

# **A            Unternehmenskrisen: Beschreibung eines komplexen Phänomens**

## **A.1            Unternehmenskrisen: Ein alltägliches Problem?**

Krisen scheinen zu einem fast schon normalen Wegbegleiter unseres alltäglichen Lebens geworden zu sein. Die Berichterstattung der Medien z.B. über politische Krisen, Terroranschläge, Naturkatastrophen und internationale Konflikte reißen nicht ab und geben uns kaum Zeit, sie zu verarbeiten. Nicht viel anders stellt sich die Situation im wirtschaftlichen Bereich dar. Auch hier häufen sich die Nachrichten über Unternehmenszusammenbrüche, spektakuläre Skandale und Missmanagement gerade auch in großen, international bekannten Unternehmen.

Diese Überflutung mit negativen Schlagzeilen und Berichten über das Scheitern von Unternehmen hat nicht nur zu einem Gewöhnungseffekt in der öffentlichen Wahrnehmung geführt, sondern auch in der Literatur eine teilweise veränderte Sichtweise gefördert, die Unternehmenskrisen als ein »... mittlerweile alltägliches Problem« erscheinen lassen (Kraus/Haghani, 2004, S. 13) oder sogar von »normalen Krisen« sprechen (Gmür, 1996, S. 23). In einem ähnlichen Sinne thematisierte bereits *Albach* (1979, S. 5 ff.) die Frage, ob sich im Kampf ums Überleben der Ernstfall (die Unternehmenskrise) nicht als Normalfall für Unternehmen in einer freiheitlichen Wirtschaftsordnung darstellt.

Andererseits sehen wir uns einer – national wie international – noch immer sehr hohen Zahl von Unternehmensinsolvenzen gegenüber, die mit ihren destruktiven Wirkungen, z.B. dem Verlust von Arbeitsplätzen, ganz maßgeblich zu den aktuellen Verwerfungen unseres Wirtschaftslebens beitragen, wobei solche Insolvenzstatistiken immer nur die häufig zitierte »Spitze des Eisbergs« deutlich werden lassen. Denn man kann davon ausgehen, dass eine erheblich höhere Zahl von Unternehmen ihre Krisen ohne die Anmeldung eines Insolvenzverfahrens – wie auch immer – bewältigt und damit in den verfügbaren Statistiken nicht erscheint.

Bedeutsam und bedenklich scheint ferner, dass eine immer höhere Zahl großer, renommierter, zum Teil alt eingesessener Unternehmen in Krisen geraten. Damit scheint die Krisenproblematik nicht mehr – wie oft behauptet – ein Phänomen ausschließlich kleiner und junger Unternehmen zu sein. Nicht zuletzt treten immer mehr Skandalfälle, die zu Unternehmenskrisen führen oder mit ihnen sonst ursächlich verbunden sind, ins Blickfeld der Öffentlichkeit und tragen in erheblichem Umfang zu Verunsicherung und Misstrauen in weiten Kreisen der Öffentlichkeit bei. In einer solchen Situation im Hinblick auf Unternehmenskrisen von »Normalität« oder »Alltäglichkeit« zu sprechen, erscheint problematisch.

Unternehmenskrisen sind und bleiben Ausnahmereischeinungen im wirtschaftlichen Alltag und zugleich Singularitäten im Lebenszyklus der betroffenen Unternehmen. Sie werden zu einer verstärkten Herausforderung für das Management und bleiben die wohl anspruchsvollste Aufgabe von Unternehmensführung.

Als überlebenskritische Prozesse sind sie einer Beeinflussung im Sinne von Vorbeugung, Vermeidung und Bewältigung/Restrukturierung zugänglich, wenngleich das Ergebnis ihrer Beeinflussung angesichts des Ambivalenzcharakters solcher Prozesse im Voraus nicht feststeht.

Auch die Gesetzgeber auf nationaler und internationaler Ebene haben offenbar die Aktualität und Dringlichkeit des Phänomens Unternehmenskrise erkannt und in den letzten Jahren erhebliche Gesetzesinitiativen entwickelt, mit denen regulierend auf solche Prozesse der Fehlentwicklung in Unternehmen eingewirkt werden soll.

Dazu zählen in Deutschland insbesondere die Insolvenzordnung (InsO, 1999), das Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG, 1998), sowie der Deutsche Corporate Governance Kodex (DCGK, 2002) und das Transparenz- und Publizitätsgesetz (TransPuG, 2002).

Im internationalen Rahmen ist es insbesondere der aus den USA stammende Sarbanes-Oxley Act (SOA) des Jahres 2002, der die Aktualität und Bedeutung der Krisenproblematik auch in diesem Land unterstreicht (Gruson/Kubik, 2003, S. 339 ff.; Kauffmann/Götzenberger, 2003, S. 149).

