

2. Unternehmenskrise als Ausgangspunkt der Sanierung

Das mediale Interesse an Insolvenzen großer Unternehmen, wie der Praktiker AG oder der Loewe AG, ist nach wie vor ungebrochen, wohingegen täglich eine Vielzahl kleiner und mittelständischer Unternehmen anonym zerschlagen wird. Die Insolvenz ist dabei kein plötzlich eintretender Zustand, sondern vielmehr das Ergebnis einer nicht bemerkten oder ungelösten Unternehmenskrise (vgl. Crone 2014a, S. 3f.; Blatz & Haghani 2006, S. 3). Werden die Krisensymptome des Unternehmens allerdings frühzeitig erkannt, ist eine Insolvenz häufig über eine außergerichtliche Unternehmenssanierung zu vermeiden. Die Unternehmenskrise ist somit Voraussetzung dafür, dass eine Sanierung durchgeführt werden kann.

Das Ziel dieses Kapitels besteht darin, die Systematik einer Unternehmenskrise zu erläutern, an der eine Sanierung anknüpft. Dazu wird zunächst der Krisenbegriff im ökonomischen Bezugsrahmen eingeordnet und definiert. Daran anschließend werden die Ursachen sowie der Verlauf einer Unternehmenskrise dargelegt.

2.1. Krisenbegriff im ökonomischen Bezugsrahmen

Aus volkswirtschaftlicher Sicht wird eine Krise zumeist mit der Konjunkturtheorie in Verbindung gebracht und kennzeichnet in diesem Kontext einen Wendepunkt im Konjunkturzyklus oder die Phase des Konjunkturabschwungs (vgl. Krystek 1987, S. 4; Dahl 1993, S. 410).

In der Betriebswirtschaftslehre wird der Krisenbegriff auf ein selbstständig und aktiv am Wirtschaftsprozess beteiligtes Unternehmen angewendet. In diesem Zusammenhang wird von einer Unternehmenskrise gesprochen. Für diesen Begriff existiert eine Vielzahl an Definitionsversuchen.⁷ Allen ist gemein, dass sie die in der Abbildung 2 dargestellten Eigenschaften einer Unternehmenskrise benennen.

⁷ Siehe beispielsweise Becker 1978, S. 672; Finkin 1989, S. 50; Gabele 1981, S. 150f.; Maasmeier 1987, S. 4ff.; Uhlenbruck 1981, S. 191; Witte 1981, S. 9ff.

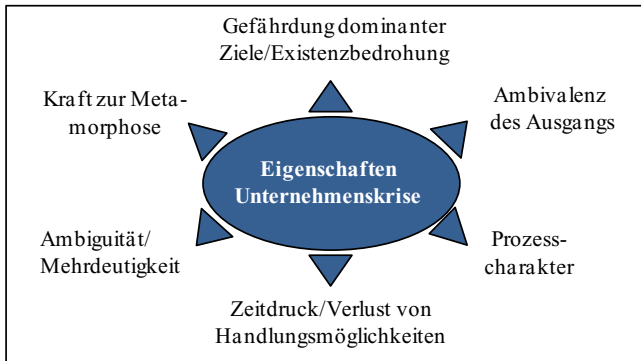


Abbildung 2: Charakteristika einer Unternehmenskrise

Quelle: eigene Darstellung.

Eine Unternehmenskrise gefährdet die wesentlichen Ziele eines Unternehmens, zu denen beispielsweise die Vermeidung von Insolvenztatbeständen und der Aufbau wesentlicher Erfolgspotenziale gehören. Werden diese nicht erreicht, ist die Existenz des Unternehmens nachhaltig, ungeplant und ungewollt bedroht. Eine Krise ist daher überlebenskritisch für das betroffene Unternehmen (vgl. Bergauer 2003, S. 4f.; Combs 2012, S. 4).

