

# Früherkennung und Bewältigung von Unternehmenskrisen

---

✎ Lerch, Hoffmann, Kischewski

📖 Arbeitsrecht im Betrieb 11/2010

📄 Ab Seite 672

---

Die aktuelle Weltwirtschaftskrise, die insbesondere im Jahr 2009 auch die Unternehmen in Deutschland massiv getroffen hat, führte dazu, dass das Thema »Krisenmanagement« zu einem zentralen Problem für die Unternehmen geworden ist.<sup>1</sup> Die Verschlechterung des weltwirtschaftlichen Klimas betrifft die exportorientierte deutsche Volkswirtschaft besonders stark; so gingen beispielsweise zu Beginn des Jahres 2009 die Aufträge im verarbeitenden Gewerbe um mehr als 35 % zurück.<sup>2</sup>

## Was Betriebsräte über Krisenmanagement wissen sollten

Hier lesen Sie

- welche Krisenphasen ein Unternehmen vor der Insolvenz regelmäßig durchläuft
- wie Wirtschaftsausschuss und Betriebsrat eine Krisenlage frühzeitig erkennen können
- welche Möglichkeiten zur Krisenbewältigung und zum Erhalt von Arbeitsplätzen bestehen

Krisenmanagement kann aber nicht nur unter dem Blickwinkel der aktuellen Wirtschaftskrise betrachtet werden, sondern stellt eine permanente Begleiterscheinung in der Unternehmenswelt dar. Unterschiedliche, unternehmensintern und -extern bedingte Ursachen führen regelmäßig zur Gefährdung der Existenz von Unternehmen. Die Bewältigung einer Unternehmenskrise gehört zu den zentralen Herausforderungen für das Management der Unternehmen, aber auch für Betriebsräte sowie andere für die von der Krise betroffenen Interessensgruppen, so genannte Stakeholder. Tatsache ist, dass in zahlreichen Unternehmen massive Restrukturierungsprogramme geplant sind bzw. sich bereits in der Umsetzung befinden. Verbunden ist hiermit nicht selten der Abbau von Arbeitsplätzen. Damit wird deutlich, dass von den Auswirkungen der Krise vor allem die Beschäftigten betroffen sind.

## Begriff und Verlauf

Zum Begriff der Unternehmenskrise findet sich mittlerweile eine Vielzahl von Definitionen von teilweise sehr hoher Komplexität. Eine umfassende Definition des Begriffs der Unternehmenskrise gibt Krystek:<sup>3</sup>

>>Unternehmenskrisen sind ungeplante und ungewollte Prozesse von begrenzter Dauer und Beeinflussbarkeit sowie mit ambivalentem Ausgang. Sie sind in der Lage, den Fortbestand der gesamten Unternehmung substanziell und nachhaltig zu gefährden und sogar unmöglich zu machen. Dies geschieht durch die Beeinträchtigung bestimmter Ziele (dominanter Ziele), deren Gefährdung oder gar Nichterreichung gleichbedeutend ist mit einer nachhaltigen Existenzgefährdung oder Existenzvernichtung der Unternehmung als selbständig und aktiv am Wirtschaftsprozess teilnehmender Einheit mit ihren bis dahin gültigen Zweck- und Zielsetzungen.<<

Der Verlauf von Unternehmenskrisen lässt sich in 4 Phasen bzw. Typen aufteilen die zeitlich aufeinander aufbauen.

## Strategiekrise

Erste Krisenphase ist die Strategiekrise. Kennzeichnend für die strategische Krise ist die Verschlechterung der Wettbewerbsposition des Unternehmens durch Wegfall oder negative Veränderungen der strategischen Erfolgsfaktoren des Unternehmens. Im Regelfall ist diese Entwicklung aus den aktuellen Ergebniszahlen des Unternehmens noch nicht ersichtlich; häufig verdecken auch aktuelle positive Unternehmenskennzahlen den Blick auf eine drohende zukünftige Entwicklung. Eine strategische Krise ist im Regelfall schwierig zu erkennen und macht sich allenfalls durch schwach ausgeprägte Signale, wie beispielsweise sinkende Wettbewerbsvorteile, bemerkbar; aktuelle Probleme des Tagesgeschäfts sowie die noch nicht erkennbare Ergebniswirkung verhindern häufig die Wahrnehmung der strategischen Krise und die Durchführung notwendiger strategischer Gegenmaßnahmen.

