krise nicht plötzlich auftritt, sondern die Symptome sich langsam entwickeln: Die Krise schwelt lange im Verborgenen, bis sie offen zutage tritt.

Die Krise ist nicht zwangsläufig mit dem Scheitern des Unternehmens verbunden. Es kann sehr wohl passieren, dass die Krise zu einem Wachstum und Umschwung genutzt wird. Abb. 1.2 zeigt diesen Zusammenhang schematisch.

Aus Abb. 1.2 wird auch unmittelbar ersichtlich, dass die Zahl der Unternehmen, die sich in einer bestimmten Krisenphase befinden, lediglich grob geschätzt werden kann. Erfasst werden lediglich Unternehmen, die insolvent werden, bei denen die Krise letztlich nicht bewältigt werden konnte. Es wird geschätzt, dass etwa viermal so viele Unternehmen in einer Ergebnis- oder



**Abb. 1.1** Krisenverlauf und Krisenarten nach IDW S6. (Eigene Erstellung in Anlehnung an: Hohberger und Damlachi 2014, S. 2)



**Abb. 1.2** Verlauf einer Unternehmenskrise. (Quelle: Pohl 1977, S. 76)

Liquiditätskrise sind, und ungefähr achtmal so viele Unternehmen in einer Strategiekrise. Die Gegenmaßnahmen greifen also bei vielen Unternehmen, die Sanierung kann sehr häufig erfolgreich gestaltet werden (vgl. Grethe 2010, S. 19).

Wichtig ist, dass eine Krise so früh wie möglich erkannt wird. Je früher es gelingt, die Krise zu erkennen, umso eher kann man eingreifen und desto mehr Handlungsmöglichkeiten bestehen in der Regel noch (vgl. hierzu und dem Folgenden Krystek 1987, S. 29 ff.). Dabei kann man in der ersten Phase von einer potenziellen Unternehmenskrise sprechen, die sich noch nicht in Symptomen manifestiert. Es folgt die latente Unternehmenskrise, in der die Symptome schon vorhanden sind, aber aufgrund mangelnder Aufmerksamkeit eventuell noch nicht wahrgenommen werden. Im finanziellen Gesamtergebnis des Unternehmens sind noch keine Krisenanzeichen erkennbar (v. Löhneysen 1982, S. 102).

Die Krise manifestiert sich vollends in Form von Krisensymptomen in der dritten Phase der akut beherrschbaren Krise. In dieser Phase beginnen sich die negativen Auswirkungen der Krise zu zeigen, auch im finanziellen Gesamtergebnis des Unternehmens. Ressourcen werden auf die Krise bezogen und es gibt bereits negative Auswirkungen auf viele Unternehmensprozesse und -funktionen. Zu diesem Zeitpunkt stehen aber noch genügend Ressourcen zur Bewältigung der Krise im Unternehmen zur Verfügung. Wird dieses Potenzial allerdings nicht entsprechend aktiviert, gleitet die Krise in die nächste Phase ab, in die nicht mehr beherrschbare Krise. Die Handlungsmöglichkeiten sind derart beschränkt, dass eine Bewältigung der Krise nicht mehr möglich ist. Das Unternehmen schlittert mehr oder weniger zwangsläufig in die Insolvenz, das System „Unternehmung“ wird durch die Krise zerstört.

