

Aspekte von Krisenmanagement in der Literatur

Das vorliegende Kapitel gibt einen kurzen Überblick über wesentliche Aspekte einer Krise und stellt in diesem Zusammenhang einige interessante Bücher vor, die ein weitergehendes Verständnis für Ablauf und Struktur von Krisen vermitteln. Dabei geht es nicht um eine wissenschaftliche Darstellung des Forschungsstandes in diesem Bereich, sondern um die Präsentation von ergänzender, vertiefender und alternativer Literatur, die einen Krisen- oder Projektmanager bei der praktischen Arbeit unterstützt.

Krisen können in unterschiedlichen Lebensbereichen auftreten:

Krisenarten

- *Staatskrisen*: Hierunter werden Konflikte verstanden, die ganze Staaten oder Teile eines Staates betreffen und z.B. in ihrer letzten Eskalationsstufe zu kriegerischen Auseinandersetzungen führen können.
- *Wirtschaftskrisen*: Die Eskalation von wirtschaftlichen Problemen, die eine volkswirtschaftliche Dimension haben.
- *Unternehmens- oder Finanzkrisen*: Für ein Unternehmen insgesamt bedrohliche Situationen, die z.B. in ihrer letzten Konsequenz eine starke wirtschaftliche Schwächung oder einen Konkurs zur Folge haben können.
- *Krisen in Projekten*: im Sinne der in Kapitel 1 vorgestellten Definition.

In den beiden ersten Bereichen wird eine Krise immer eine publizistische Wirkung haben. Unternehmenskrisen sind dagegen nur dann von Interesse für die Öffentlichkeit, wenn die Verluste an Kapital, Arbeitsplätzen etc. eine bestimmte Größenordnung erreichen. Ähnliches gilt sicher auch für Krisen, die Auswirkungen auf andere haben. So führt ein Störfall in einem Chemieunternehmen i.d.R. zu einer öffentlichen Reaktion, die weitreichende Konsequenzen haben kann.

Zahl der
Betroffenen

Die meisten Unternehmens- und Finanzkrisen werden jedoch nicht von der Öffentlichkeit oder allenfalls von den regionalen Medien wahrgenommen. Das gleiche gilt für Krisen in Projekten. Trotzdem gibt es eine Reihe von Projekten, die aufgrund des daraus erwachsenden Schadens große Beachtung fanden.

Für die Bewältigung von Krisen ist die Frage der publizistischen Wirkung von erheblicher Bedeutung. Denn zum Einen kann die Information der Öffentlichkeit erhebliche Ressourcen erfordern, zum Anderen lassen sich viele der im Folgenden vorgestellten Konzepte nicht anwenden, da sich die Kommunikation zwischen den Parteien nicht oder doch nur sehr schlecht steuern lässt.

Indiskretion

So kommt es in solchen Fällen immer wieder vor, dass Vorüberlegungen zur Krisenlösung durch Indiskretionen in die Öffentlichkeit geraten und damit eine gezielte an den eigenen Interessen orientierte Kommunikation mit der anderen Seite erschwert wird.

Komplexität
wächst

Es kann grundsätzlich davon ausgegangen werden, dass Krisen mit publizistischer Wirkung in ihrer Beurteilung schwieriger sind, als es bei Krisen ohne öffentliches Interesse der Fall ist.

2.1 Fallstudien

Viele Krisen, die öffentliches Interesse finden, haben einen Bezug zum Bauwesen. Eine Fachrichtung, die vermutlich zu den ältesten Arbeitsbereichen gehört, die als projektorientiert angesehen werden können. So sollte die Oper von Sydney ursprünglich 7 Millionen Dollar kosten und eine Bauzeit von vier Jahren haben. Tatsächlich lagen die Kosten bei 102 Millionen Dollar und die Bauzeit bei rund 14 Jahren (1959-1973).