## Erfolgs- und Ergebniskrise

Das Eintreten der Erfolgs-, bzw. Ergebniskrise wird durch das Auftreten einer negativen Ergebnisentwicklung, die sich in den entsprechenden Umsatz-, Gewinn- und Rentabilitätskennzahlen niederschlägt, offensichtlich. Diese Entwicklung ist nicht nur intern einsehbar, sondern macht sich auch in der Berichterstattung des Unternehmens nach außen hin bemerkbar. Somit erhöht sich der Druck auf die Unternehmensleitung, Ergebnis verbessernde Maßnahmen mit kurz- und langfristiger Wirksamkeit durchzuführen.

## Liquiditätskrise

Die anschließende Liquiditätskrise ist durch die Gefahr der Zahlungsunfähigkeit oder drohende Überschuldung gekennzeichnet. Die Existenz bedrohenden Situation des Unternehmens wird zunehmend auch für die Stakeholder des Unternehmens ersichtlich, indem beispielsweise Zahlungsverpflichtungen hinausgeschoben werden oder mitarbeiterbezogene Maßnahmen, wie Stellenabbau oder Kürzungen von Sozialleistungen, in verstärktem Maße durchgeführt werden. Der hohe, kurzfristige Handlungsdruck führt

im Regelfall zu einer Fokussierung auf liquiditätswirksame Maßnahmen und blockiert häufig die Entwicklung langfristiger strategischer Konzepte zur Krisenbewältigung.

## Insolvenz

Falls im Rahmen des Krisenprozesses die Bewältigung der Krise durch entsprechende Gegenmaßnahmen nicht gelingt, tritt als letzte Phase im Krisenprozess die Insolvenz ein. Zu beachten innerhalb dieses Verlaufs ist, dass sich, während der Handlungsbedarf von Krisenstadium zu Krisenstadium kontinuierlich zunimmt, der bestehende Handlungsspielraum abnimmt.

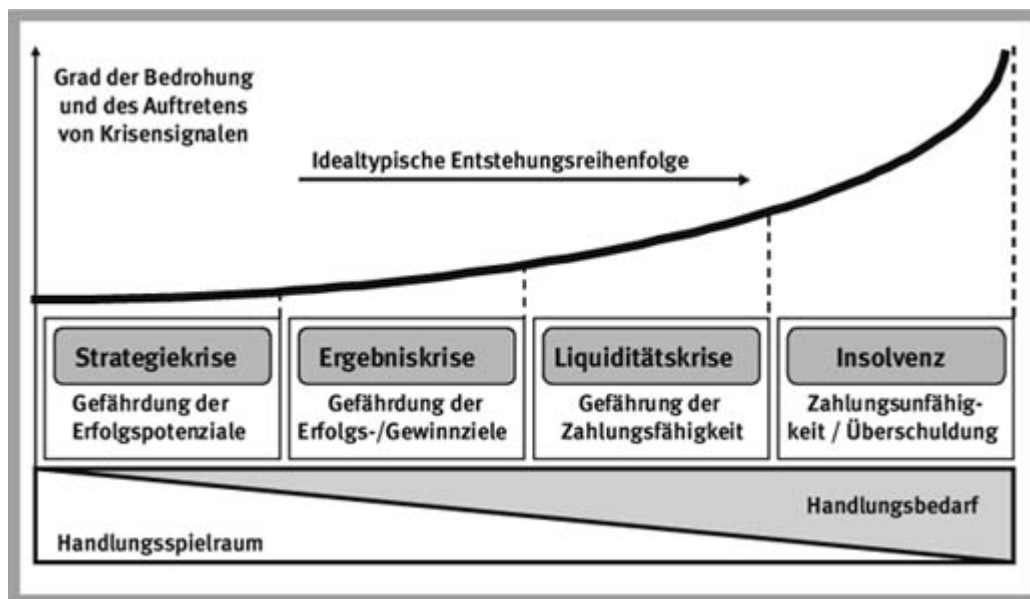


Abb. 1: Krisenprozess

## Vielfältige Ursachen

Krisen können vielfältige Ursachen haben. Verallgemeinernd lassen sich finanzwirtschaftliche, erfolgswirtschaftliche, institutionell-strategische und in der Person des Unternehmers/Managers liegende Ursachen voneinander unterscheiden. Finanzwirtschaftliche Ursachen von Krisen liegen in der Kapitalstruktur sowie in der (teilweise unerwarteten) Entwicklung von Ein- und Auszahlungen bzw. Einnahmen und Ausgaben. Zu diesen Krisenursachen ist anzumerken, dass sie selten Krisen auslösend wirken, sondern eher Krisen beschleunigend, da im Regelfall bereits andere operative oder strategische Krisenursachen vorliegen, die zu der kritischen finanziellen Situation geführt haben.

