

Krise, Krisendiagnose und Krisenmanagement, Frankfurter Allgemeine Zeitung Nr. 100, 30.04.2001, S. 31.

Professor Dr. Dr. h.c. Jürgen Hauschildt

Krise, Krisendiagnose und Krisenmanagement

1. Erscheinungsformen und Ursachen einer Unternehmenskrise

Als "*Krise*" bezeichnet man die drohende Existenzgefährdung einer Unternehmung: Sie liegt vor, wenn die Planung signalisiert, dass die Unternehmung bei unveränderter Fortführung der Tätigkeit in ihrem Bestand gefährdet sein würde. Dies entspricht der Risikovorstellung des Gesetzes zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG). Die Krise realisiert sich in der Insolvenz, spätestens wenn Zahlungsunfähigkeit oder Überschuldung drohen.

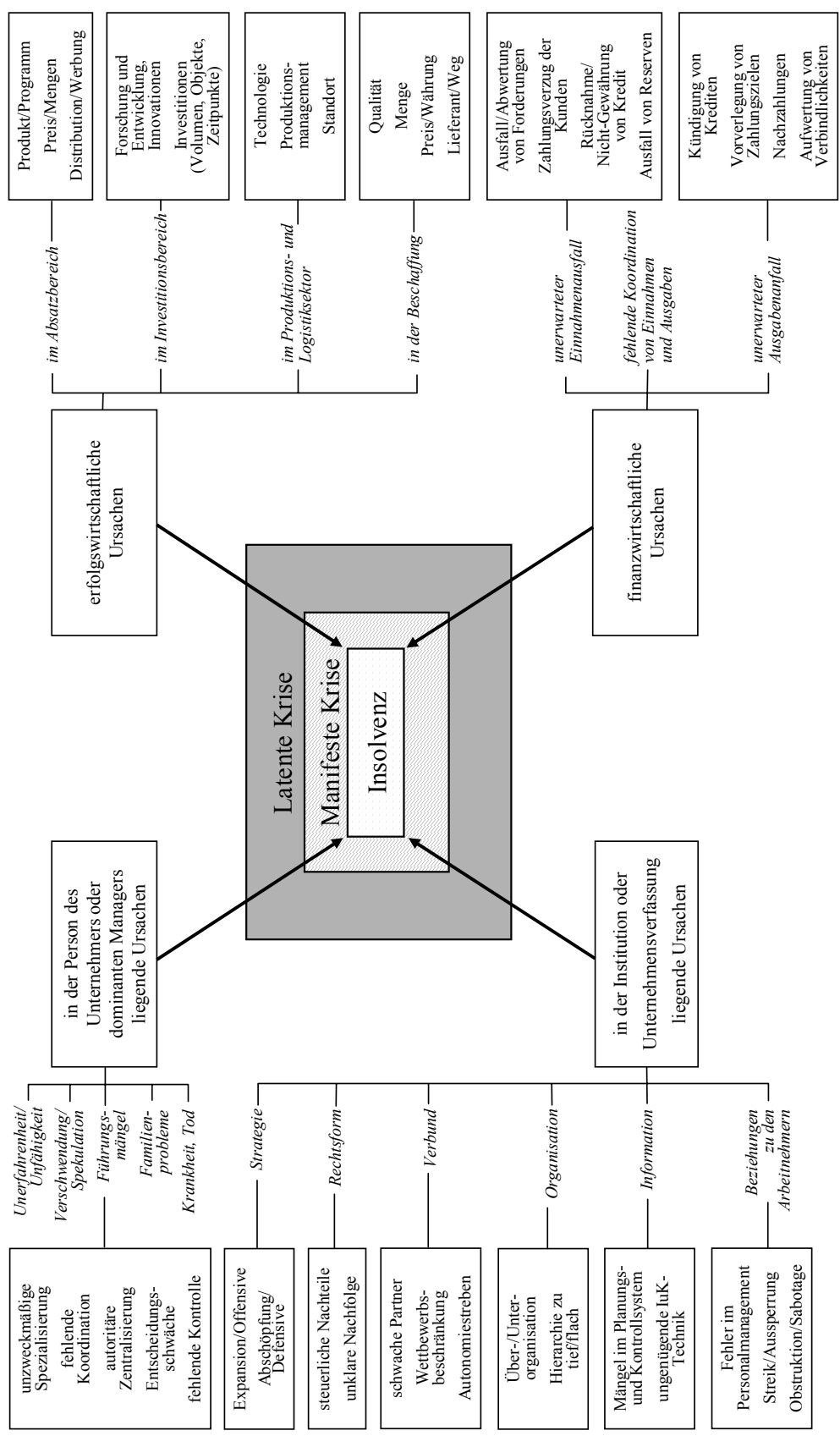
Von einer "*latenten*" *Krise* sprechen wir dann, wenn das bestandsgefährdende Risiko intern angelegt ist, auch wenn es noch nicht bewusst ist. Von einer "*manifesten*" *Krise* spricht man, wenn die Krisensituation den maßgeblichen Bezugsgruppen der Unternehmung, namentlich den Banken, bekannt wird.