Störfälle und
Produktfehler

Probleme in Projekten werden häufig in den Medien wiedergegeben. Seriöse Untersuchungen gibt es nur wenige. Das liegt zum Einen sicher auch daran, dass die öffentliche Darstellung von Fehlleistungen von vielen Unternehmen als unangenehm und geschäftsschädigend angesehen wird. Zum Anderen werden viele Projekte (etwa die Entwicklung von Produkten) im Geheimen abgewickelt. Probleme werden erst bekannt, wenn das Projekt selbst längst abgeschlossen wurde. Viele Fallbeispiele aus der Literatur beschreiben daher Krisen, die z.B.:

- durch Störfälle in einer technischen Anlage entstanden,
- das Ergebnis von Fehlern in Produkten oder,
- die Folge von unternehmerischen Fehlentscheidungen sind.

Unter die erste Kategorie fallen z.B.:

- Der Absturz der Raumfähre Challenger (VAUGHN 1999)

- Die Reaktorunfälle in Tschernobyl (PERROW 1999) und Harrisburgh
- Das Chemieunglück in Seveso und Bhopal (SHRIVASTAVA 1987)

Für die beiden letzten Punkte gibt es eine Vielzahl von Fallstudien (s. (TÖPFER 1999a)):

- Die mangelnde Kurvenstabilität der Mercedes A-Klasse
- Der Rechenfehler bei Intel Pentiumprozessoren
- Nebenwirkungen im Fall Lipobay der Fa. BASF
- Missgebildete Kinder nach der Einnahme von Contergan

In (TÖPFER 1999a) wird die Entstehung und die Bewältigung der Krise um den Elch-Test bei der Mercedes-Benz AG beschrieben. Anders als bei vielen vergleichbaren Studien bleibt der Autor nicht bei der Analyse des in der Presse veröffentlichten Materials, sondern gibt auch detaillierte Informationen zu den internen Entscheidungsprozessen. Er zeigt deutlich wie wichtig die interne Kommunikation für die erfolgreiche Bewältigung der Krise ist. Gleichzeitig werden die besonderen Probleme deutlich, die sich aus dem großen öffentlichen Interesse ergeben. Neben der intensiven Arbeit an dem eigentlichen technischen Problem werden erhebliche Anstrengungen unternommen, um die Öffentlichkeit gezielt zu informieren. Dabei wird klar, dass eine offensive und wahrheitsgetreue Informationspolitik zwar Mut und Standhaftigkeit der Unternehmensleitung erfordert, die positive Aufnahme der neuen technischen Lösung zeigt aber, dass solch ein Verhalten mittelfristig Vorteile bringt.

Elch-Test

Eine weitere gut dokumentierte Krise ist der Bau des Flughafens von Denver. (DEMPSEY et al. 1997).¹ Hier wird auch deutlich, dass Computer heute ein wesentliches Risikopotential für Großprojekte beinhalten. Dort wurde ein völlig neuartiges, computergestütztes Koffertransportsystem installiert. Kurz vor der Inbetriebnahme des Flughafens wurde klar, dass das System nicht funktionierte. Die Eröffnung musste um 16 Monate verschoben werden; die Kosten stiegen um mehrere 100 Mio. Dollar. Die spätere Analyse ergab: die vollautomatischen Transportfahrzeuge sollten jeweils nur einen Koffer aufnehmen. Selbst bei einer optimalen Auslastung konnte so nicht der erforderliche Durchsatz erzielt werden. Das Lösungskonzept musste völlig überarbeitet werden. Eine reine Analyse der Planung hätte in diesem Fall nichts geholfen (vgl. (DENEUFVILLE 1994), (GIBBS 1994)).

Computer als
Auslöser

¹ Auch bei der Eröffnung des Frachtflughafens von Hongkong gab es Probleme mit der Inbetriebnahme eines wichtigen Computersystems. Sie konnten aber innerhalb weniger Wochen gelöst werden (LIU 1998).

Eine Simulation des Systems zeigt (*s.a. (SWARTZ 1997)*), dass die technischen Probleme frühzeitig erkennbar waren. Tatsächlich wurde das Koffertransportsystem wirklich in einer frühen Phase des Projekts simuliert und angemessen ausgelegt. Im Zuge des Projekts geriet aber diese Überlegung in Vergessenheit. Zwischenzeitlich wechselten der Projektleiter und die Firma, die das Koffersystem installieren sollte. Genau genommen handelte es sich auch hier um ein Kommunikationsproblem.