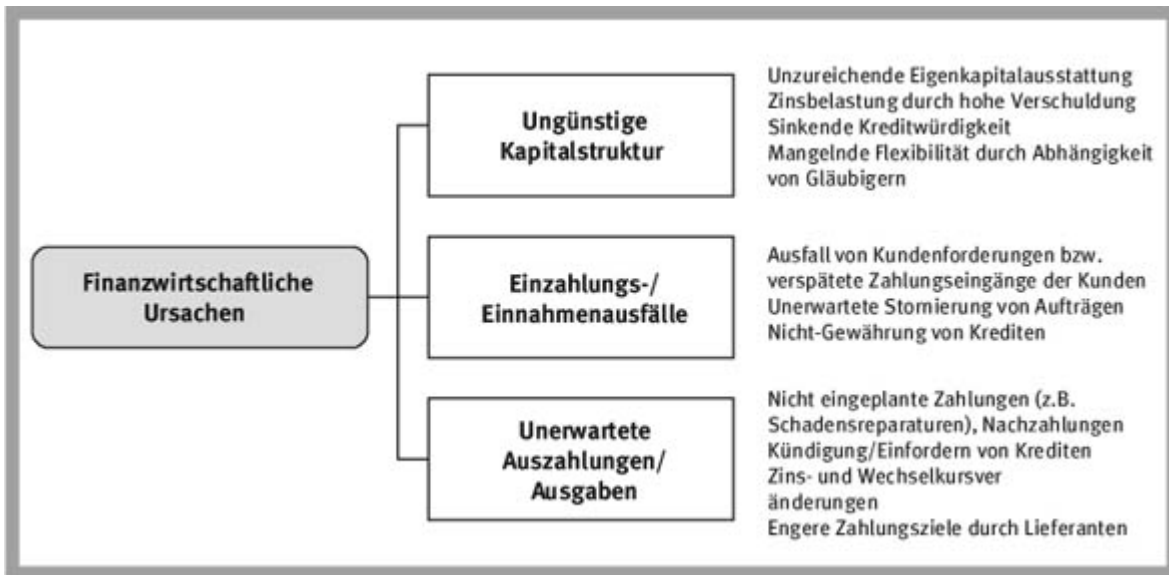


Abb. 2: Finanzwirtschaftliche Ursachen

Erfolgswirtschaftliche Ursachen von Krisen entstehen in den operativen Unternehmensbereichen Beschaffung, Produktion und Absatz sowie den Vorleistungsprozessen Forschung, Entwicklung und den damit zusammenhängenden Investitionsaktivitäten. Auch diese Krisenursachen sind häufig auf Fehler in der Unternehmensstrategie zurückzuführen.