Auch in anderen Industrienationen (z.B. Frankreich, Großbritannien, Australien und Japan) finden sich vergleichbare Regelungen, die eine Gemeinsamkeit in Form gesetzgeberischer Initiativen gegenüber der sich verschärfenden Krisenproblematik in Unternehmen aufweisen (Kajüter, 2004, S. 12 ff.).

## **A.2 Begriff und Eigenschaften von Unternehmenskrisen**

### **A.2.1 Genereller Krisenbegriff**

Der Begriff »Krise« wirkt auf uns vertraut und erschreckend zugleich. Er umfasst Individualkrisen ebenso wie weltweite Krisenerscheinungen mit nur allen erdenklichen Schattierungen seiner Anwendung zwischen diesen gedachten Extremen (Narr, 1973, S. 224; Hülsmann, 2005, S. 5). Die häufige Verwendung des Krisenbegriffs, die bereits Luneburg zu der Formulierung veranlasste: »... crisis has become one of the most overworked words in the language...« (Luneburg, 1970, S. 7), hat bisher dennoch nicht zu einem klaren Verständnis seines begrifflichen Inhaltes geführt, sondern vielmehr unterschiedlichste Interpretationen entstehen lassen.

Der aus dem Griechischen entnommene Stamm unseres heutigen Krisen-Begriffs meinte ursprünglich ganz allgemein jeglichen Bruch einer bis dahin kontinuierlichen Entwicklung und im engeren Sinne eine Entscheidungssituation, die den Wendepunkt bzw. Höhepunkt einer gefährlichen Entwicklung markiert. Er kennzeichnete zugleich eine Situation mit extremer *Ambivalenz der Entwicklungsmöglichkeiten* (Fink, 2002, S. 15).

In *systemtheoretischer Betrachtungsweise* gefährdet oder zerstört die Krise das System oder Teile des Systems (Offe, 1973, S. 198; Hermann, 1973, S. 45), wobei die durch eine Krise induzierte Gefährdung eines Subsystems noch nicht notwendigerweise die Gefährdung des Gesamtsystems nach sich ziehen muss (Luhmann, 1973, S. 185). Die Ursachen krisenhafter Gefährdung können dabei intra- und extrasystemischer Natur sein (Croszier, 1971, S. 287; Offe, 1973, S. 198).

Im Rahmen der *Wirtschaftswissenschaften* hat sich die Volkswirtschaftslehre relativ früh mit dem Krisenphänomen auseinandergesetzt, jedoch sind Auseinandersetzungen mit volkswirtschaftlich relevanterer Krisenproblematik aus der sog. Bürgerlichen Ökonomie bereits seit dem

Ende des 19. Jahrhunderts bekannt (v. Bergmann, 1895; Neuwirth, 1874; Wirth, 1890). Sofern nicht außerwirtschaftliche Geschehnisse als ursächlich für Krisen angenommen wurden, erscheint der Krisenbegriff in dieser Disziplin hauptsächlich in engem Zusammenhang mit konjunkturellen Phänomenen. Dabei wird die Krise als Phase des konjunkturellen Abschwungs (Dahl, 1975, S. 363) bzw. als Wendepunkt eines mehr oder weniger regelmäßig verlaufenden Konjunkturzyklusses verstanden. Schmölders (1950, S. 5) bezeichnete Krisen in diesem Zusammenhang als markantesten Phasen moderner Wirtschaftskonjunkturen. Ab den 70er Jahren wurde der Krisenbegriff aus volkswirtschaftlicher Sicht zunehmend auch unter strukturellen und regionalen Aspekten betrachtet (Bain, 1968, S. 471 f.; Bömer, 1977; Eickhoff, 1976, S. 7 ff.; Tuchfeldt, 1974, S. 1 ff.).

## A.2.2 Der Begriff Unternehmenskrise

Der Begriff »Unternehmenskrise« hat – ebenso wie die inhaltliche Auseinandersetzung mit diesem Phänomen – eine durchaus wechselvolle Geschichte im Rahmen der betriebswirtschaftlichen Forschung und Praxis.

So betrachteten etwa die noch ganz unter dem Eindruck der ersten Weltwirtschaftskrise des letzten Jahrhunderts stehenden Veröffentlichungen von *Hasenack* (1932 a, b), *Isaac* (1932) und *Le Courtre* (1926) Krisen ausschließlich als konjunkturelle Phänomene und lehnten sich damit an häufig vertretene volkswirtschaftliche Auffassungen an. Danach scheint die Problematisierung von Unternehmenskrisen – zumindest in der Literatur – keine Rolle mehr zu spielen. Erst im Gefolge des sog. ersten »Erdölschocks« im Jahre 1974 und dann wieder ab den 90er Jahren des letzten Jahrhunderts findet sich eine verstärkte Hinwendung zu dieser Thematik, die zu einer kaum noch zu überschaubaren Fülle von Arbeiten mit dieser Grundproblematik geführt hat<sup>1</sup>.