Doch auch wenn das Koffertransportsystem vielfach als Auslöser für den verspäteten Start des Flugbetriebs in Denver angeführt wird, so ist das nur z.T. richtig. Die Kosten des Flughafens wurden zu Beginn des Projekts auf ca. 1,5 Milliarden Dollar geschätzt. Am Ende wurden es 5,3 Milliarden Dollar. Während der Projektlaufzeit wurden verschiedene Designänderungen vorgenommen, um der Kostensteigerung zu begegnen. So wurden z.B. nur 85 der ursprünglich geplanten 120 Gates erbaut.

2.2 Methoden

Pressearbeit Wenn die Öffentlichkeit Interesse an einer Krise hat, müssen die Medien in das Krisenmanagement mit einbezogen werden. In (HERBST 1999) werden Konzepte zur Bewältigung von Krisen mit Hilfe von Public Relations dargestellt. Im Zentrum der Überlegung steht zunächst das Verhältnis zu den Medien. War es vor einer Krise schlecht, so wird es in einer Krisensituation nur selten besser werden. Wurden die Medien vor einer Krise schlecht, unvollständig oder gar falsch informiert, so werden sie in einer Krisensituation alle Äußerungen besonders kritisch betrachten.

Der Versuch, Medien gezielt mit eigenen Informationen zu versorgen, wird auch dann häufig misslingen, wenn in der Vergangenheit keine regelmäßige Information der Medien erfolgte. Im Krisenfall muss ein Redakteur erst davon überzeugt werden, dass Informationen öffentlichkeitsrelevant sind.

Prävention Da in einer Krisensituation viele Dinge gleichzeitig zu erledigen und abzustimmen sind, ist eine gute Vorbereitung auf einen Krisenfall sinnvoll:

- Die Einrichtung eines Krisenstabs, der alle Informationen zusammenträgt, wichtige Entscheidungen trifft und nach innen und außen kommuniziert.
- Die Erstellung eines Krisenhandbuchs (*s.a. Abschn. 5.2*), das Verantwortlichkeiten regelt, wichtige Ansprechpartner enthält und Verfahrensschritte in Form von Checklisten festlegt.

- Die Durchführung von Übungen, die besonders den Umgang mit Medien und die Abstimmung in der eigenen Organisation praktisch erproben.

Alle diese Maßnahmen eignen sich auch für kleinere Unternehmen. Der Aufwand lohnt sich nur dann, wenn auch ein echtes Risiko für eine Krise mit publizistischen Folgen besteht.

2.3 Komplexität als Krisengrund

Komplexität ist eines der Kernprobleme in unserer modernen Welt. In fast allen Bereichen unseres Alltags werden Systeme immer komplizierter:

- Die Zahl der Gesetze nimmt zu.
- Tarife für Dienstleistungen werden immer stärker differenziert.
- Geschäftsprozesse werden immer umfassender.
- Technische Systeme bestehen aus immer mehr Komponenten.

Organisationen, technische Systeme oder Prozesse lassen sich von einem einzelnen i.d.R. nicht mehr steuern. In vielen Fällen ist auch das Verhalten von deterministischen Systemen auf Grund der Vielzahl von Komponenten in unserer Wahrnehmung de facto nicht deterministisch.

Deterministische
Systeme

Viele Krisen, die im Abschnitt über Fallstudien kurz vorgestellt wurden, sind Folgen der enormen Komplexität der jeweiligen Systeme. Interessanter Weise gibt es viele Versuche, Komplexität mit wissenschaftlichen Methoden zu managen. Etwa durch Abstraktion, Schnittstellenbildung oder Modularisierung von Systemen. Diese Ansätze verschieben aber die Ebene, auf der Menschen Komplexität verarbeiten, jeweils nur um ein Stück. Die so strukturierten Systeme ermöglichen neue Konzepte und werden damit wieder komplex. Für den Betrachter gibt es also keine wirkliche Erleichterung.

