Die Finanzkrise 2008 und ihre Folgen

Eine Analyse des Krisenmanagements

Bearbeitet von
Bettina Feurle

1. Auflage 2014. Taschenbuch. 92 S. Paperback
ISBN 978 3 95485 107 2
Format (B x L): 15,5 x 22 cm

Wirtschaft > Finanzsektor & Finanzdienstleistungen: Allgemeines > Finanzkrisen

schnell und portofrei erhältlich bei

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.

Leseprobe

Textprobe:

Kapitel 2.2, Ursachen von Unternehmenskrisen:

Im Vorfeld dieses Kapitels ist es wichtig zu erläutern, dass nicht der Fehler bzw. die Ursache, sondern vielmehr die Auswirkungen der Ursache dem Unternehmen schaden. Je nach Struktur eines Unternehmens ist ein Fehler mehr oder minder schwerwiegend. Gleichwohl sind in erster Linie die Ursachen für eine Krise verantwortlich. Die Ursachen können dabei in jedem beliebigen Bereich des Unternehmens liegen und somit sehr unterschiedlichen Ursprungs sein. Daher ist es schwierig, eindeutige Aussagen zu Krisenursachen zu machen. In der Literatur ist man sich allerdings darüber einig, dass Krisen in der Regel multikausal induziert sind. Das heißt ein einziger Fehler reicht meist nicht aus, um ein gesundes Unternehmen aus dem Gleichgewicht zu bringen. Dem gegenüber bilden einzelne kleine Fehler, die sich über einen Zeitraum ansammeln, ein großes Krisenpotential. Weitere Charakteristika von Unternehmenskrisen sind Multilokalität und Mehrstufigkeit. Multilokalität bedeutet, dass die Krise aufgrund mehrerer Ursachen aus unterschiedlichen Unternehmensbereichen entsteht. Die Mehrstufigkeit einer Krise wird dadurch definiert, als dass eine Krisenursache bzw. deren Auswirkung eine weitere Ursache auf nächster Ebene initiieren kann.
Aufgrund des breiten Spektrums möglicher Krisenursachen wird in der Theorie eine Aufteilung der Ursachenbereiche vorgenommen. So sind bspw. endogene (innerbetriebliche) Ursachen von den exogenen (außerbetrieblichen) Ursachen zu unterscheiden. Die Vergangenheit hat gezeigt, dass die Ursachen für Unternehmenskrisen vorwiegend innerbetrieblichen Ursprungs sind. Exogene Ursachen werden weniger häufig als Krisen bzw. Insolvenzgrund genannt. Die endogenen Ursachen werden gerne in personengeprägte-, institutionelle-, operative-, und finanzwirtschaftliche Ursachen unterteilt.
Bei personengeprägten Krisenursachen wird vor allem auf die Unfähigkeit von Managern, insbesondere auf Führungsfehler, verwiesen. Dem gegenüber versteht man unter institutionellen Krisen jene Krisen, welche durch eine suboptimale strategische Ausrichtung des Unternehmens, mangelnde Organisation, fehlerhafte Planungs- und Kontrollsystemen oder Insuffizienzen im Personalwesen entstehen. Operative Krisenursachen umfassen die Defizite der internen Geschäftsbereiche wie Forschung und Entwicklung, Produktion, Beschaffung und Logistik oder den Absatzbereich. Im Finanzbereich ist vor allem die Eigenkapitalproblematik vordergründig. Jedoch wird diese meist nicht als Ursache '… sondern vielmehr als Krisen verstärkender Faktor oder Symptom einer Krise…' verstanden. Diskrepanzen in den genannten Bereichen verschlechtern die Performance eines Unternehmens und können somit langfristig Unternehmenskrisen verursachen. Allerdings dürfen für eine ganzheitliche Betrachtung aller möglichen Krisenursachen die exogenen Faktoren, wie z.B. Marktbedingungen, Marktentwicklungen, technologische Fortschritte oder Veränderungen der politischen Rahmenbedingungen, nicht vernachlässigt werden.
Das Ergebnis einer Studie über einzelne Krisentypen hat gezeigt, dass vor allem unkontrolliert

expandierende Unternehmen, technologisch gefährdete Unternehmen, operativ Abhängige Unternehmen oder Unternehmen die einen abrupten, drastischen Umsatzeinbruch erleiden, am anfälligsten für Krisen sind.
Des Weiteren bestätigte die Studie, dass der Insolvenzgrund ‚Managementfehler' am weitesten verbreitet ist. Bei der Literaturrecherche war eine interessante Wandlung zu erkennen, denn in den älteren Veröffentlichungen (1983-1996) galten vor allem Absatzschwierigkeiten als häufigster Insolvenzgrund. Dieser Wandel muss sich also in der letzten Dekade vollzogen haben.
Bei der Ursachenforschung wird zudem gerne zwischen quantitativen und qualitativen Merkmalen unterschieden. Die quantitativen Merkmale umfassen dabei die messbaren Kenngrößen der Unternehmenssituation wie z.B. den Marktanteil. Die qualitativen Merkmale beschreiben die Verhaltensveränderungen innerhalb und außerhalb des Unternehmens.
2.3, Phasen von Unternehmenskrisen:

In der Literatur finden sich unterschiedliche Verlaufsmodelle zur Darstellung der Phasen von Unternehmenskrisen, welche sich jedoch prinzipiell in zwei Ansätze unterteilen lassen: Der Typologisierungsansatz von KRYSTEK beschreibt die Phasen nach der Wahrnehmungsmöglichkeit sowie der Beeinflussbarkeit der Krise.
In der ersten von KRYSTEK beschriebenen Phase, der Phase der potentiellen Unternehmenskrise, ist noch keine Krise i.e.S. entstanden. Vielmehr sind einzelne Krisenursachen aufgetreten, deren Symptome kaum wahrzunehmen sind. Ihre negativen Wirkungen sind höchstens erwartbar. Würde man in diesem Stadium bereits Gegenmaßnahmen zu den erwarteten Negativwirkungen einleiten, spricht man vom antizipativen Krisenmanagement. Aufgrund der nicht erkennbaren Symptome wird diese Phase meist als Normalzustand gewertet.
Die zweite Phase ist die der latenten Unternehmenskrise. An diesem Punkt ist die Krise bereits im Verborgenen existent bzw. entwickelt sich langsam und nahezu unmerklich. Mitarbeiter und Kunden werden die Krise in dieser Phase nicht registrieren können. Sie kann bestenfalls von der Unternehmensleitung wahrgenommen werden, sofern das Unternehmen über sensible Erkennungsinstrumente verfügt. In der latenten Unternehmenskrise besteht die erste reale Möglichkeit, die Krise zu entdecken. Diese Chance sollte von den Unternehmen genutzt werden, denn je früher eine Krise erkannt wird, desto müheloser kann sie mit Hilfe des präventiven Krisenmanagements abgewendet werden. Die Schwierigkeit der Unternehmen liegt in diesem Stadium hauptsächlich darin, die Krise zu erkennen.
Spätestens mit der nächsten Phase wird die Krise der Unternehmensleitung bewusst. Sie beginnt sich in den Kennzahlen abzubilden. Es müssen schnelle Entscheidungen getroffen werden, um die akute, noch beherrschbare Unternehmenskrise abzuwenden. Hilfreiche Entscheidungen seitens der Unternehmensleitung können allerdings nur getroffen werden, wenn die Krisenursache ermittelt wurde. An diesem Punkt wird einer Krise nicht mehr vorgebeugt. Die Unternehmungsleitung reagiert nunmehr nur noch auf die Auswirkungen der Krisenursachen. Folglich betreibt man ab diesem Stadium ein reaktives, repulsives Krisenmanagement.
Waren die eingeleiteten Schritte erfolglos, beginnt die Phase der akuten, nicht beherrschbaren Unternehmenskrise. Die Unternehmensziele können vermehrt nicht mehr erreicht werden und das

Unternehmen als solches ist nicht mehr überlebensfähig. Der Übergang von der beherrschbaren zur nicht beherrschbaren Krise vollzieht sich unmerklich. Die Schwierigkeit für die Unternehmensleitung besteht in der Phase der akuten, nicht beherrschbaren Unternehmenskrise darin, die Unbeherrschbarkeit der Krise zu akzeptieren. Anstelle weiterer gut gemeinter Investitionen zur Rettung des gesamten Unternehmens sollte überlegt werden, inwieweit eine anteilige Liquidation des Unternehmens die Krise entschärfen würde um zumindest den Fortbestand eines Teiles des Unternehmens zu sichern. Eine akute, nicht beherrschbare Krise kann aber auch das Ende für ein Unternehmen bedeuten.
Vereinfachend kann auch nur zwischen einer latenten Unternehmenskrise und einer manifesten Unternehmenskrise unterschieden werden, wobei von einer manifesten Krise gesprochen wird, sobald die Krise augenscheinlich erkennbar ist.
MÜLLER unterscheidet in seinem Modell vier Krisenarten nach deren erfolgswirtschaftlichen Auswirkungen und verbindet diese mit dem verbleibenden Bewältigungszeitraum. Damit sind die von MÜLLER erarbeiteten Krisenarten zeitlich miteinander verknüpft und können somit auch als ein Phasenmodell verstanden werden.
Als strategische Krise bezeichnet MÜLLER jenen Zustand, in welchem das Erfolgspotential des Unternehmens aufgrund negativer Entwicklungen im Unternehmen bzw. denen des Marktes, gefährdet ist. Angesichts der strategischen Fehlentscheidungen können die Ziele des Unternehmens nicht erreicht werden. Erfolgspotentiale sind jene Merkmale, aus welchen das Unternehmen Wettbewerbsvorteile generiert, wie bspw. technische Innovationen, Preisführerschaft oder Kostenführerschaft. Angesichts der negativen Diskrepanzen gehen diese Erfolgsfaktoren jedoch verloren und können zu einer operativen Krise führen. Die operative Krise ist durch sinkende Gewinne und negative Erfolgskennzahlen charakterisiert. Ohne entsprechende Gegenmaßnahmen führt die operative Krise unvermeidlich zu finanzwirtschaftlichen Konsequenzen. Die Finanz- bzw. Illiquiditätskrise zeichnet sich z.B. durch einen rückläufigen Cashflow, Zahlungsschwierigkeiten oder Bonitätsverlust aus. Auch ein unerwarteter Preisverfall oder eine überraschende Insolvenz eines Großabnehmers können zu Zahlungsschwierigkeiten führen. Als letzte Krisenart wird die Insolvenz genannt.
Zudem stellt MÜLLER fest: ‘Der bis zur Insolvenz verbleibende Zeitraum für die Ergreifung von Maßnahmen zur Krisenbewältigung wird bei der Gegenüberstellung von Strategischer Krise, Erfolgskrise und Liquiditätskrise, ausgehend von der Strategischen Krise, immer kleiner.’