In der betriebswirtschaftlichen Literatur ist der Begriff der Unternehmenskrise seither zunehmend präziser gefasst worden und berücksichtigt stärker die begriffsprägenden Elemente des Krisenphänomens aus anderen wissenschaftlichen Disziplinen. So bezeichnet etwa *Höhn* (1974, S. 3) die Unternehmenskrise als eine das Leben und den Bestand des Unternehmens bedrohende Situation, bei der das Überleben zur Kernfrage wird. Ähnlich definiert *Schiefer* (1974, S. 12) Unternehmenskrisen als »... eine Bedrohung für die Unternehmen ..., die bis an die Grenze der Existenz gehen kann« (ähnlich auch *Becker*, 1978, S. 672; *Rüschepöhler*, 1973, S. 32). *Müller-Merbach* (1977, S. 420) etwa beschreibt die Unternehmenskrise als eine ungewollte und ungeplante, ertragsmäßige und/oder liquiditätsmäßige Situation eines Unternehmens oder eines Unternehmensbereiches, die eine unmittelbare oder mittelbare Gefahr für das Überleben des Unternehmens bzw. des Unternehmensbereiches darstellt. *R. Müller* (1982, S. 1) sieht die Unternehmenskrise in ähnlichem Sinne als einen von dem betroffenen Unternehmen ungewollten, zeitlich begrenzten Prozess, durch den die Erfolgspotenziale, der Erfolg oder die Liquidität der Unternehmung ernsthaft bedroht werden, so dass die Existenz des gesamten Unternehmens gefährdet ist. *Röthig* (1976, S. 13) beschreibt Unternehmenskrisen aus systemtheoretischer Sicht als zeitlich begrenzte Prozesse, die initiiert und gesteuert werden können und durch ein im voraus identifizierbares Ergebnis, nämlich das Nichterreichen dominanter Ziele des Systems, abgeschlossen werden. Als dominante Ziele gelten dabei solche Ziele, die dem Gesamtsystem als limitierende Grundbedingungen bei allen Entscheidungen dienen (Basis-Ziele) und deren Nichterfüllung zu Sanktionen gegen das System führen würde. Nach *Krummenacher* (1981, S. 8) ist die Unternehmenskrise eine Situation, »... die nach einem abrupten Wechsel einer oder mehrerer Basisvariab-

len eines Systems entsteht, so dass die Erreichung bisheriger essentieller Normen und Ziele gefährdet und damit die Existenz dieses Systems in Frage gestellt wird«.

In einer *engen* Begriffsauslegung werden Unternehmenskrisen als das »... Endstadium eines vom betroffenen Unternehmen ungewollten Prozesses ...« gesehen, »... in dessen Verlauf die Erfolgspotenziale, das Reinvermögen und/oder die Liquidität des Unternehmens sich so ungünstig entwickelt haben, dass die Existenz des Unternehmens *akut* bedroht ist« (Hess/Fechner, 1991, S. 4).

In einer *weiteren*, alle Phasen überlebenskritischer Prozesse abdeckenden und von vielen Autoren geteilten Sichtweise (Cezanne, 1999, S. 10 f.; Bergauer, 2001, S. 4; Moldenhauer, 2004, S. 12) sind Unternehmenskrisen ungeplante und ungewollte Prozesse von begrenzter Dauer und Beeinflussbarkeit sowie mit ambivalentem Ausgang. Sie weisen unterschiedliche Phasen auf (von der potenziellen bis hin zur akuten Krise) und sind in der Lage, den Fortbestand des gesamten Unternehmens substanziell und nachhaltig zu gefährden oder sogar unmöglich zu machen. Dies geschieht durch die Beeinträchtigung dominanter Ziele, deren Gefährdung oder Nichterreicherung gleichbedeutend ist mit einer nachhaltigen Existenzgefährdung oder Existenzvernichtung des Unternehmens als selbstständig und aktiv am Wirtschaftsprozess teilnehmender Einheit mit ihren bis dahin gültigen Zweck- und Zielsetzungen (Macharzina/Wolf, 2005, S. 670; Krystek, 2002, S. 89; ders., 1987, S. 6 f.).

Gegen den Aspekt des ungeplanten und ungewollten Entstehens von Unternehmenskrisen wird gelegentlich eingewandt, dass (Unternehmens-)Krisen auch durchaus gewollt sein können, um etwa – im Schumpeterschen Sinne – eine Basis für Innovationen und Problembewusstsein in verkrusteten Strukturen zu schaffen (Zelewski, 1995, S. 900 ff.). Ein solcher »Krisenansatz« wird auch von Macharzina (1999, S. 498) für Führungskräfte zur Durchsetzung einer von ihnen präferierten Strategie beschrieben.