Doch wie geht der Mensch selbst mit komplexen und unübersichtlichen Situationen um? In (DÖRNER 1989) wird gezeigt, dass es keine Patentrezepte für die Bewältigung von schwierigen Problemen gibt.

Der Ansatz für die Untersuchungen von Dörner sind Modelle von realen Lebensbereichen. Sie reichen von einfachen Modellen für eine Kühlkammer bis hin zu Modellen für eine Kleinstadt. Versuchspersonen können wichtige Parameter des Modells steuern und damit die Prozesse beeinflussen. Sie kennen nicht die dahinter liegenden Zusammenhänge im Modell und müssen ein vorgegebenes Ziel (z.B. zufriedene Bürger bei wachsendem Wohlstand) erreichen.

Modelle und
Simulation

Was nicht zum
Ziel führt

Das überraschende Ergebnis dabei ist, dass es zwar keine klare Regel gibt, wie ein solches Ziel erreicht werden kann, es aber sehr wohl möglich ist, Regeln aufzustellen, die i.Allg. nicht zum Erfolg führen.

So kann festgestellt werden, dass Versuchspersonen schlechte Ergebnisse erzielen, wenn:

- sie bestimmten Vorurteilen oder Grundeinstellungen folgen, die unter den gegebenen Rahmenbedingungen nicht zielführend sind. So ist der Versuch, sich im Wesentlichen um die Zufriedenheit der Einwohner zu kümmern, nicht erfolgreich, wenn sich immer mehr Bürger ansiedeln. Diese belasten die Infrastruktur der Stadt und da die Versuchsperson die Steuereinnahmen weitgehend unberücksichtigt lässt, fehlt es bald an Geld, um die Bürger dauerhaft zufrieden zustellen.
- ständig wechselnde Bereiche der Aufgabenstellung bearbeitet werden. Es zeigt sich, dass eine gewisse *Beständigkeit* hilft, Zusammenhänge im System zu erkennen.
- extreme Maßnahmen ergriffen werden oder auf schnelle Veränderungen im System mit ständig wechselnden Konzepten reagiert wird.
- sie nur Teilaspekte des möglichen Handlungsspektrums ausschöpfen.

Vorsichtige
Änderung

Umgekehrt lässt sich feststellen, dass erfolgreiche Versuchspersonen tendenziell mehr Parameter betrachten, mehr Entscheidungen je Simulationsschritt treffen und Veränderungen in kleinen Schritten umsetzen.

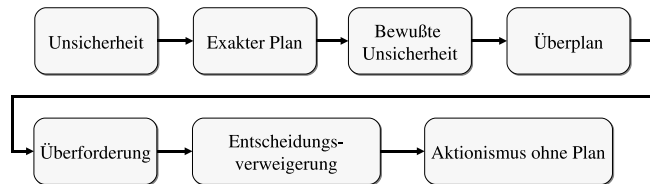


Abb. 2.1: Probleme bei der Planung komplexer Sachverhalte

Interessant sind auch die Ergebnisse zum Thema Planung. Entgegen der in der Literatur häufig anzutreffenden Behauptung, dass Planung in schwierigen und komplexen Projekten die Erfolgchancen steigert, zeigt Dörner, dass Planung auch negative Folgen haben kann.

Planung kann auch dazu führen, dass mit der Planung die Unsicherheit wächst (*s. Abb. 2.1*). Ein Phänomen, das ich besonders bei unerfahrenen Projektleitern immer wieder beobachte. Bei dem Versuch, einen möglichst exakten Plan zu erstellen, wird übersehen, dass es um ein handhabbares Modell der Realität geht und nicht um eine detaillierte Beschreibung der Zukunft. Der exakte Plan verdeutlicht die eigene Unsicherheit und es wird ein noch detaillierterer Plan (Überplan) erstellt. Mit der Umsetzung dieses Plans ist man nun überfordert. In der Folge müssen Entscheidungen getroffen werden, die nicht zum Plan passen - alle Arbeit war umsonst. Es beginnt eine Flucht in blinden Aktionismus.