Ferner ist eine Unternehmenskrise durch ihren ambivalenten Ausgang gekennzeichnet, der von der Zerschlagung des Unternehmens bis zur erfolgreichen Bewältigung der Krise reichen kann. Dabei ist zu Beginn einer Unternehmenskrise nicht eindeutig vorhersehbar, welchen Ausgang eine Krise nimmt. Darin zeigt sich der Prozesscharakter einer Unternehmenskrise, die als zeitlich begrenzter Prozess mit verschiedenen Phasen zu verstehen ist. Der Anfang und das Ende einer Krise sind von der subjektiven Wahrnehmung der beteiligten Akteure abhängig (vgl. Krystek & Moldenhauer 2007, S. 26f.).

Eine weitere Eigenschaft von Unternehmenskrisen ist der wachsende Zeitdruck mit zunehmendem Verlauf der Krise. Dabei nehmen die zur Verfügung stehenden Handlungsmöglichkeiten sowie die Reaktionszeit ab, wenngleich die Handlungsnotwendigkeit wächst. Diese asynchrone Dynamik einer Krise verstärkt deren destruktive Wirkungen mit zunehmenden Verlauf (vgl. Glaeßer 2007, S. 13f.).

Ferner ist die Unternehmenskrise durch Mehrdeutigkeit geprägt. Sie wird von den Beteiligten aufgrund ihrer unbestimmten Kausalität nur begrenzt verstanden und

daher verschieden gedeutet. Es ist notwendig, die Unternehmenskrise zunächst konzeptionell zu erschließen, um ihr entgegenwirken zu können (vgl. Schreyögg & Ostermann 2014, S. 121).

Eine letzte wichtige Eigenschaft ist die Kraft zur Metamorphose. Unternehmen in einer Krise, können aus dieser gestärkt hervorgehen. Zudem sind innovative Veränderungen im Unternehmen möglich (vgl. Krystek & Moldenhauer 2007, S. 27).

Zusammenfassend ist die Unternehmenskrise ein ungeplanter, zeitlich begrenzter Prozess, durch den der Fortbestand des Unternehmens substantiell gefährdet wird. Im Zuge dieses Prozesses muss das Unternehmen mit Umsatzeinbußen und Liquiditätsproblemen rechnen, die die Erreichung existenzieller Unternehmensziele bedrohen (vgl. Müller 1986, S. 1; Krystek 1987, S. 6f.; Crone 2014a, S. 4). Dieses betriebswirtschaftliche Verständnis einer Unternehmenskrise wird für die weiteren Überlegungen zugrunde gelegt.

2.2. Ursachen von Unternehmenskrisen

Im Zuge der Betrachtung einer Unternehmenskrise müssen auch deren Ursachen beleuchtet werden. Dies ist das zentrale Anliegen der Krisenursachenforschung.⁸ Im Rahmen dieser Forschungsrichtung werden Ursache-Wirkungszusammenhänge analysiert, die zu Unternehmenskrisen führen. Krisenursachen sind in diesem Zusammenhang die Auslöser einer Unternehmenskrise und lassen sich in endogene und exogene Ursachen klassifizieren (vgl. Kihm 2006, S. 35f.; Crone 2014a, S. 11f.; Krystek & Lentz 2014, S. 36ff.).

Die endogenen Krisenursachen beziehen sich auf innerbetriebliche Faktoren, die im Einfluss- und Verantwortungsbereich des Unternehmens liegen. Empirische Studien zeigen, dass vor allem diese endogenen Ursachen für Unternehmenskrisen verantwortlich sind. In der Praxis von Bedeutung sind vor allem Managementfehler, ein fehlendes aussagefähiges Controlling und eine zu geringe Eigenkapitalausstattung (vgl. Crone 2014a, S. 11).