Nicht zuletzt wegen der Ambivalenz des Krisenprozesses mit der Unmöglichkeit einer völligen ex-ante-Bestimmung seines Ausgangs wird der Sichtweise einer nur simulierten Krise (Jossé, 2004, S. 32) nicht gefolgt. Gleichwohl ist noch auf die konstruktiven Wirkungen (ungewollter und ungeplanter) Unternehmenskrisen im Abschnitt A.3.5.2 einzugehen.

### **A.2.3      Eigenschaften von Unternehmenskrisen**

Mehr noch als es Definitionen vermögen, können spezifische Eigenschaften das hier interessierende Krisenphänomen präzisieren. Solche Eigenschaften, die zugleich Bedeutung als inhaltliche Bestandteile und Begriffselemente haben, sind nachfolgend skizziert (s. dazu Müller, R., 1982, S. 20 ff.; Schreyögg, 2004, S. 14 f.; Hülsmann, 2005, S. 39 ff.; Freiling, 2005, S. 62 f.).

#### **(1) Existenzgefährdung**

Durch die Unternehmenskrise ergibt sich eine nachhaltige, d.h. nicht nur absehbar kurzfristige (vorübergehende) Existenzgefährdung für das gesamte Unternehmen im Sinne einer Existenzvernichtung, die ungeplant und ungewollt ist; Unternehmenskrisen sind damit jeweils überlebenskritisch für das betroffene System.

#### **(2) Ambivalenz des Ausgangs**

Der Ausgang von Unternehmenskrisen kann ebenso die Vernichtung des betroffenen Unternehmens bedeuten wie deren erfolgreiche Bewältigung, wobei der jeweilige Ausgang am Beginn der Krise nicht oder zumindest nicht eindeutig absehbar ist.

### (3) Gefährdung dominanter Ziele

Als dominante Ziele gelten die Aufrechterhaltung der Zahlungsfähigkeit, die (langfristige) Erzielung eines Mindestgewinns oder einer Mindestrendite sowie die Vermeidung von Überschuldungstatbeständen, darüber hinaus aber auch die Gewährleistung des Aufbaus oder der Verfügbarkeit (Erhalt/Hinzugewinnung) wesentlicher Erfolgspotenziale (Müller, R., 1982, S. 20 f.; Bergauer, 2003, S. 4).

### (4) Prozesscharakter

Unternehmenskrisen sind zeitlich begrenzte Prozesse von unterschiedlicher Dauer, wobei Beginn und Ende dieses Prozesses je nach Wahrnehmungsvermögen/-willen des betroffenen Unternehmens von objektivierbaren Tatbeständen abweichen können.

### (5) Steuerungsproblematik

Der Krisenprozess kann in Grenzen durch das (Krisen-)Management gesteuert werden, wobei eine solche Beeinflussung des ansonsten autonom verlaufenden Krisenprozesses nicht zwingend erfolgreich sein muss.

### (6) Überraschung

Häufig wird das Überraschungsmoment als merkmalsprägend für Unternehmenskrisen (Töpfer, 1999, S. 17; Schreyögg, 2004, S. 14) hervorgehoben. Dies gilt jedoch nur sehr eingeschränkt, da die meisten Unternehmenskrisen einer Früherkennung zugänglich sind und somit das Überraschungsmoment objektiv entfällt (Haghani, 2004, S. 4 ff.).

### (7) Zeitdruck/Stress

Mit zunehmendem Reifegrad und damit vergrößertem Problemdruck von Unternehmenskrisen verringert sich die zur Krisenbewältigung verbleibende Reaktionszeit, was Zeitdruck und daraus resultierenden Stress erzeugt (Glaeßer, 2001, S. 29 f.).

### (8) Ambiguität

Unternehmenskrisen sind häufig in ihrer Kausalität unbestimmt, werden von den Beteiligten nur begrenzt verstanden und müssen häufig erst konzeptionell erschlossen werden (Schreyögg, 2004 S. 14).

### (9) Verlust von Handlungsmöglichkeiten

Speziell in fortgeschrittenen Phasen von Unternehmenskrisen wird ein zunehmender Verlust an Handlungsmöglichkeiten bei gleichzeitig wachsender Handlungsnotwendigkeit deutlich. Eine solche *asynchronische Krisendynamik* verstärkt zugleich die destruktiven Wirkungen von Krisenprozessen (Hülsmann, 2002, S. 33 ff.).