Als Ergebnis seiner Untersuchungen zeigt Dörner, dass es keine Patentlösungen für die Bewältigung von komplexen Problemen gibt. Methoden, Ratschläge und allg. Regeln können helfen. Es muss aber genau geprüft werden, ob die Rahmenbedingungen und Voraussetzungen für deren Anwendung tatsächlich gegeben sind. Psychologische Barrieren sind dabei in vielen Fällen bestimmender als tatsächliche Probleme. So ist z.B.

- die Beschäftigung mit Nebensächlichkeiten,
- die Unfähigkeit, sich zu entscheiden,
- das Ignorieren von Informationen oder
- die Unfähigkeit, sich selbst Fehler einzugestehen

häufiger eine Ursache für Fehlentwicklungen, als der Charakter des Problems selbst.

Vor diesem Hintergrund stützt Dörner viele Grundüberzeugungen dieses Buchs. Die Auseinandersetzung mit Dörners Erkenntnissen ist daher nach meiner Überzeugung für einen Krisenmanager unerlässlich.

Keine
Patentlösungen

2.4 Krisen in der Organisation

Krisen in der Organisation sind auf den ersten Blick geradezu komplementär zu Krisen in Projekten (*s. Tabelle 2.1*).

Die Untersuchungen in (GEMÜR 1996) zeigen, dass es trotz der vielen Unterschiede zwischen projektorientierten und organisierten Strukturen gemeinsame Ursachen für Krisen gibt.

Eines der offenkundigen Gemeinsamkeiten ist die Tatsache, dass in beiden Fällen Individuen das Verhalten des Gesamtsystems prägen. Jedes wissenschaftliche und generalisierende Konzept findet von daher eine Grenze, wenn es um die Berücksichtigung von individuellen Besonderheiten der handelnden Personen

Individuum
bestimmt das
Verhalten von
Organisationen

geht. Das ist in soweit bedeutend, als eine Organisation im Wesentlichen ihre Rechtfertigung in dem Ausgleich von individuellen Besonderheiten und Schwächen findet.

Verunsicherung
als Krisengrund

Gemür zeigt, dass Krisen in Organisationen zu einem wesentlichen Anteil durch individuelle Verunsicherung entstehen. Diese Verunsicherung hat ihren Ursprung z.B.:

- In veränderten Umgebungsbedingungen, die bestehende organisatorische Abläufe in Frage stellen oder überflüssig machen.
- In der Reduzierung von Ressourcen, die z.B. eine erhöhte Arbeitslast oder Verringerung von Qualität zur Folge haben.
- In der Veränderung von Führungsstrukturen, die in der Vergangenheit z.B. Defizite in den organisatorischen Vorgaben ausgeglichen haben.

Eine Organisation ist gerade dazu da, individuelle Verunsicherungen durch klare Regelungen zu verhindern. Kann die Organisation das nicht mehr leisten, so muss sie den neuen Rahmenbedingungen angepasst werden. Dieser Veränderungsprozess wird in vielen Fällen aber nicht angemessen vollzogen. Die Konsequenz ist in diesem Fall eine Organisationskrise.

Tabelle 2.1: Unterschiedliche Zielsetzungen in einer Organisation und in einem Projekt

Projekt	Organisation
Verantwortung	Funktionserfüllung
Dynamik	Statik
Zielerreichung	Perfektion

Organisations-
krise

Gemür versteht in diesem Zusammenhang unter einer *Organisationskrise* den auf äußeren oder inneren Druck hin entstehenden und als unangenehm empfundenen Unsicherheitszustand, der bei der Anpassung an neue Gegebenheiten entsteht.

Er nennt sie *normale Krisen*, da sich Organisationen ständig an neue Gegebenheiten anpassen müssen. Selbstverständlich wird der subjektiv empfundene Krisenzustand wesentlich davon beeinflusst, ob Anpassungen rechtzeitig und erfolgreich erfolgen.

