



# Krisenmanagement

## Unternehmenskrise: Katastrophe & Chance

*Krise kann ein produktiver Zustand sein.  
Man muss ihr nur den Beigeschmack  
der Katastrophe nehmen.*

Max Frisch

Bei allen Negativaspekten haben Unternehmenskrisen auch positive Aspekte. Nicht umsonst bedeutet das aus dem Griechischen stammende Wort „Krise“ soviel wie „Wende“ oder auch „entscheidende Wende“. Durch die Krise können verkrustete Strukturen aufgebrochen, Ballast abgeworfen und neue, zukunftsorientierte, schlanke und schlagkräftige Organisationen geschaffen werden. Doch wie kommt es überhaupt zu einer Unternehmenskrise?

### Kompakt

- Krisenmanagement
- Strategie
- Krisenursachen
- Krise als Chance
- Strategische Neuausrichtung

### Autor

Horst Völser

Beratungsschwerpunkte:

- Controlling
- Finanzmanagement
- Coaching

### Literatur / Quellen

[www.unternehmer-in-not.at](http://www.unternehmer-in-not.at),  
[www.4managers.de](http://www.4managers.de),  
[www.horvath.de](http://www.horvath.de)

# Krisenmanagement

## Unternehmenskrise: Katastrophe & Chance

Bei allen Negativaspekten haben Unternehmenskrisen auch positive Aspekte. Nicht umsonst bedeutet das aus dem Griechischen stammende Wort „Krise“ soviel wie „Wende“ oder auch „entscheidende Wende“. Durch die Krise können verkrustete Strukturen aufgebrochen, Ballast abgeworfen und neue, zukunftsorientierte, schlanke und schlagkräftige Organisationen geschaffen werden. Doch wie kommt es überhaupt zu einer Unternehmenskrise?

In einer deutschen Studie über Unternehmenskrisen im Mittelstand und deren Ursachen sowie der Erfolgsfaktoren in der Krisenbewältigung kann man folgendes Ergebnis lesen:

- Regionale Marktführer mit einem schwachen zweiten Geschäftsfeld sind besonders gefährdet, denn sie zeigen meist geringe Entscheidungsfreude und sind in ihrer Gesamtperformance geschwächt.
- Zum Ausbruch kommt die Krise durch externe Auslöser, insbesondere Preisdruck infolge sich ändernder Branchenstrukturen.
- Fast jede Krise ist auch eine Managementkrise, d.h. keine Krisenbewältigung ohne Veränderung von Führung und Führungssystemen.
- Zentrale Entscheidungen, kleine Entscheidungsgremien und kurze Beobachtungsintervalle sind ebenso erfolgsentscheidend wie eine ganzheitliche Verantwortungskonzeption und Umsetzung – im Idealfall alles in einer Hand.
- Das Ausmaß der Krise wird von den handelnden Personen im Unternehmen meist unterschätzt – Projektansätze zielen zu häufig auf Teilprobleme und „Nebenkriegsschauplätze“.
- **Langfristig erfolgreiche Sanierungen lösen nicht nur das Liquiditäts- und Führungsproblem, sondern umfassen die Neuausrichtung des Unternehmens, d.h. Konzentration auf profitable Geschäfte, Senkung des Break Even und Neuausrichtung des Geschäftsmodells.**

Die Ergebnisse der Studie besagen nicht nur, dass die meisten Krisen nicht ausschließlich auf Marktkrise gründen, sondern sie legen auch klar dar, dass viele Unternehmer eine strategische Krise nicht erkennen bzw. nicht darauf reagieren. Ein



Problem wird erst zur Krise, wenn man nicht darauf reagiert.

Ein Problem setzt immer voraus, dass der Ist-Zustand von einem Soll-Zustand abweicht. Der gewünschte Zielzustand kann dabei nicht ohne weiteres - also über bekannte Handlungsmuster - erreicht werden. Probleme und Problemlösung sind die Basis jeden unternehmerischen Handelns.

Probleme sind sowohl im externen wie auch im innerorganisatorischen Bereich keineswegs negativ zu bewerten. Ein Problem bedeutet nur, dass für die Lösung einer Aufgabe bisher übliche Vorgehensweisen nicht geeignet sind. Innovation und Kreativität sind also gefragt. Ein offener Zugang zu Problemen eröffnet also Chancen zur Weiterentwicklung. Werden Probleme allerdings konsequent ignoriert, dann ist der Schritt in die Krise nicht mehr weit.

*Krise stammt aus dem Griechischen und heißt soviel wie Entscheidung, entscheidende Wende.*

**Eine Krise bedeutet einen Bruch in einer zuvor kontinuierlichen Entwicklung. Die weitere Entwicklung ist ungewiss, sie hängt von den Reaktionen und den Maßnahmen ab. Eine Krise hat mehrere Kennzeichen:**

- es handelt sich um einen schleichenden Prozess;
- sie kann verhindert werden - der Krise geht ein nicht behandeltes Problem voraus;
- es gibt nicht eine einzige Ursache, mehrere Faktoren wirken zusammen und verstärken sich in ihrer Wirkung oft;
- ihr Ausgang ist ungewiss: sie kann bewältigt werden oder in die Katastrophe führen.

Unter diesen Voraussetzungen ist es von enormer Wichtigkeit Veränderungen, seien sie nun extern wie intern, zu erkennen um somit genügend Zeit zu haben auf sie reagieren zu können. Dies setzt ein gutes Krisenmanagement voraus: Probleme bereits im Vorfeld erkennen um dann nach Lösungen suchen zu können.

Vom Krisenmanagement zum Lösungsmanagement:

