

# Krisenmanagement, Sanierungen – Wege aus Unternehmenskrisen

von Dr. oec. HSG Arnold Kappler, Hedingen / CH

---

**Keywords:** Krisenmanagement, Sanierungen, Unternehmenskrisen

---

## Inhaltsverzeichnis

---

1.	Ursachen und Anzeichen von Unternehmenskrisen	2
2.	Arten von Unternehmenskrisen	3
3.	Vorgehen im Rahmen von Krisenbewältigung	5
3.1	Vorabklärungsphase	5
3.2	Phase „AVANTI“	6
3.3	Phase „RETROFIT“	7
3.4	Phase Strategische Neuorientierung“	8
4.	Worauf beim Krisenmanagement besonders zu achten ist	9
5.	Möglichkeiten des externen Beraters bei Firmensanierungen	10
6.	Zusammenfassung	11

## Anhang

	Die Abfolge eines Krisenmanagements in Stichworten	12
--	----------------------------------------------------	----

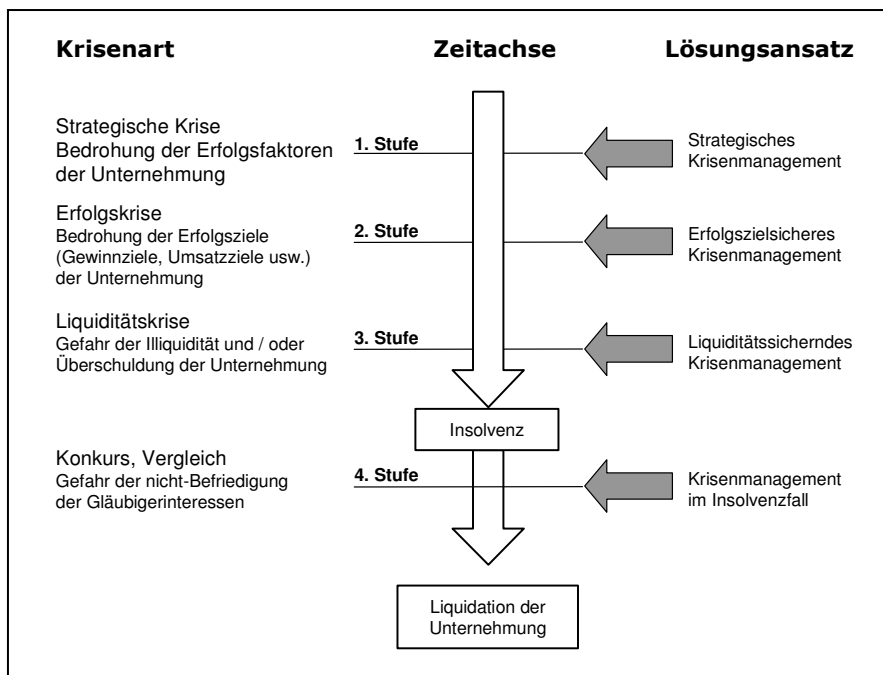
## 1. Ursachen und Anzeichen von Unternehmenskrisen

Jedes Unternehmen muss sich den ändernden Marktstrukturen laufend anpassen. Ausgangspunkt dieses steten Wandels bilden technologische, ökologische, gesellschaftliche und wirtschaftliche Einflussfaktoren. Auch der gesellschaftliche Wertewandel und das erhöhte Umweltbewusstsein verändern Konsumgewohnheiten und damit wieder die Nachfrage nach neuartigen Produkten und Dienstleistungen. Diese Herausforderungen werden von vielen Unternehmen vorerst als Bedrohung aufgefasst, weniger als Zukunftschancen, als Schritte in neue Aktivitätsfelder, die das Management mit diversen internen Anpassungsmassnahmen bewältigen muss.