Die exogenen Krisenfaktoren wirken hingegen von außen auf das Unternehmen ein und sind daher nicht beziehungsweise nur indirekt durch das Unternehmen

⁸ Siehe für vertiefende Einblicke Töpfer 1985, S. 159ff.; Krystek 1987, S. 32; Krystek 2006, S. 51.

beeinflussbar. Die exogenen Ursachen erzeugen einen strategischen Anpassungsdruck im Unternehmen und führen erst in die Krise, wenn die Führungsriege entsprechende Gegenmaßnahmen nicht rechtzeitig oder nicht ausreichend ergriffen hat. Dabei ist zu unterscheiden, ob die exogenen Krisenursachen dem spezifischen oder dem globalen Unternehmensumfeld zuzuordnen sind. Gefahren aus dem spezifischen Umfeld ergeben sich zum Beispiel durch verändertes Kaufverhalten oder Preissteigerungen beim Lieferanten. Die exogenen Ursachen aus dem globalen Unternehmensumfeld beinhalten beispielsweise veränderte rechtliche Rahmenbedingungen oder den technischen Fortschritt (vgl. Lützenrath et al. 2006, S. 9; Crone 2014a, S. 11).

Endogene und exogene Krisenursachen sind nur schwer differenziert voneinander zu betrachten, da sie in der Regel gemeinsam auftreten. Darin zeigt sich ein besonderes Merkmal von Krisenursachen: Multikausalität. Das bedeutet, eine Unternehmenskrise wird nicht durch eine einzelne Ursache herbeigeführt, sondern durch eine Vielzahl von Ursachen hervorgerufen. Im Verlauf des Krisenprozesses verstärken sich diese gegenseitig und bilden einen Existenz bedrohenden Mix (vgl. Krystek & Moldenhauer 2007, S. 52; Baetge et al. 2012, S. 31). Im Anhang 1 sind die wichtigsten endogenen und exogenen Krisenursachen zusammenfassend abgebildet.

2.3. Idealtypischer Verlauf von Unternehmenskrisen

Grundsätzlich ist der Verlauf einer Unternehmenskrise durch einen Anfangs-, Wende- und Endpunkt charakterisiert. Diese Knotenpunkte sind jedoch nur selten an objektiven Tatbeständen, wie der Überschuldung, festzumachen. Vielmehr sind sie vom subjektiven Wahrnehmungsvermögen bzw. -willen der Entscheidungsberater abhängig (vgl. Pohl 1977, S. 76f.; Burger 1995, S. 6). Daher ist es für die Beschreibung von Krisenverläufen erforderlich, den Krisenprozess in unterschiedliche Phasen zu unterteilen. Dadurch lassen sich Ansatzpunkte für die Krisenprävention, Krisenfrüherkennung und die Krisenbewältigung gewinnen (vgl. Cezanne 1999, S. 21). Zur Darstellung des Krisenverlaufs existieren diverse Prozessmodelle, in denen die Unternehmenskrise nach verschiedenen Merkmalen

in unterschiedliche Phasen unterteilt wird.⁹ Dabei kann es zu Rückkoppelungen, Überschneidungen und Auslassungen von Phasen kommen. Im Rahmen dieser Arbeit werden nachstehend zwei in der Literatur häufig betrachtete Phasenmodelle vorgestellt, die sich trotz ihrer unterschiedlichen Ansätze miteinander kombinieren lassen.

2.3.1. Krisenverlauf nach Müller (1986)

Müller (1986, S. 53ff.) typologisiert Unternehmenskrisen nach dem Grad der existenziellen Bedrohung für das Unternehmen. Er unterscheidet diesbezüglich vier Krisenphasen: die strategische Krise, die Erfolgskrise, die Liquiditätskrise und die Insolvenz.¹⁰

Die strategische Krise ist dadurch gekennzeichnet, dass die Erfolgspotenziale des Unternehmens, die zur Erzielung von Vermögenszuwächsen benötigt werden, aufgrund einer fehlenden oder falschen Strategie gefährdet sind. Diese Krisenphase ist schwer erkennbar, da das Unternehmen noch nicht mit Umsatzeinbußen konfrontiert wird. Bleibt dieses Krisenstadium unerkannt, setzt die Erfolgskrise ein. Charakteristisch für diese ist, dass die Erfolgsziele, wie Umsatz-, Gewinn- oder Rentabilitätsziele, unerreicht bleiben. Es werden Verluste im operativen Geschäft erwirtschaftet, die das Eigenkapital aufzehren und eventuell zu einer Unterbilanzierung führen. Wird in dieser Phase nicht gegengesteuert, gelangt das Unternehmen in die Liquiditätskrise. In diesem Stadium besteht die ernsthafte Gefahr der Illiquidität und/oder Überschuldung. In der Insolvenz als letzte Phase werden spezifische Gläubigerziele nicht erreicht, sodass die Zahlungsunfähigkeit oder die Überschuldung des Unternehmens eintreten.