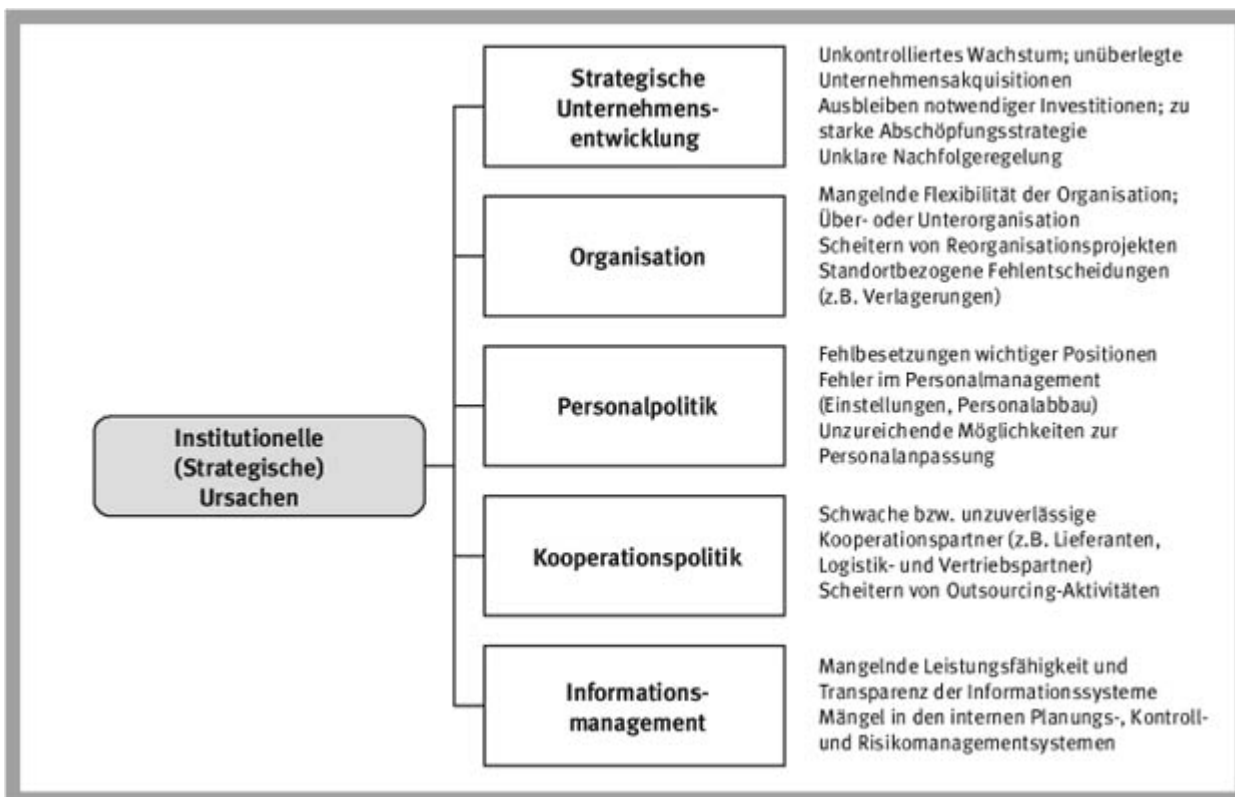


Abb. 3: Erfolgswirtschaftliche Ursachen

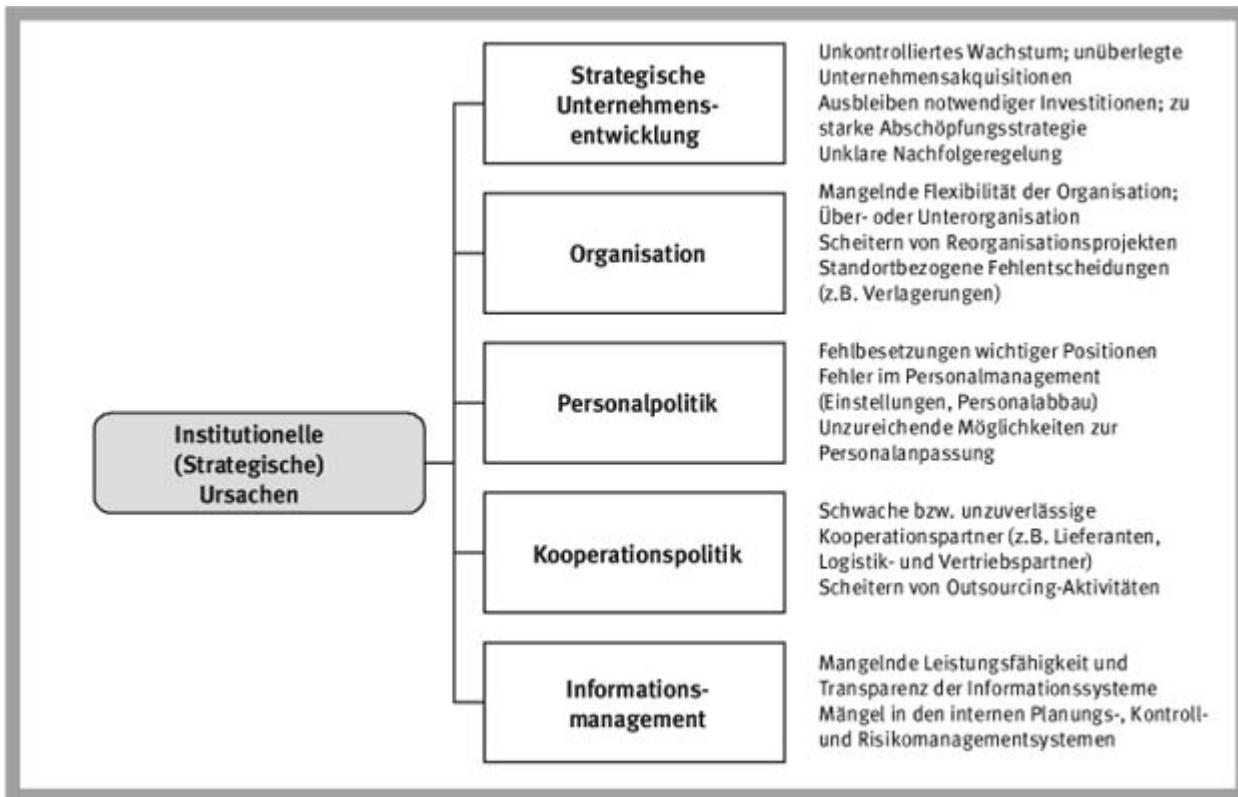


Abb. 4: Institutionelle bzw. strategische Ursachen

Institutionsbezogene oder strategische Krisenursachen liegen in langfristigen Entscheidungen des Unternehmens bezüglich strategisch relevanter Unternehmensbereiche (z.B. Rechtsform, Organisation, Partner, Standorte, Produktpolitik) begründet. Fehlentscheidungen, die hier getroffen werden, führen im Regelfall zu weiteren operativen und finanzbezogenen Krisensymptomen.

Personenbedingten Ursachen, speziell auf den Unternehmer bzw. die wesentlichen Entscheidungsträger des Managements bezogen, kommt eine hohe Bedeutung bezüglich der Krisenentstehung zu. Letztendlich sind fast alle bisher genannten strategischen, operativen und finanzbezogenen Krisenursachen in ihrem Kern auf Managementfehler zurückzuführen, so dass eine Abgrenzung schwer fällt. Aus diesem Grunde sollen an dieser Stelle nur einige grundsätzliche Formen von Führungsmängeln dargestellt werden, wobei zwischen personenbezogenen und fachlichen Führungsmängeln unterschieden wird.

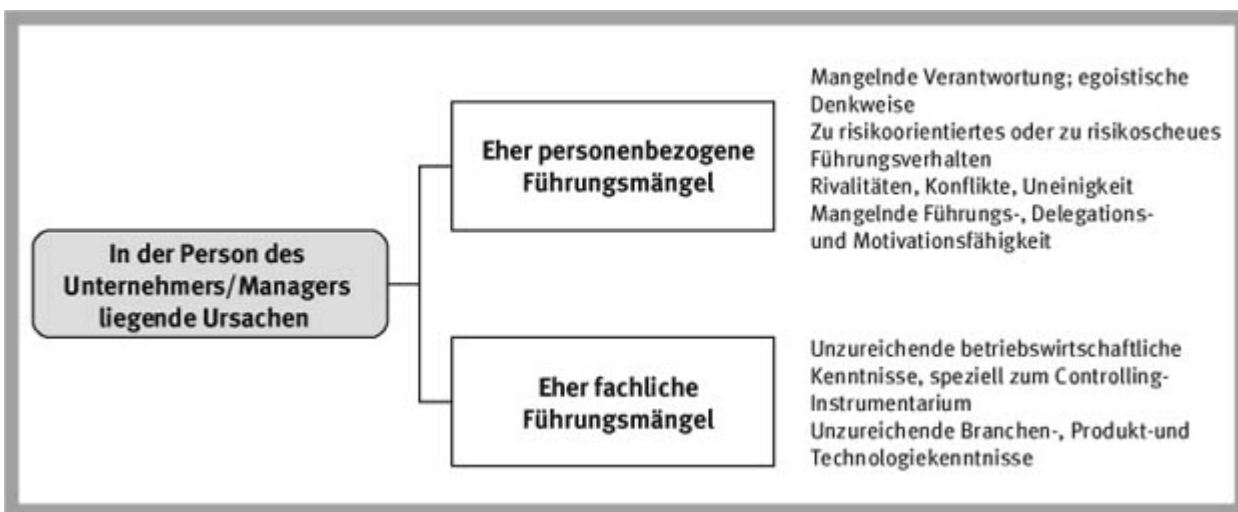


Abb. 5: Personenbezogene Ursachen

Die dargestellten Krisentypen können für sich allein, aber auch in Kombination auftreten. So stellt die aktuelle Wirtschaftskrise für viele Unternehmen zunächst eine durch den Rückgang der Nachfrage bedingte Umsatzkrise dar, die ein hohes Maß an Anpassungsfähigkeit erfordert. Liegt für ein Zulieferunternehmen eine starke Bindung bzw. Abhängigkeit bezüglich eines bestimmten Kunden vor, der von einer Umsatzkrise betroffen ist, überträgt sich das Problem, oftmals in verschärfter Form, auf den Zulieferer, da dieser häufig nicht über die Möglichkeiten verfügt, kurzfristig andere Absatzmärkte zu erschließen. Eine weitere Krisenzuspitzung findet sich, wenn eine Umsatzkrise auf eine (möglicherweise undurchdachte) Wachstumsstrategie (z.B. Erwerb eines Unternehmens oder Kapazitätsausbau) trifft. Das Unternehmen ist dann möglicherweise nicht mehr in der Lage, aus dem Umsatzprozess die erforderlichen liquiden Mittel zu erwirtschaften, die für Investitionen und Finanzierungskosten erforderlich sind.