Auf dieses Phasenschema können auch die verschiedenen Sanierungsmaßnahmen angewendet werden. Das aktive Krisenmanagement, die Vermeidung von Krisen, bevor sie offenbar werden, setzt in der potenziellen oder latenten Krise ein. Hier können das Unternehmen und seine Führung noch agieren und selbst Akzente setzen. Die Krise ist zu diesem Zeitpunkt ja noch nicht nach außen an die Stakeholder gelangt. In der potenziellen Krise kann noch Vorsorge getroffen werden, die Früherkennung greift in der latenten Krise. In der akut beherrschbaren Krise greift die Sanierung. Noch kann die Unternehmensleitung selbst eingreifen, die Erfolgchancen sind da. Die Krise ist noch beherrschbar. In der letzten Phase der akut vorhandenen und nicht mehr beherrschbaren Krise ist die Folge allerdings logisch unausweichlich die Liquidation. Da die Krise nicht mehr zu beherrschen ist, kann es auch nicht mehr zu einer Änderung in eine günstigere Situation kommen. Da der Ausgang der Krise nicht vorhergesagt werden kann und auch der Zeitraum unbekannt ist, der bis zum Übergleiten in die nicht mehr beherrschbare Krise vorhanden ist, entsteht Zeitdruck. Aus diesem Zeitdruck wiederum entsteht ein Entscheidungsdruck (vgl. Holsti 1978, S. 41). Ob dieser tatsächlich gegeben ist, weiß man zwar ex ante nicht, weil der zur Verfügung stehende Zeitraum noch unbekannt ist. Dies kann dazu führen, dass die Unternehmensleitung dazu verleitet wird, Entscheidungen nicht mehr in dem notwendigen rationalen Entscheidungsprozess zu treffen, sondern ad hoc aus dem Bauch heraus. Dadurch kann sich die Krise noch weiter verschlimmern. Auch wenn Zeit- und Entscheidungsdruck ein prägendes Element auch von normalen Managementumfeldern sind, kann man dennoch davon ausgehen, dass in der Krise dieser Druck ganz besonders hoch sein wird.

An dieser Stelle muss betont werden, dass die in Abb. 1.2 genannten Krisenphasen nicht zwangsläufig aufeinander folgen. Die Krise ist in ihrem Ausgang ambivalent. Die Ambivalenz kann sich in einem Untergang des Unternehmens niederschlagen, aber auch mit einem Überleben des Systems Unternehmen. In letzterem Fall schließt sich eine Phase nach der Krise an. Mindestens im ausreichenden Maße werden die Ziele der Stakeholder wieder erfüllt. Je nach Grad der Bewältigung der Krise fällt das Unternehmen in die latente oder die potenzielle Krise zurück. Hat das Unternehmen nachhaltig den Wandel geschafft, kann man auch in eine Phase des „Business as usual“ zurückkommen. Das Unternehmen bleibt also nicht im Krisenmodus stecken, sondern entwickelt sich wieder zurück in den Bereich der normalen Geschäftstätigkeit.

Die hier dargestellten Krisenphasen bilden alle idealtypische Krisenverläufe ab. Es kann durchaus sein, dass ein Unternehmen einen anderen Krisenverlauf durchlebt. Möglich sind auch Ad-hoc-Krisen, die spontan auftreten und sofort akut werden. Die Phase der latenten Krise wird dann nicht durchlaufen (vgl. Hülsmann 2005, S. 48). Des Weiteren gibt es keinen Hinweis darauf, wie lange die einzelnen Phasen der Krisen in der Realität dauern (vgl. Rödl 1979, S. 47).

Um eine Sanierung erfolgreich bewerkstelligen zu können, ist es wichtig, die Symptome einer Krise so früh wie möglich zu erkennen. Dieser frühzeitigen und zielgenauen Identifikation von Krisen dient die Typisierung. Eine mögliche Typisierung ist vom Institut der Wirtschaftsprüfer in ihrem Standard IDW S 6 „Anforderungen an die Erstellung von Sanierungskonzepten“ vorgegeben worden. Im Folgenden werden die einzelnen Krisenarten nach IDW S 6 dargestellt.

### 1.2.1 Stakeholderkrise

Aus der Erkenntnis heraus, dass es neben Anteilseignern und Management noch andere berechnigte Interessen an der Unternehmenspolitik gibt, hat sich die Stakeholder-Perspektive gebildet (siehe auch Abschn. 3.3.5). Stakeholder sind Gruppen, die einen berechtigten Anspruch an dem Unternehmen haben. Zu den Stakeholdern zählen:

- das Top-Management
- die übrigen Mitarbeiter



- Eigenkapitalgeber
- Fremdkapitalgeber
- Lieferanten
- Kunden
- der Staat
- die Gewerkschaften
- Nichtregierungsorganisationen
- die breite Öffentlichkeit