2.3.2. Krisenverlauf nach Krystek (1987)

Nach Krystek (1987, S. 29ff.) lässt sich der Verlauf einer Unternehmenskrise ebenfalls in vier Phasen unterteilen. Dabei differenziert er diese nach dem Aggregatzustand und dem Grad der Beeinflussbarkeit in eine potentielle, latente, akut/beherrschbare und akut/nicht beherrschbare Unternehmenskrise.

⁹ Einen aktuellen Überblick über die aus der Literatur bekannten Phasenmodelle für Krisenverläufe geben beispielsweise Krystek & Moldenhauer 2007, S. 35; Jossé 2004, S. 37; David 2001, S. 38ff.

¹⁰ Müller 1986, S. 53ff. beschreibt im Grunde Krisenarten, die aber durch die zeitliche Verknüpfung als Phasenmodell interpretierbar sind.

In einer potenziellen Unternehmenskrise besteht zwar die Möglichkeit einer Krise, diese ist jedoch noch nicht wahrnehmbar. Das Unternehmen arbeitet nach wie vor im gewohnten Geschäftsbetrieb. Die Identifikation relevanter, potenzieller Unternehmenskrisen ist aufgrund des Fehlens von offensichtlichen Krisensymptomen schwierig. Im Stadium der latenten Unternehmenskrise tritt die Krise mit hoher Wahrscheinlichkeit in naher Zukunft ein, wenngleich sie für das Unternehmen nur mit geeigneten Früherkennungsinstrumenten erkennbar ist. Zudem ist für diese Phase die noch große Bandbreite an Handlungsoptionen sowie das Fehlen von Handlungsnöten und Entscheidungszwängen charakteristisch.

In der akut/beherrschbaren Unternehmenskrise sind die von der Krise ausgehenden destruktiven Wirkungen konkret erkennbar. Die Reaktionszeit des Unternehmens verkürzt sich bei zunehmend eingeschränkten Handlungsalternativen, wenngleich sich der Handlungsdruck erhöht. Die Bewältigung der Krise ist in dieser Phase möglich, da hinreichendes Potenzial zur Überwindung der Krise im Unternehmen vorhanden ist. Dennoch ist der Einsatz externer Krisenspezialisten bereits in diesem Stadium empfehlenswert. In der letzten Phase, der akuten, nicht beherrschbaren Krise überfordern die Auswirkungen der Krise das Unternehmen, welches seine dominanten Unternehmensziele verfehlt. Es verbleiben nur noch wenige Handlungsmöglichkeiten, die unter hohem Zeitdruck umgesetzt werden müssen. Die Anforderungen zur Krisenbewältigung übersteigen dabei das dazu erforderliche Potenzial. Das bedeutet, dass nur durch externe Hilfe oder einen positiv wirkenden Schock die Insolvenz des Unternehmens abgewendet werden kann.

2.3.3. Kombination der Prozessmodelle von Müller und Krystek

In der Abbildung 3 ist eine Kombinationsmöglichkeit beider Modelle dargestellt. Aus der Abbildung geht hervor, dass die strategische Krise nach Müller vergleichbar ist mit der potenziellen und latenten Unternehmenskrise nach Krystek. Ihre Auswirkung auf Unternehmensergebnisse und Liquidität sind noch nicht akut wahrnehmbar, wenngleich die Bedrohung der Erfolgspotenziale vorherzusehen oder bereits latent vorhanden ist. Im Rahmen der Erfolgskrise ist die Verfehlung der Erfolgsziele frühzeitig erkennbar (latente Krise) oder aber bereits im Berichtsinstrumentarium des Unternehmens nachweisbar (akute/beherrschbare Krise). In

der Liquiditätskrise sind die Handlungsoptionen aufgrund der angespannten Liquiditätssituation stark eingeschränkt. Bei rechtzeitigem Gegensteuern besteht die Möglichkeit, die Liquiditätskrise zu beherrschen. Anderenfalls droht die Insolvenz (vgl. Krystek & Moldenhauer 2007, S. 39).