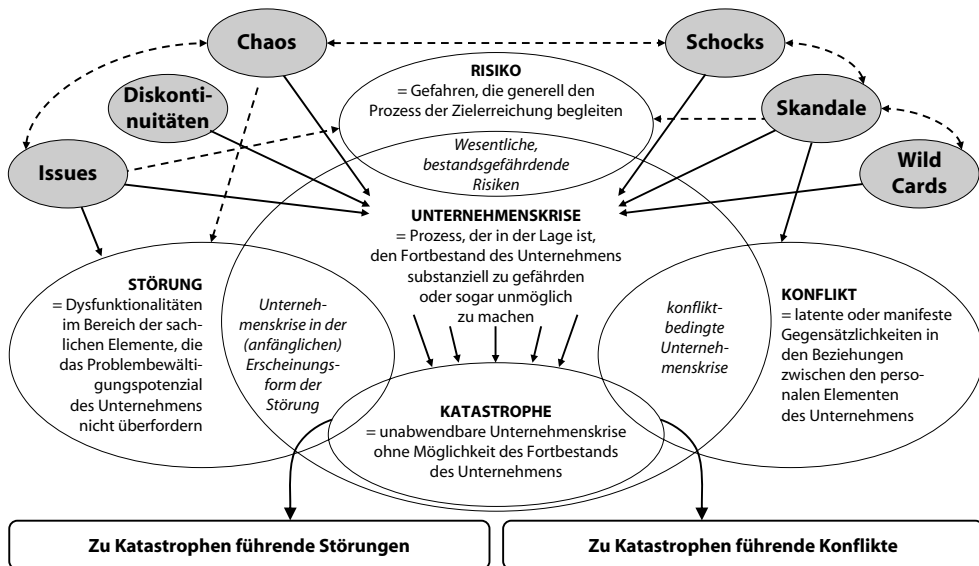
### (10) Kraft zur Metamorphose

Unternehmenskrisen bergen auch die Kraft der Erneuerung in sich; krisenbetroffene Unternehmen können gestärkt und verwandelt aus überstandenen Krisenprozessen hervorgehen. Entsprechend dem Ambivalenzcharakter solcher Prozesse können Krisenphasen auch lediglich Zäsuren auf dem Entwicklungspfad von Unternehmen darstellen (Gramlich/Walz, 2005, S. 1210).

Während die Eigenschaften 1 bis 5 und 10 alle Unternehmenskrisen kennzeichnen, betreffen die Merkmale 6 bis 9 nur bestimmte Phasen von Krisen und eignen sich deshalb nicht zur generellen Kennzeichnung von Unternehmenskrisen.

### A.2.4 Krisenähnliche Phänomene in Unternehmen

Der Versuch einer begrifflichen Eingrenzung der »Unternehmenskrise« kommt ohne seine Abgrenzung gegenüber ähnlichen Phänomenen kaum aus, die ebenfalls das Unternehmensgeschehen mit unterschiedlichen Wirkungen tangieren. Erst so gewinnt der hier unterstellte Krisenbegriff seine notwendige Anschaulichkeit und Tragfähigkeit. Zu solchen Phänomenen gehören Konflikte, Störungen, Katastrophen und Risiken sowie übrige Begriffe, die gleichfalls im Umfeld von Unternehmenskrisen zu orten sind (vgl. dazu Abb. A1).



**Abb. A1:** Grundsätzlicher Zusammenhang zwischen Unternehmenskrise, Risiken, Konflikten, Störungen und sonstigen Phänomen im Umfeld von Unternehmenskrisen

#### A.2.4.1 Konflikte

*Konflikte* sind als latente oder manifeste Gegensätzlichkeiten in den Beziehungen zwischen *Personen* zu verstehen (Dahrendorf, 1961, S. 201 f.), die sich im Extrem in offenen und besonders heftigen Auseinandersetzungen äußern können (Krüger, 1972, S. 17).

Sie können durch Gegensätzlichkeiten zwischen Angehörigen des Unternehmens (Führungskräfte vs. Mitarbeiter; Führungskräfte vs. Führungskräfte) ebenso entstehen wie zwischen Stakeholdern und Führungskräften des Unternehmens<sup>2</sup>. Ein Konfliktpotenzial besteht grundsätzlich zwischen allen denkbaren Personen/-gruppen, die direkt oder indirekt mit dem Unternehmen in Verbindung stehen und deren Gegensätzlichkeiten in ihren Wirkungen das Unternehmen tangieren (Nill, 2005, S. 557; Glasl, 2004, S. 14 ff.).

Während sich die Krise als zeitlich begrenzter Prozess mit häufig überwiegend dysfunktionalen Wirkungen darstellt, wird der Konflikt in einigen Organisationsformen (z.B. Matrix-Organisation) sogar zeitlich unbegrenzt institutionalisiert in der Absicht, ihn konstruktiv nutzbar zu machen (Wagner, 1978, S. 90 ff.).

Krise und Konflikt stellen grundsätzlich einander überschneidende Begriffe dar. Deren Beziehung betont Kaiser (1971, S. 348), der konfliktfreie und konfliktbedingte Krisen unterscheidet. *Konfliktbedingte* Unternehmenskrisen lassen sich dabei als mögliche Folgen dysfunktionaler Konflikte auffassen (Röthig, 1976, S. 14), wobei es sich um nicht zu umgehende Konflikte ohne die Möglichkeit eines Interessenausgleichs handeln muss, die überlebensrelevante Ziele tangieren. Dagegen führt die Mehrzahl von Konflikten in Unternehmen nicht zu Krisen im zuvor definierten Sinne.