Der Beginn einer Krise mit einer „Stakeholderkrise“ ist umstritten (vgl. Krystek und Klein 2010). Nach dem IDW S 6 ist sie allerdings der idealtypische Ausgangspunkt einer Unternehmenskrise. Sie wird zu diesem Zeitpunkt aber nicht unbedingt durch interne oder externe Stakeholder bemerkt. Regelmäßig steht am Anfang eine veränderte Führung. Konflikte zwischen den einzelnen Stakeholdergruppen entstehen, manchmal auch Konflikte in der Unternehmensführung selbst, zum Beispiel durch eine missglückte oder verzögerte Nachfolgeregelung. Diese Konflikte erreichen die gesamte Belegschaft, deren Motivation nachhaltig sinkt. Die Stakeholderkrise hat Auswirkungen auf die Unternehmenskultur. Diese Situation entfaltet eine destruktive Wirkung, die die anderen Krisenphasen nach sich zieht. Der Begriff, den das IDW hier verwendet, ist insofern missverständlich, als in dieser Krisenphase Konflikte mit der externen Umwelt noch nicht zwingend eingetreten sind. Vielmehr treten die Konflikte mit externen Stakeholdern, wie zum Beispiel mit Kreditgebern, erst später offen ans Tageslicht und sind in dieser Phase noch verdeckt. Feststellbar für unternehmensexterne Beobachter ist die Stakeholderkrise kaum. Aber auch interne Beobachter werden Schwierigkeiten haben, die Stakeholderkrise von normalen geschäftlichen Problemen zu unterscheiden.

### 1.2.2 Strategiekrise

Die Strategiekrise kann sich durch drei Auswirkungen zeigen:

1. Die strategischen Erfolgsfaktoren des Unternehmens sind aufgebraucht oder
2. mindestens gefährdet oder
3. es sind keine neuen Erfolgspotenziale geschaffen worden.

Damit gehen in der Strategiekrise die Erfolgsfaktoren für eine langfristig erfolgreiche Position am Markt verloren. Dies kann sich darin äußern, dass technologischen Entwicklungen nicht mehr gefolgt wird, andere Umweltveränderungen nicht wahrgenommen werden bzw. nicht zu adäquaten Reaktionen führen. Es kann eine Krisenursache sein, dass Forschung und Entwicklung nicht mehr zu praktisch verwertbaren Ergebnissen kommen, dass im Marketing falsche Prioritäten gesetzt werden oder, dass wichtiges Personal das Unternehmen verlässt. All dies führt dazu, dass die strategische Wettbewerbsposition des Unternehmens infrage gestellt ist. In der Strategiekrise geht mithin die Grundlage für den zukünftigen Erfolg verloren.

Es ist schwierig, das Bewusstsein für eine Krise bei Unternehmensleitung und Belegschaft in diesem Krisenstadium zu wecken. In der Strategiekrise erwirtschaftet das Unternehmen oftmals noch Gewinn. Dies erschwert die Selbsterkenntnis, sodass viele Unternehmen gar nicht erkennen, dass sie schon in die Krise abgleiten.

Die Strategiekrise äußert sich häufig nur in sogenannten „schwachen Signalen“. Schwache Signale zeichnen sich dadurch aus, dass sie ungewöhnliche Informationen enthalten, die für die Adressaten überraschend kommen und den Erwartungen entgegenlaufen. Diese Informationen liegen meist unstrukturiert vor und kommen in den gängigen betriebswirtschaftlichen Informationssystemen, insbesondere dem Rechnungswesen, (noch) nicht vor. Solche Informationen können die Kündigung eines wichtigen Mitarbeiters, der Produktentwicklungserfolg eines Mitbewerbers oder öffentliche Diskussionen über gesetzliche Entwicklungen, die den Einsatz des eigenen Produkts potenziell gefährden können, sein. Das Unternehmen muss Maßnahmen einsetzen und Informationen sammeln, um möglichst frühzeitig diese schwachen Signale zu empfangen und entsprechende Gegenmaßnahmen einzuleiten. Hintergrund der Überlegung ist, dass Diskontinuitäten und negative Entwicklungen nicht ohne Vorwarnung eintreten. In dieser Krisenphase kann es manchmal auch reichen, einen externen Berater einzusetzen, der ohne Scheuklappen (Betriebsblindheit) Entwicklungen erkennen und adäquate Gegenmaßnahmen vorschlagen kann. Informationen dieser Art haben in diesem Stadium häufig nur fragmentarischen Charakter, das heißt, sie liegen nicht vollständig vor. Vielmehr ist es zu diesem Zeitpunkt meistens nur möglich zu erkennen, dass es sich um Informationen strategischer Tragweite, aber nicht, ob es sich um Chancen oder Risiken handelt (vgl. Liebl 1996, S. 16).