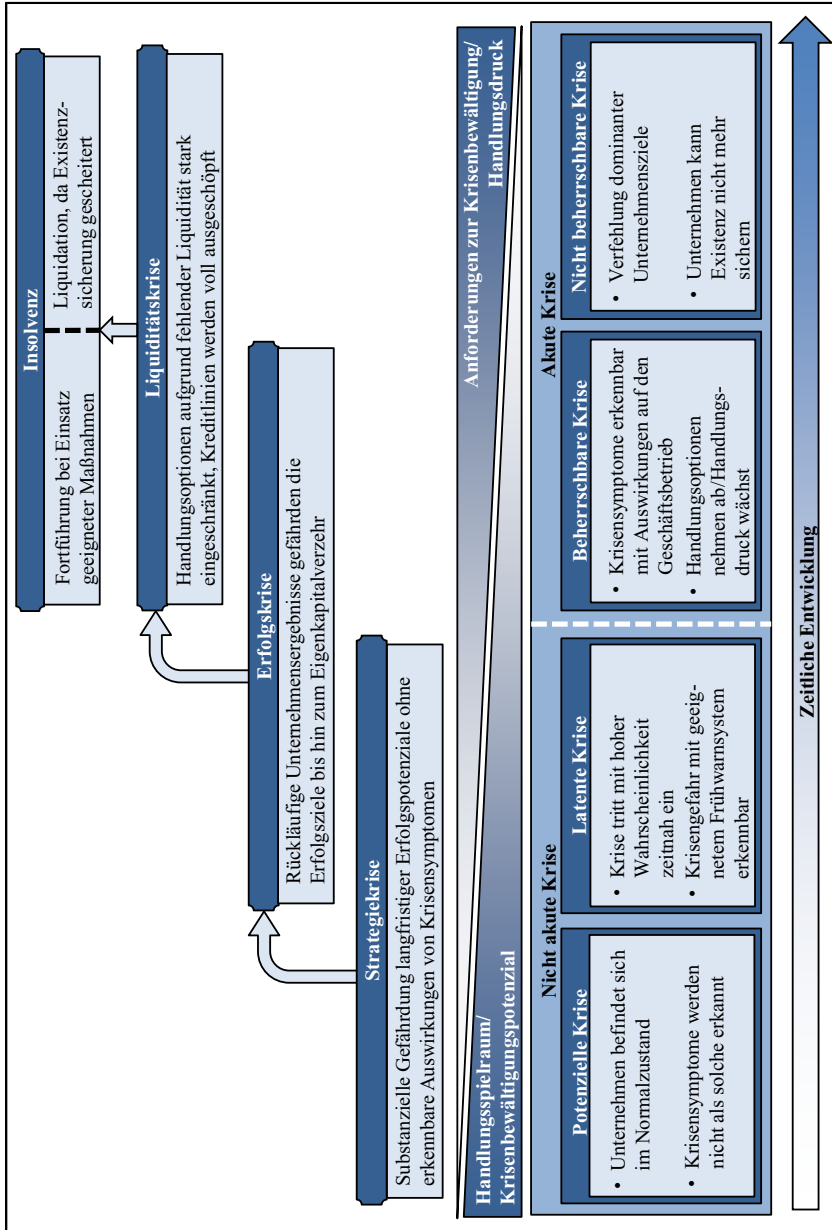


Abbildung 3: Kombination der Krisenprozessmodelle nach Müller und Krystek
Quelle: eigene Darstellung.

Externe Sanierungsberatung aus Bankensicht
Eine Analyse zur außergerichtlichen Vermeidung von
Unternehmensinsolvenzen

Staatz, S.

2016, XI, 125 S. 17 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-12462-5