Auslöser für solche Krisen können plötzliche Ereignisse sein, wie z.B. ein Störfall oder ein Produktfehler, es können aber auch schleichende Veränderungen wie ein Umsatzrückgang oder eine Materialverteuerung sein.

In Analogie zu den im Folgenden vorgestellten Konzepten stellt Gemür fest, dass häufig nicht das konkrete externe Ereignis Auslöser für eine Krise ist, sondern bestimmte Verhaltensmuster:

- Die Ausführung von Routinetätigkeiten ohne Bereitschaft zur Veränderung.
- Verleugnung von Problemen, um damit Veränderungsprozesse zu verhindern.
- Konzentration auf Marginalprobleme, um sich dem Vorwurf der Untätigkeit zu entziehen.

Auch wenn in Projekten nur selten die Möglichkeit besteht, sich hinter Organisationsvorschriften zu 'verschanzen' und der Anpassungsdruck an neue Rahmenbedingungen stärker und offensichtlicher ist, als in einer herkömmlichen Aufbauorganisation so gibt es auch hier ähnliche Mechanismen wie in Projekten.

So wird in (DÖRNER 1989) auch auf eine *immunsierende Marginalkonditionierung* hingewiesen, die bei komplexen Problemen eintritt, wenn sich die Versuchsperson überfordert fühlt. Aber auch in von mir betreuten Projekten habe ich immer wieder festgestellt, dass die Flucht in Routinearbeiten, das Ignorieren von Problemen zu Schwierigkeiten, wenn nicht zu Krisen geführt haben.

Marginal-
konditionierung

Das Buch von Gemür gibt einen umfassenden Einblick in die Probleme bei der Bewältigung von Krisen und deren Rückwirkung auf das Individuum. Es ist daher für jeden interessant, der sich mit den psychologischen Aspekten einer Krise näher befassen will. Der Praktiker wird allerdings die konkreten, operationalisierbaren Lösungsansätze vermissen.

In (TÖPFER 1999b) werden jene Organisationskrisen beleuchtet, die durch plötzliche und unerwartete Ereignisse ausgelöst werden. Basis für seine Untersuchungen sind eine Reihe von Fallstudien, wie z.B. die Produkteinführung von New Coke oder die Challenger Katastrophe. Daraus leitet er den typischen Verlauf einer Krise ab (s. Abb. 2.2). Der daraus entstehende Krisenlebenszyklus ist sehr ähnlich zu dem hier vorgestellten Ablauf. Er berücksichtigt neben dem zeitlichen Ablauf aber verschiedene Aspekte im Verlauf der Krise:

- Inhalte und Prozesse
- Informationen
- Organisation
- Kommunikation
- Psychologie

Neben der theoretischen Darstellung der verschiedenen Aspekte des Krisenlebenslaufs wendet der Autor das von ihm entwickelte Schema auf plötzliche Krisensituationen an, die in der Literatur und in den Medien gut dokumentiert sind. Die Validität des Schemas und die Bezüge zur Praxis werden damit unmittelbar deutlich.

Eine Typologie von Krisen sowie Grundsätze und Checklisten für ein Krisenaudit unterstreichen die praktische Relevanz dieses Buchs.

Phase Ebenen	Prävention	Früherkennung	Eindämmung	Neustart	Lernen
Inhalte/Prozesse	Was passiert wann?				
Informationen	Wer liefert welche Information?				
Organisation	Wer übernimmt welche Aufgabe?				
Kommunikation	Wer wird wann und wie worüber informiert?				
Psychologie	Welche Wirkung geht von Ereignissen, Informationen und Aktionen aus?				

Abb. 2.2: Krisenlebenszyklus nach (TÖPFER 1999b)

2.5 Finanzkrisen

Finanzkrisen sind die vermutlich am Besten in der Literatur dokumentierten Krisentypen. Sie zeichnen sich dadurch aus, dass sie sich an klaren Kriterien erkennen lassen:

Finanzkrise

Eine Finanzkrise liegt sicher vor, wenn ein Unternehmen überschuldet oder zahlungsunfähig ist und damit die Voraussetzungen für ein Insolvenzverfahren vorliegen.