Aus den bisherigen Erkenntnissen wird ersichtlich, dass die Entstehung einer Unternehmenskrise im Regelfall nicht auf eine einzelne, abgrenzbare Ursache zurückzuführen ist, sondern durch komplexe Zusammenhänge und Abhängigkeiten zwischen den Krisenursachen gekennzeichnet ist.

Aus den bisherigen Erkenntnissen wird auch deutlich, dass die Entstehung einer Unternehmenskrise im Regelfall nicht auf eine einzelne, abgrenzbare Ursache zurückzuführen ist, sondern durch komplexe Zusammenhänge und Abhängigkeiten zwischen den Krisenursachen gekennzeichnet ist. So lässt sich folgendes feststellen:

Krisenursachen entstehen üblicherweise in mehreren Stufen; als Folge von personenbezogenen Führungsmängeln und strategischen Fehlentscheidungen entwickeln sich operative und finanzwirtschaftliche Krisenherde, oftmals mit zunehmender Geschwindigkeit.

Verschiedene Krisenursachen bzw. Krisentypen wirken häufig zusammen. Bei vorliegenden exogenen (durch außen bedingte) Krisenursachen (z.B. Konjunkturunbruch) sind die Unternehmen am stärksten gefährdet, bei denen auch interne Krisenherde vorliegen (z.B. mangelnde Reaktionsfähigkeit). Umgekehrt kann auch bei Unternehmen, die sich in einer intern verursachten Krisensituation befinden, ein negativer externer Impuls (z.B. Wegfall eines Kunden) zu einer massiven Krisenbeschleunigung führen.

## **Krisenfrüherkennung durch Unternehmensplanung**

Im Folgenden soll der Fokus darauf liegen, inwieweit eine Unternehmensplanung zur Krisenfrüherkennung geeignet ist.

Zumindest jedes etwas größere Unternehmen verfügt über ein mehr oder weniger ausgeprägtes Instrumentarium zur Unternehmensplanung. Die Unternehmensplanung wird dabei üblicherweise in eine strategische Planung mit eher langfristigem Horizont (ca. 3–10 Jahre) sowie eine operative Planung mit eher kurzfristiger Reichweite (im Regelfall Einjahresbetrachtung mit Ausblick auf Folgejahre) unterteilt. Im Rahmen der strategischen Planung wird versucht, auf Basis von Unternehmens- und Unternehmensumfeld-Informationen, die strategischen Ziele der Unternehmensführung in konkrete Strategien (bezogen auf das Gesamtunternehmen, einzelne Geschäftsfelder oder funktionale Bereiche) umzusetzen. Als oberstes Unternehmensziel wird dabei die nachhaltige Sicherung der Unternehmensexistenz verfolgt; dazu ist es erforderlich, das Unternehmen im Hinblick auf Veränderungen

des Unternehmensumfeldes und den damit einhergehenden Veränderungen im Unternehmen anpassungsfähig zu gestalten. Der Gedanke einer Krisenprävention oder Krisenbewältigung kann somit als wesentliche Zielsetzung der strategischen Planung gesehen werden. Auch in dem Instrumentarium der strategischen Planung bzw. des strategischen Controlling findet sich demzufolge der Risiko- oder Krisenaspekt wieder.

## SWOT-Analyse

So findet im Rahmen der SWOT-Analyse (SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) eine kombinierte Betrachtung externer Umweltbedingungen (Chancen und Risiken) sowie des internen Leistungsvermögens (Stärken und Schwächen) statt. Aus der Kombination der internen und externen Dimension werden anschließend Normstrategien zur Nutzung von Chancen und Reduzierung von Risiken unter Berücksichtigung der eigenen Stärken und Schwächen entwickelt. Insbesondere dort, wo externe Risiken auf interne Schwächen treffen, ist die Gefahr der Entstehung von Krisenherden groß. Die SWOT-Analyse bietet deshalb, wenn Risiken und insbesondere auch interne Schwächen realistisch eingeschätzt und entsprechende Strategien bzw. Gegenmaßnahmen entwickelt und durchgeführt werden, eine gute Grundlage zur Krisenerkennung und -bewältigung.