*Konfliktfreie* Unternehmenskrisen scheinen zunächst kaum vorstellbar. Dabei wird offenbar von akuten Unternehmenskrisen ausgegangen, deren Wirkungen (z.B. Entlassungen im Rahmen von Restrukturierungen) ganz eindeutig ein hohes Konfliktpotenzial aufweisen. Anders kann sich die Situation dagegen bei potenziellen und/oder latenten Unternehmenskrisen darstellen. In solchen Phasen von Unternehmenskrisen (z.B. bei der Krisenvorsorge, Krisenfrüherkennung) sind konfliktfreie Handlungsräume bzw. Konflikte mit überwiegend konstruktiven Wirkungen zumindest denkbar.

Ähnlich wie Unternehmenskrisen weisen auch Konflikte neben Ursachen (Regnet, 2001, S. 27) und Lösungsansätzen (Bosetzky/Heinrich/Schutz zur Wiesch, 2002, S. 271) spezifische Verläufe auf und haben zudem die Tendenz zu eskalieren (Hugo-Becker/Becker, 2004, S. 113).

#### **A.2.4.2 Störungen**

Störungen sind zunächst Dysfunktionalitäten im Bereich des *Sachpotenzials* von Unternehmen (Maschinen, maschinelle Anlagen, Läger, Gebäude, Informationssysteme, sonstige Versorgungssysteme etc.).

Als Folge von endogen und/oder exogen auf das Unternehmen einwirkenden Störgrößen beeinträchtigen sie die Funktionfähigkeit solcher Systeme und sind im normalen Geschäftsbetrieb eine unausrottbare Selbstverständlichkeit.

Allerdings können die von solchen Störungen ausgehenden Wirkungen sehr bald krisenträchtige Prozesse auslösen, sofern die Störungen selbst wichtige Systeme des Unternehmens betreffen und/oder die Wirkungen solcher Störungen fatale Folgen für das Unternehmen und sein Umsystem haben.

#### **A.2.4.3 Katastrophen**

Während grundsätzlich der Begriff Krise eine starke Ambivalenz der Entwicklungsmöglichkeiten beinhaltet, wird die Katastrophe einseitig als eine entscheidende Wendung zum Schlimmen mit verheerendem (tödlichem) Ausgang verstanden. Holliger (1971, S. 201 f.) beschreibt Katastrophen als verhängnisvolle Ereignisfolgen, deren Wirkungen sich gegen den (die) Betroffenen richten und entweder nicht voraussehbar und/oder nicht abwendbar sind.

Bezogen auf die Sphäre des Unternehmens können Katastrophen als destruktive *Singularitäten* betrachtet werden (Holzkämpfer, 1996, S. 133), die von ihm nicht (mehr) abgewendet werden können. Sie enden mit der Vernichtung des Unternehmens und schließen seine Wiederherstellung

in der alten Struktur, Ziel- und Zwecksetzung aus (Weber, 1980, S. 19). Katastrophen stellen somit die äußerste Ausprägung von Unternehmenskrisen dar, die als häufig unvorhersehbare und nicht abwendbare Krisen den Fortbestand des Unternehmens unmöglich machen.

#### A.2.4.4 Risiken

Risiken begleiten jedwede unternehmerische Tätigkeit und sind mit ihr ebenso untrennbar verbunden wie die Chance des Erfolgs als ihrem sprachlichen und inhaltlichen Äquivalent.

Risiken<sup>3</sup> lassen sich allgemein als Möglichkeit oder Gefahr der Zielverfehlung bzw. der Nichterreicherung von gesetzten Zielen interpretieren (Braun, 1984, S. 23; Hahn, D., 1987, S. 137); womit bereits die Zielabhängigkeit einer jedweden Risikodefinition angesprochen ist (Krämer, 2002, S. 309 ff.), die auch schon bei der Definition von Unternehmenskrisen eine dominante Rolle spielte. Zugleich ergibt sich daraus auch die besonders enge Verbindung zwischen (Unternehmens-)Krisen und Risiken.

Im KonTraG werden deshalb beispielsweise die Begriffe bestandsgefährdende und wesentliche Risiken gebraucht, die sich von relevanten und unwesentlichen Risiken abgrenzen (Fiege, 2006, S. 49 ff.).

*Bestandsgefährdende Risiken* (auch existenzielle Risiken genannt) führen bei ihrem Eintritt zu einer drohenden Überschuldung oder Illiquidität (Förschle/Peter, 1999, Rn. 72) und damit zwingend zu Unternehmenskrisen. Solche Risiken meint offenbar auch der § 91, Abs. 2 AktG, der von Entwicklungen spricht, die den Fortbestand der Gesellschaft gefährden.