Krisendiagnose ist das Bemühen, den Krisenzustand so früh wie möglich zu erkennen, um damit noch die Möglichkeit zu haben, Maßnahmen des *Krisenmanagements* zu ergreifen, also Handlungsalternativen zu wählen, die - abweichend von den ursprünglichen Plänen - verhindern, dass sich die Krise realisiert. Ist man dabei erfolgreich, ist die Krise abgewendet, wenn nicht, wird das Insolvenzverfahren eingeleitet, fortgeführt und mit unverzüglicher oder gestreckter Liquidation, mit Reorganisation oder übertragender Sanierung beendet.

Je früher das Krisenmanagement einsetzen kann, desto größer sind seine Erfolgchancen. Hier liegt die fundamentale Bedeutung der Krisendiagnose: Sie muss darauf gerichtet sein, permanent das Unternehmen daraufhin zu durchleuchten, ob sich erste Hinweise auf bestandsgefährdende Risiken zeigen. Dies ist zentrale Aufgabe des vom KonTraG geforderten Risikomanagements.

Unternehmenskrisen sind ein besonders gut untersuchter Problembereich der Betriebswirtschaftslehre; Wissenschaft und Praxis haben ein weitgehend identisches Forschungsinteresse. Es gibt daher recht sichere Erkenntnisse über die Eigenschaften krisengefährdeter Unternehmen: Junge, mittelgroße Unternehmen der Bau- und Dienstleistungsbranche in der Rechtsform der GmbH sind überdurchschnittlich insolvenzgefährdet. Es gibt lange Listen von Misserfolgsindikatoren: zu hohe Verschuldung, unerwarteter Absatzrückgang, zu starke Bindung an einzelne Marktpartner etc. Aber diese Syndromkataloge zeigen die latente Krise nur sehr unpräzise an.

Bessere Erkenntnisse liefern *multivariate Untersuchungen*. Ausgangspunkt sind dabei systematische Ableitungen von einzelnen Krisenursachen, wie sie in Abb. 1 in der Darstellungsform einer „Balanced Scorecard“ dargestellt sind.



Dabei lassen sich in Großunternehmen die folgenden *typischen Kombinationen von Krisenursachen* beobachten:

- In Unternehmen auf brechenden Stützfeilern bricht der Absatz ein oder stagniert unerwartet. Produktion und Beschaffung laufen indessen plangemäß weiter. Die Kapazitäten sind nicht mehr aufeinander abgestimmt. Es kommt zu Halden von Rohstoffen und Produkten. Die Krise läßt sich nicht abschotten. Höhere kurzfristige Verschuldung ist die weitere Folge. Dieser Krisentyp läßt sich extern aus den Jahresabschlüssen recht gut erkennen - unterstellt, diese liegen rechtzeitig vor.
- In technologisch gefährdeten Unternehmen liegen die Krisenursachen im Produktionssektor, in der Investitionstätigkeit sowie in Forschung und Entwicklung. Führungsfehler kommen hinzu. Es handelt sich um Unternehmen, die starr an bestimmten - zuvor erfolgreichen - Verfahrens- oder Produktphilosophien festhalten. Auf diesen Krisentyp deuten eine langfristige Stagnation oder relative Schrumpfung in den Daten der Jahresabschlüsse hin.
- In unkontrolliert expandierenden Unternehmen liegt bei forciertem externen Wachstum durch Firmenakquisitionen ein eklatanter Mangel an Eigenkapital vor. Es treten Probleme im Rechnungswesen sowie bei Führung und Organisation auf. Die zugekauften Unternehmen lassen sich nicht in die gewachsene Organisation und das vorhandene Informationssystem eingliedern. Vermeintliche "Schnäppchen" erweisen sich als echte Flops. Auch dieser Krisentyp lässt sich aus den Jahresabschlüssen erkennen.
- In Unternehmen mit konservativer, starrsinniger, patriarchalischer Führung liegt der Hauptmangel in der Person des Unternehmers oder des dominierenden Mitgliedes der Geschäftsführung. Geblendet durch frühere Erfolge neigt dieser Mensch zur Selbstüberschätzung, zu sehr persönlichen, intuitiven, sprunghaften - und eben falschen Entscheidungen.