In der Praxis geht es darum, frühzeitig zu erkennen, dass eine Insolvenz droht. Da die finanzielle Situation durch Bilanzen, Geschäftsberichte etc. gut beschrieben ist, gibt es Möglichkeiten, durch Analyse von Bilanzen und Geschäftsberichten frühzeitig Korrelationen zwischen bestimmten Kennzahlen und Finanzkrisen herzustellen (HAUSCHILDT und LEKER 2000). Psychologische Momente treten hier in den Hintergrund. Aber natürlich ist z.B. die Frage der Kreditwürdigkeit auch subjektiv geprägt.

Finanzkrisen sind daher in gewissem Sinne komplementär zu Projektkrisen:

- Finanzkrisen werden durch monetäre Probleme ausgelöst und haben operative Konsequenzen.
- Projektkrisen werden durch operative Probleme ausgelöst und haben i.d.R. finanzielle Konsequenzen.

Die Notwendigkeit des Handelns ist in Projektkrisen nicht so offensichtlich wie bei Finanzkrisen. Die im Folgenden vorgestellte Methodik sieht daher vor, dass der Krisenmanager die Darstellung des entstehenden Schadens in den Mittelpunkt seiner Überlegungen stellt. Die Auseinandersetzung mit Finanzkrisen kann von daher beim Verständnis dieses Aspekts helfen.

Anders als bei anderen Krisentypen ist die Behandlung von Finanzkrisen gesetzlich geregelt. So legt z.B. das Insolvenzrecht und das Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) bestimmte Mindestanforderungen für Risiko und Krisenmanagement fest. (SCHMIDT und UHLENBRUCK 1999)

Typische Auslöser für Finanzkrisen sind:

- Liquiditätsengpässe
- Aufzehrung des Eigenkapitals
- Nachfrageeinbruch
- Preiserhöhungen
- Managementfehler

In aller Regel genügt nicht ein Auslöser, um eine Finanzkrise hervorzurufen. Es kommt vielmehr auf eine 'kritische Mischung' verschiedener Auslöser an.

Bei den Methoden zeigt sich, dass zumindest in der akuten Phase weniger die Besonderheiten eines Unternehmens bzw. dessen konkrete Probleme im Vordergrund stehen. Es geht ähnlich wie bei den Krisen in Projekten zunächst um Sofortmaßnahmen, die eine weitere Eskalation verhindern (*s.a. Kapitel 8 'Praktische Krisenbewältigung'*). Eine Sanierung ist zunächst auf die Entschuldung und die Wiederherstellung der Liquidität gerichtet. Dann erst werden die eigentlichen Ursachen bekämpft.

2.6 Zusammenfassung

Das vorliegende Kapitel gibt einen Überblick in meiner Ansicht nach interessante Bücher, die als Ergänzung zu den hier vorgestellten Methoden und Konzepten dienen können. Sie sind besonders für die Behandlung folgender Aspekte hilfreich:

- Umgang mit komplexen Projekten
- Bewältigung von organisatorischen Problemen
- Finanzielle Folgen aus Projektkrisen
- Berücksichtigung der Öffentlichkeit bei Krisen, die publizistisches Interesse finden.

Diese Auswahl ist nicht vollständig und sicher subjektiv geprägt. Leider ist mir keine systematische Darstellung des Gesamtthemas Krisenmanagement bekannt. Auch wenn die Verfügbarkeit von Web-Adressen nicht immer dauerhaft gesichert ist, sei trotzdem ein Verweis erlaubt: Ein sehr guter und für die letzten Jahre auch weitgehend vollständiger Überblick findet sich im Internet unter <http://www.krisennavigator.de/>



<http://www.springer.com/978-3-642-12399-3>

Krisenmanagement in Projekten
Handeln, wenn Probleme eskalieren
Neubauer, M.
2010, XVIII, 278 S. 42 Abb., Hardcover
ISBN: 978-3-642-12399-3