*Wesentliche Risiken* können dagegen einen »... wesentlichen negativen Einfluss auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Unternehmens haben ...« (Arbeitskreis »Externe und Interne Überwachung der Unternehmung«, KonTraG 2000, S. 2, Rz 19). Andere Autoren dagegen setzen wesentliche und bestandsgefährdende Risiken gleich (Brühwiler, 2001, S. 66). Eine solche Gleichsetzung erfolgt dabei gelegentlich mit dem Hinweis, dass sich ein zunächst als wesentlich eingestuftes Risiko zu einem bestandsgefährdenden Risiko entwickeln kann (Henselmann, 2001, S. 37). Für die hier vorgenommene Abgrenzung zwischen Krise und Risiko liegt es damit nahe, auch wesentliche Risiken in die Schnittmenge mit Unternehmenskrisen einzubeziehen.

Ein Grenzfall der Unterscheidung ergibt sich bei sog. *relevanten Risiken*. Solche auch als *Schwerpunktrisiken* bezeichnete Risiken können sich unter bestimmten Voraussetzungen zu wesentlichen oder sogar bestandsgefährdenden Risiken weiterentwickeln (Fiege, 2006, S. 49). Damit liegt auch bei ihnen die Einbeziehung in den Krisenbegriff nahe. Lediglich *unwesentliche Risiken* im Sinne von Detailrisiken können vor diesem Hintergrund als krisenfreie Risiken betrachtet werden.

#### A.2.4.5 Übrige krisenähnliche Phänomene in Unternehmen

Im sprachlichen Umfeld des generellen Krisenbegriffs sowie des Begriffs »Unternehmenskrise« stößt man häufig auf Begriffe, die entweder mit Krisen gleichgesetzt werden oder auf krisenähnliche Phänomene abzielen.

##### (1) Chaos

In Medienberichten werden nicht selten chaotische Zustände in Unternehmen beschworen, wenn es darum geht, eingängige Erklärungen für dort vermutete Krisenprozesse zu finden und nicht selten sind solche Unternehmen von tatsächlichen Krisen (noch) weit entfernt. Dennoch ist uns



die Gleichsetzung von Krise und Chaos vertraut (Müri, 1989, S. 15 ff.) und auch inhaltlich nicht ohne Berechtigung. Einige der Merkmale von Krisen (Diskontinuität des Verlaufs, Ambivalenz des Ausganges) sind auch chaotischen Prozessen eigen (Laszlo, 1992, S. 49 ff.; Pinkwart, 1992, S. 28).

#### (2) Skandale

Skandale sind plötzlich auftretende öffentliche Ärgernisse, die Empörung hervorrufen, weil anscheinend oder aber nur scheinbar Normen öffentlichen Verhaltens (von Gesetzen bis hin zu kulturellen und ethischen Normen) in erheblichem Umfang verletzt wurden und die Auswirkungen auf den/die Skandalisierten haben (s. dazu grundsätzlich die Beiträge in Elbighausen/Neckel, 1989). Prominente Unternehmenszusammenbrüche der letzten Zeit (z.B. *enron* oder *Flowtex*) belegen die Krisenträchtigkeit von Skandalen.

#### (3) Issues

Als Issues werden Themen, aber auch (zukünftige) Ereignisse von öffentlichem Interesse bezeichnet, die mit kontroversen Ansichten, Erwartungen, Wertvorstellungen und/oder Problemlösungen eines Unternehmens und seinen Stakeholdern verbunden sind (Liebl, 1996, S. 8). Sie haben einen Bezug zum Unternehmen, allerdings besteht häufig Unklarheit darüber, ob es sich bei dem Issue um eine zukünftige Chance oder Bedrohung für das Unternehmen handelt (Krystek/Müller-Stewens, 1993, S. 31). Im hier interessierenden Zusammenhang sind Issues mit konflikthaltigem Inhalt von Bedeutung, die das Potenzial haben, nicht nur die Freiheitsgrade unternehmerischen Handelns zu begrenzen (Röttiger, 2005, S. 140), sondern sogar überlebenskritische Wirkungen im Falle ihres Eintritts zeitigen.

#### (4) Diskontinuitäten

Dynamische, soziale Systeme – und damit Unternehmen – sind zugleich offene Systeme, die intensive Austauschbeziehungen zu ihren Umsystemen (ihrer Umwelt) unterhalten. Diese bekannte und für das Überleben von Unternehmen zwingend notwendige Tatsache macht sie zugleich anfällig für sog. »Drittvariablen«, die als Störgrößen die bisher als stabil angenommenen Gesetzmäßigkeiten des Systems beeinträchtigen. Solche Ereignisse werden als Diskontinuitäten<sup>4</sup> bezeichnet, die sich störend auf eine bislang kontinuierliche Entwicklung auswirken (Krystek/Müller-Stewens, 1993, S. 163).