In kleineren Unternehmen finden sich diese Kombinationen von Krisenursachen ebenfalls, dort lassen sich überdies noch zwei weitere Typen bestimmen:

- Das abhängige Unternehmen ist durch eine zu starke Bindung an einen großen Kunden gekennzeichnet,
- das Unternehmen mit unkorrekten Mitarbeitern gerät durch Kompetenzüberschreitungen, Korruption, Betrug oder andere geschäftsschädigende Verhaltensweisen in die Krise.

Die drei zuletzt genannten Typen lassen sich aus den Jahresabschlüssen nicht bestimmen.

Die typologische Betrachtung zeigt, dass es falsch ist, von "der" Unternehmenskrise schlechthin zu sprechen. Richtig ist es vielmehr, von unterschiedlichen Mustern auszugehen, in denen stets mehrere Krisenursachen jeweils in unterschiedlichen, aber dennoch explosiven Mischungen auftreten.

2. Entwicklungstendenzen der Krisendiagnose

Krisendiagnose soll nach den Vorstellungen des KonTraG zu einer Daueraufgabe eigens dazu bestellter Risikomanager werden. Vorstand, Aufsichtsrat und Abschlussprüfer haben sich für das Funktionieren des *Risikomanagements* zu verantworten. Krisendiagnose wird damit zum innerbetrieblichen Problem. Risikomanager können dabei auf ein recht gut entwickeltes Diagnose-Instrumentarium zurückgreifen, das von den Banken traditionell unter dem Stichwort der *Kreditwürdigkeitsprüfung* entwickelt und gepflegt wurde. Eine ordnungsgemäß geführte Kreditakte enthält nicht nur die Jahresabschlüsse des Kreditnehmers, sondern eine Fülle von persönlichen und institutionellen Informationen, von Branchendaten, von Potentialen und Defiziten. Die "Montage" dieser vielfältigen Beobachtungen zu einem Gesamturteil ist eine der vornehmsten Aufgaben der Kreditmanager in Banken.

Traditionell wird die Diagnose primär auf *Kennzahlen* gestützt, die aus Bilanzen sowie den Gewinn- und Verlustrechnungen abgeleitet werden, wie etwa Renditen, Liquiditätskennzahlen, Umschlagskennziffern, Deckungsrelationen, die im Zeit-, Betriebs- und Branchenvergleich an Aussagekraft gewinnen. Die in die Kennzahlen eingehenden Primärdaten werden dabei vielfältig verdichtet, am komplexesten sicherlich bei der Bestimmung von Varianten des Cash-flow.

Kennzahlen sind nötig und nützlich für die Krisendiagnose. Da sie aber vielfach nur singuläre Feststellungen treffen und wenig über Ursache-/Wirkungsketten aussagen, hat man sie schon früh in sog. "*Kennzahlensystemen*" dergestalt verknüpft, dass sich bestimmte Sekundäreffekte auf mehrere vorgeschaltete Primäreffekte zurückführen lassen. Das älteste und bekannteste derartige Schema ist das ROI-Konzept im Dupont-Control-System. Am weitesten verbreitet ist das MIDIAS-Konzept der DATEV e.G. Durch diese Kennzahlensysteme werden die Analytiker aufgefordert, immer wieder nach den Ursachen bestimmter Auffälligkeiten zu fragen. Die fragengeleitete Krisendiagnose löst damit die feststellende Bilanzanalyse ab.