## Szenarioanalyse

Ein weiteres strategisches Instrumentarium, das den Gedanken einer Krisenvorsorge bzw. Krisenfrüherkennung unterstützt, ist die Szenarioanalyse, die die Prognose alternativer Entwicklungsrichtungen bei Veränderungen der Ausgangssituation ermöglicht. Durch die Definition realistischer Szenarien bis hin zu denkbaren Extremszenarien eröffnet sich ein Trichter, der den Umfang möglicher Ergebnisse bzw. Risikoauswirkungen beschreibt. Um die Komplexität der Analyse zu reduzieren, erfolgt im Regelfall eine Beschränkung auf wenige Szenarien. So werden häufig die folgenden drei Szenarien entwickelt: Best Case Szenario (optimistisches Extremszenario); Worst Case Szenario (pessimistisches Extremszenario); Trend- oder Normalszenario (wahrscheinlichste Entwicklung).

Die Vorteile der Szenarioanalyse liegen in der vertieften Auseinandersetzung mit den Prämissen und Einflussgrößen der aktuellen Situation des Unternehmens und des Gewinnens von Transparenz bezüglich der zukünftigen Entwicklungsrichtungen. Da auch Alternativen identifiziert und beschrieben werden, die krisenhafte Entwicklungen darstellen, besteht die Möglichkeit einer schnelleren Reaktion und einer entsprechenden Anpassung des Unternehmens durch das rechtzeitige Entwickeln von Gegensteuerungsmaßnahmen. Dem Erkenntnisgewinn durch die Szenarioanalyse steht jedoch ein hoher Aufwand bei der Datengewinnung und der Entwicklung konsistenter Szenarien gegenüber; zudem ist für eine erfolgreiche Durchführung der Analyse eine offene und progressive Denkweise der Führungskräfte erforderlich.

## Marktwachstumsanalyse

Auch eine Vielzahl anderer, in der Unternehmenspraxis weit verbreiteter Methoden können wichtige Hinweise zur Früherkennung strategischer und operativer Krisen geben. So weist beispielsweise die Marktwachstums-/Marktanteils-Portfolioanalyse im Falle des Fehlens so genannter Star-Geschäftseinheiten auf eine vorliegende strategische Krise und eine drohende Ergebniskrise für die Zukunft hin; fehlende »Cash-Cow«-Geschäftseinheiten signalisieren eine Ergebniskrise, die sich im Falle nicht rechtzeitig erscheinender Nachfolgeprodukte zu einer Finanzkrise weiterentwickeln wird. Zu ähnlichen Erkenntnissen führen Produkt-Lebenszyklus-Analysen; so stellen beispielsweise veraltete Produkte und fehlende Neuerzeugnisse typische strategische Krisenursachen dar. Das vorhandene Instrumentarium zur strategischen Planung und zum strategischen Controlling bietet demzufolge – wenn richtig und kontinuierlich angewendet – umfangreiche Möglichkeiten zur Krisenfrüherkennung. Die operative Unternehmensplanung wäre aufgrund der differenzierten Betrachtung des Unternehmensgeschehens und der zumindest mittelfristigen Zukunftsbezogenheit grundsätzlich in der Lage, zumindest operative und finanzwirtschaftliche Risiken in einem frühen Stadium zu erkennen. In der Praxis weist jedoch die operative Planung erhebliche Mängel bezüglich einer Krisenfrüherkennung auf und ist daher hierfür grundsätzlich nicht geeignet.

## Krisenfrüherkennung durch Reporting

Auch hier bestehen Möglichkeiten der Krisenfrüherkennung auf die aus Platzgründen an dieser Stelle nicht vertieft eingegangen werden kann. Zu nennen sind hier Schlagwörter wie beispielsweise Balanced Scorecard, wertorientierte Unternehmenssteuerung und strategische Frühwarnsysteme. Der Einsatz solcher Instrumente ist allerdings in vielen Unternehmen nicht realisiert und daher vielen Mitarbeitern kaum bekannt.

Das »klassische« Berichtswesen mit seiner schwerpunktmäßigen Ausrichtung auf Ergebnis- und Rentabilitätskennzahlen ist zur Krisenfrüherkennung kaum geeignet.