#### (5) Schocks

Existenzgefährdende Diskontinuitäten im Sinne von Umweltbedrohungen werden gelegentlich als Schocks bezeichnet. Schocks sind komplexe Phänomene mit einer nahezu unbegrenzten Zahl von Variablen, geringer Häufigkeit, äußerst hoher Intensität ihrer (destruktiven) Wirkungen und erheblicher Unregelmäßigkeit ihres Auftretens. Krisen werden in dieser Situation als »... betriebssituativ intolerable Zielverfehlungen aufgrund exogener (Umwelt-)Schocks definiert« (Hasitscha, 1988, S. 42).

#### (6) Wild Cards

Der Begriff »*Wild Cards*« kennzeichnet völlig überraschende »Störereignisse«, die unerwartet und sehr schnell auftreten und somit präzedenzlose, singuläre Geschehnisse darstellen (Steinmüller/Steinmüller, 2003, S. 38). Ihre Eintrittswahrscheinlichkeit ist gering; ebenfalls das vorhandene Vorwissen um solche Ereignisse. Dagegen sind ihre (destruktiven, ggf. auch konstruktiven) Wir-

kungen umso größer und können deshalb durchaus den Charakter krisenhafter Phänomene annehmen (Petersen, 1997, S. 43). Wegen ihrer extrem geringen Eintrittswahrscheinlichkeit entziehen sie sich einer statistischen Erfassung und werden deshalb meist auch nicht in das konventionelle Vorsorgespektrum von Unternehmen integriert (Möhrle/Müller, 2005, S. 194).

### **A.3      Verlauf, Ursachen und Wirkungen von Unternehmenskrisen**

Zu den tragenden Elementen einer Beschreibung des komplexen Phänomens »Unternehmenskrise« gehören zwingend auch Aussagen über den Verlauf, die Ursachen und Wirkungen solcher Prozesse. Dies ist zugleich die Forderung an eine – noch immer nicht vollgültig realisierte (Gless, 1996, S. 105; Freiling, 2005, S. 76) – Theorie der Unternehmenskrise, die bereits von Witte (1981, S. 14) angemahnt wurde<sup>5</sup> und zu deren Bausteinen die vorgenannten Elemente zählen (Hauschildt/Grape/Schindler, 2006, S. 10). Zudem vermitteln Kenntnisse über Verlauf, Ursachen und Wirkungen von Unternehmenskrisen durchaus auch praxisrelevante Einsichten, die den Umgang mit ihnen erleichtern können (Grape, 2006, S. 41 ff.).

#### **A.3.1      Verlauf von Unternehmenskrisen**

##### **A.3.1.1      Unternehmenskrisen als unstrukturierte Prozesse**

Über den Prozesscharakter von Unternehmenskrisen besteht allgemein Einigkeit in der Literatur, nicht dagegen über den Verlauf und die Phasen solcher Prozesse. Gerade aber die Kenntnis solcher Prozessverläufe mit ihren jeweiligen Phasen ist nicht nur für die Beschreibung, sondern auch für den Umgang mit Unternehmenskrisen im Sinne von Vorsorge, Früherkennung und Restrukturierung/Bewältigung von entscheidender Bedeutung. Denn aus der Darstellung von Krisenprozessen mit ihren charakteristischen Phasen ergeben sich Hinweise auf Ansatzpunkte für deren aktive und/oder reaktive Beeinflussung im Sinne eines Krisenmanagements.

(1) Darstellung des Krisenprozesses durch die Knotenpunkte Anfang, Wendepunkt, Ende

In einem ersten, noch sehr groben Ansatz sind Krisenprozesse zunächst als auf Veränderungen mit ambivalentem Ausgang gerichtete, zeitlich begrenzte Aktionsfolgen und/oder Ereignisfolgen zu verstehen, die formal durch die drei Knotenpunkte Anfang, Wendepunkt und Ende gekennzeichnet werden, wie in **Abb. A2** dargestellt (Pohl, 1977, S. 76; v. Löhneysen, 1982, S. 76).

Beginn und Ende des Krisenprozesses sind dabei nicht an objektive Merkmalsausprägungen z.B. im Sinne einer Über- oder Unterschreitung bestimmter kardinaler Größen zu verstehen, sondern unterliegen dem subjektiven Wahrnehmungsvermögen der Betroffenen (den Krisenaktoren). Es geht vor diesem Hintergrund bei der Wahrnehmung von Krisenprozessen häufig um einen machtpolitischen Aushandlungsprozess im Sinne einer Vereinbarung, was als »Krise« in einem spezifischen Kontext gelten soll (Sander, 1994, S. 41). Eine Ausnahme bilden dabei allerdings annähernd objektiv feststellbare Tatbestände wie Illiquidität und Überschuldung, die das absolute Ende eines Unternehmens durch Insolvenz mit anschließender Auflösung der Unternehmung determinieren können, aber nicht zwingend determinieren müssen. Nach *Pohl* (1977, S. 100) ist somit der Beginn einer Unternehmenskrise dann zu erkennen, wenn für die Krisenaktoren die Veranlassung besteht,