Statistische Verfahren haben diese traditionsreichen Analysemethoden ergänzt:

- *Scoringmodelle* werden in der Form von Check-Listen vielfältig in der Praxis eingesetzt. Den einzelnen Beobachtungen werden Punktwerte zugeordnet. Diese Punktwerte werden addiert. Bei Über-/Unterschreiten bestimmter Grenzwerte wird ein Diagnose-Urteil nach der Art einer Zeugnisnote vergeben. Der Vorzug dieser Verfahren ist ihre leichte Nachvollziehbarkeit, der Nachteil besteht darin, dass hoch korrelierte Einzelbeobachtungen übergewichtet werden. Im übrigen sind die Grenzwerte der Urteilsbildung nicht empirisch objektiviert, sondern bauen auf subjektiven Erfahrungen auf.
- *Diskriminanzanalysen* werden vor allem mit Jahresabschlussdaten durchgeführt. Sie sind großzahlige Betriebsvergleiche. Dabei werden die systematischen Unterschiede zwischen einer Stichprobe von bestandsgefährdeten (zumeist: insolventen) Unternehmen und einer Vergleichsgruppe solventer Unternehmen ermittelt und in einer Diskriminanzfunktion zusammengefasst. Diese Funktion enthält diejenigen Bilanzkennzahlen, in denen sich die "Schafe" von den "Böcken" unterscheiden. Diese Kennzahlen sind spezifisch gewichtet und werden additiv verknüpft. Neu zu analysierende Unternehmen werden daraufhin geprüft, ob ihre Bilanzdaten eher der Gruppe der insolventen oder der solventen Unternehmen entsprechen. Eine systematische Erweiterung dieses Konzeptes bietet die *logistische Regression*, in die auch nicht-numerische Beobachtungen eingehen können. Die Aussagen finden eine recht hohe Akzeptanz, weil sie der Vorstellungswelt

erfahrener Kreditmanager entsprechen. Die Prognosequalität ist relativ hoch: etwa drei Viertel der insolvenzgefährdeten Unternehmen werden zwei Jahre vor dem Exitus erkannt.

- Die Analysen mit *Künstlichen Neuronalen Netzen* setzen diese Entwicklungstendenz mit einer Steigerung der Prognosequalität auf etwa 80 % fort. Sie überantworten die Bestimmung der kritischen Bilanzkennzahlen einem komplexen Lernprozess des Analyzesystems. In jüngster Zeit ist zwar die Transparenz dieser Analysetechnik erheblich verbessert worden, die Akzeptanz leidet aber, wenn der Analyseprozess nicht voll von den Analytikern nachvollzogen werden kann.
- *Fuzzy-Set-Analysen* sind die jüngste Entwicklung der Diagnosetechnik. Durch diese Verfahren wird es möglich, auch "unscharfe" subjektive Werturteile oder qualitative Merkmale in die computergestützte Analyse einzubeziehen, wie etwa "stark gestiegen" oder "ungefähr gleich geblieben". Zugleich wird das Rechenergebnis in vergleichbar unscharfen - aber interpersonell akzeptierten - Beurteilungen ausgegeben.
- *Expertensysteme* wären geeignet, alle diese Rechnungen in einem interaktiven Computerdialog zusammenzufassen und zugleich die persönlich verantworteten Eingaben und Bewertungen des Diagnostikers kenntlich zu machen und nachvollziehbar zu dokumentieren. Nach anfänglicher Euphorie stagniert die Entwicklung zur Zeit. Mit der Forderung nach einem intersubjektiv überprüfbareren *Rating* der Kreditnehmer erhält diese Entwicklung neue Impulse.

In den vergangenen 20 Jahren hat die Krisendiagnose damit einen Sprung von Quantität in Qualität erlebt. In der praktischen Anwendung werden die statistischen Verfahren für eine erste Vorsortierung eingesetzt, in der zunächst unstrittig kritische und sodann krisenverdächtige Unternehmen gekennzeichnet werden. Diese werden dann individuell mit größerer Intensität untersucht - im Grenzfall mit allen Raffinessen einer "due diligence", wie sie zur Vorbereitung von Fusionen oder Börsengängen üblich ist.

3. Krisenmanagement

Krisenmanagement umfasst alle Aktivitäten der Vermeidung und der Bekämpfung einer Krise.

Vorausschauendes Krisenmanagement ist permanent bestrebt, einzelne Krisenursachen aufzuspüren, im Sinne einer Prophylaxe zu verändern und somit das Entstehen von Krisen im Ansatz zu vermeiden. Krisenmanagement ist somit immer auch Chancenmanagement.