## Ansätze zur Krisenbewältigung

Die Ansätze zur Krisenbewältigung sind vielfältig und hängen zudem davon ab, in welcher Krisenphase sich das Unternehmen konkret befindet. Hier kommen wiederum finanzwirtschaftliche, operative (ergebnisbezogene) und strategische Ansätze bzw. Maßnahmen in Betracht. Dementsprechend sollten auch verschiedene Krisenbewältigungsstrategien verfolgt werden. So können in einer finanzwirtschaftlichen Krise Maßnahmen zur Optimierung der Vermögensbasis und -struktur, bzw. der Kapitalbasis und -struktur und bei einer operativen (Ergebnis-) Krise Maßnahmen zur Steigerung von Umsatz und Ertrag und Maßnahmen zur Senkung von Aufwand und Kosten ergriffen werden. Bei einer strategischen Krise kommen eine angepasste Wachstums- bzw. Konsolidierungsstrategie sowie evtl. Verbesserungen in der Aufbau- und Ablauforganisation bzw. Anpassungen im Mitarbeiterbereich in Betracht. Die verstärkte Anwendung von Kurzarbeit, das Ausnutzen von Spielräumen durch Arbeitszeitkonten und Nutzen tariflicher Möglichkeiten wie z.B. den Tarifverträgen zur Beschäftigungssicherung in der Metall- und Elektroindustrie haben während der Krise gezeigt, dass auch



Arbeitszeitmanagement ein Instrument zur Krisenbewältigung und damit zum Erhalt von Arbeitsplätzen sein kann.

## Fazit

Auch wenn zwischenzeitlich einiges auf eine Erholung der Wirtschaft hindeutet, so ist doch die zukünftige wirtschaftliche Entwicklung weiterhin schwer abzusehen. Dies gilt umso mehr in der heutigen schnelllebigen Zeit und einer globalisierten Wirtschafts- und Arbeitswelt. Krisenfrüherkennung und Krisenmanagement werden daher auch zukünftig in der Unternehmenswelt einen verstärkten Stellenwert einnehmen. Für Arbeitnehmervertreter ist es wichtig, hier zumindest entsprechende Grundkenntnisse aufweisen zu können, um sich entsprechend ihrer gesetzlichen Beteiligungsrechte rechtzeitig zur Standort- und Beschäftigungssicherung einbringen zu können. Eine effiziente Ausgestaltung der Arbeit im Wirtschaftsausschuss als Informationsorgan des Betriebsrats ist dabei ein wichtiger Baustein. Bei den zumeist komplexen wirtschaftlichen Sachverhalten besteht für die Arbeitnehmer unter den Voraussetzungen des § 80 Abs. 3 oder § 111 Abs. 1 Satz 2 BetrVG zudem das Recht einen Sachverständigen hinzuzuziehen.

**Sven Kischewski** (Dipl. Kfm., Dipl. Betw. (FH) ist Geschäftsführer der INFO-Institut Beratungs-GmbH in Saarbrücken und Köln und Lehrbeauftragter an der Hochschule für Technik und Wirtschaft des Saarlandes, **Michael Hoffmann LL.B.** ist Rechtsanwalt und Senior Consultant der INFO-Institut Beratungs-GmbH. **Dr. Sascha Lerch** ist Fachanwalt für Arbeitsrecht der Kanzlei Schwegler in Berlin. [info@info-institut.de](mailto:info@info-institut.de) und [lerch@schwegler-rae.de](mailto:lerch@schwegler-rae.de)

Hierzu finden Sie im Internet:

Checkliste zur Ermittlung des Risikoprofils des Unternehmens

- 
- [1] Vor diesem Hintergrund fand am 18.5.2010 bei der Arbeitskammer des Saarlandes mit Beteiligung der Autoren ein Forum zum Thema »Betriebsräte als Krisenmanager« statt. Dabei wurde die Studie »Früherkennung und Bewältigung von Unternehmenskrisen« vorgestellt, die das Thema sowohl betriebswirtschaftlich als auch rechtlich beleuchtet. Die Studie kann direkt bei der Arbeitskammer ([www.arbeitskammer.de](http://www.arbeitskammer.de)) gegen Schutzgebühr bezogen werden.
  - [2] Vgl. Euler Hermes Kreditversicherung (2009), S. 4.
  - [3] Krystek, U. (1987): Unternehmungskrisen. Beschreibung, Vermeidung und Bewältigung überlebenskritischer Prozesse in Unternehmungen, Wiesbaden 1987, S. 6 f.

– Grundlagen der Betriebsratsarbeit