Krisenbekämpfung ist in der akuten Situation zwingend. Diese akute Situation ist beim Übergang von der latenten in die manifeste Krise gegeben. Sie ist in aller Regel durch enormen Zeitdruck und durch schlagartigen Vertrauensverlust gekennzeichnet. In dieser Situation signalisiert die Finanzplanung üblicherweise drohende Zahlungsunfähigkeit. Dies ist die Stunde der *Liquiditätspolitik*: Vorziehen und Bewirken zusätzlicher Einnahmen, Verschieben oder Senken von Ausgaben. Konkret geht es um das Abstoßen von Vermögenswerten und Notliquidierungen, um beschleunigte Produktverkäufe unter Hinnahme von Preisabschlägen, um Investitionsstopps, Kurzarbeit, Sperrung von Budgets etc. Ob in dieser Situation noch Kredite mobilisiert werden können, hängt von der Einschätzung der Partner

auf den Finanz- und Kapitalmärkten ab. Bei einer Imagekrise ist dies unmöglich. Die Sicherung der Zahlungsfähigkeit hat in der akuten Krisensituation absoluten Vorrang vor dem Streben nach Gewinn. Bei allen Aktionen hat die Sicherheit und Geschwindigkeit der Zahlungswirkung Vorrang vor den üblichen Bedenken, Verluste und Markteinbußen hinnehmen zu müssen.

Die akute Krisensituation verlangt nach einer Änderung der *Organisation*. Die Liquiditätspolitik ist nur dann durchzusetzen, wenn dem Finanzvorstand als oberstem Krisenmanager besondere Vollmachten eingeräumt werden. Zentralisierung der Aktivitäten des Krisenmanagements ist zwingend.

Krisenmanagement verlangt arteigene *Informationen*: An die Stelle der gewohnten Deckungsbeitrags- und Betriebsergebnis-Rechnungen treten Produkt- und Bereichs-Finanzrechnungen. Intensiver und zeitnaher Informationsaustausch zwischen den Beteiligten jenseits der traditionellen Berichts- und Dokumentationswege ist unerlässlich.

Zum Krisenmanagement gehört schließlich eine besondere *Krisenkommunikation*. Es gilt zu verhindern, dass

- sich Gerüchte bilden, die schädliche Kettenreaktionen auslösen,
- die Betroffenen indirekt von Aktionen erfahren, durch die sie belastet werden.

Es ist gesichertes Wissen, dass optimistisch oder pessimistisch gefärbte Informationen die Glaubwürdigkeit noch weiter herabsetzen. Nur die realistische und selbstkritische Information der Beteiligten, der Betroffenen und der Öffentlichkeit unterstützt das Krisenmanagement und verhindert eine nachhaltige Image-Krise. Dabei kommt der Aktualität der Informationslieferung eine besondere Bedeutung zu. Das Krisenmanagement kann sich nicht darin erschöpfen, in einem Großen Krisenstab die Maßnahmen vorzubereiten und von einem herausgehobenen Krisenmanager durchsetzen zu lassen. Es hat vielmehr die interessierten Partner des Geschehens sachgerecht und zeitnah auf dem Laufenden zu halten. Das Internet eröffnet dabei die entsprechenden Möglichkeiten zum Echtzeit-Dialog.

Nach Überwindung der akuten Notsituation mündet das Krisenmanagement ein in eine strategische Neuausrichtung der gesamten Unternehmung. Damit endet auch der organisatorische Sonderstatus des Krisenmanagers.

Literatur:

J. Hauschildt/J. Leker (Hrsg.): Krisendiagnose durch Bilanzanalyse, 2. Aufl., Köln 2000 (mit 16 Einzelbeiträgen aus Wissenschaft und Praxis).

A. Töpfer: Plötzliche Unternehmenskrisen – Gefahr oder Chance? Neuwied, Krieffel 1999 (mit 11 Fallbeispielen).

U. Krystek: Unternehmenskrisen: Beschreibung, Vermeidung und Bewältigung überlebenskritischer Prozesse in Unternehmungen, Wiesbaden 1987.

M. Henchel/R. Schatz: Frühwarnsysteme, Bonn, Dover, Fribourg 1999 (mit 17 Fachbeiträgen aus Wissenschaft und Wirtschaftspraxis).

Internet:

krisennavigator.de, crisisnavigator.org