Welches sind nun Anzeichen für ein Unternehmen, das den Anschluss an die Umweltentwicklungen verpasst oder gar bereits in einer Krisensituation steckt? Es sind dies meist Symptome wie Desorganisation, unnötige Familienquerelen, hohe Fluktuationsrate bei den Führungskräften, defensive Grundhaltung des Managements, verpasste Chancen im Markt, schlechtes Betriebsklima und last but not least, geringe Motivation in der Belegschaft. Ist es einmal soweit gekommen, dann ist der Zeitpunkt für ein rechtzeitiges Agieren seitens der Geschäftsführung vielfach verpasst. Falls Verwaltungsrat und aussenstehende Instanzen (wie z. B. Banken) den desolaten Zustand ihres Unternehmens noch rechtzeitig analysieren, dann kann der einzige Ausweg nur heissen: Sanierung. Dies ist auch der späteste Zeitpunkt, wo der Verwaltungsrat eine geeignete Beratungsinstitution ruft, um mit neutraler Unterstützung Wege aus der Unternehmenskrise zu suchen, um die dringend nötige Sanierung zu starten und zu begleiten.

## 2. Arten von Unternehmenskrisen

Unternehmenskrisen können in vier Erscheinungsformen aufgeteilt werden. Bei unserer Gliederung halten wir uns an folgendes Modell:



**Zur Stufe 1:**

*Das Unternehmen in einer „Strategischen Krise“.*

Die Erfolgsfaktoren des Unternehmens sind bedroht. Die Unternehmensführung hat es verpasst, ihr strategisches Konzept den konjunkturellen und strukturellen Markt- und Umweltbedingungen anzupassen.

**Lösungssatz:**

Ein neues strategisches Unternehmenskonzept muss formuliert werden. In der Regel beinhaltet es:

- einen Vorgehensplan für den Rückzug aus den verlustbringenden Geschäftsbereichen;
- einen Massnahmenkatalog für die langfristige Verbesserung des Angebots und der Marktbearbeitung;
- Vorschläge für Diversifikations-, Kooperations- und Akquisitions-Massnahmen in zukunftsträchtige Geschäftsbereiche.

**Zur Stufe 2:**

*Das Unternehmen in einer „Erfolgskrise“.*

Die Erfolgsziele des Unternehmens (Umsätze, Cash flow, Deckungsbeiträge) werden nicht erreicht.

**Lösungssatz:**

Unter Berücksichtigung des in Stufe 1 neuformulierten strategischen Konzepts sind kostenreduzierende und umsatzwirksame Massnahmen durchzuführen, welche die Wiederherstellung einer angemessenen Ertragslage einleiten und für die Zukunft gewährleisten können.

**Zur Stufe 3:**

*Das Unternehmen in einer „Liquiditätskrise“.*

Der Cash flow des Unternehmens ist ungenügend, unter Umständen zehrt ein Cash drain an den flüssigen Mitteln. Der klassische Krisenfall.

**Lösungssatz:**

Massnahmen, welche den Liquiditätsengpass kurzfristig beseitigen und die Eigenfinanzierung des Unternehmens verbessern, haben erste Priorität. Erst anschliessend sind die Aufgaben der Krisenstufen 1 und 2 in Angriff zu nehmen.

**Zur Stufe 4:**

*Das Unternehmen in einer „Insolvenzkrise“.*

Die Gläubigerinteressen können nicht mehr vollumfänglich befriedigt werden. Illiquidität und Überschuldung führen zur Zahlungsunfähigkeit.

**Rettungsversuch:**

Nur falls ein Sanierungskonzept Erfolgchancen hat, kann der drohende Konkurs mit einem Vergleich abgewendet werden. Wenn dies nicht zutrifft, endet diese höchste Krisenstufe mit der Unternehmens-Liquidation.

### 3. Vorgehen im Rahmen von Krisenbewältigung

Im Folgenden werden die Phasen der Krisenbewältigung näher beschrieben. Dabei wird von der Annahme ausgegangen, dass das zu sanierende Unternehmen in einer Liquiditätskrise (3. Stufe: Liquiditätskrise) steckt. Zur Lösung dieser Situation stehen folgende Massnahmen im Vordergrund:

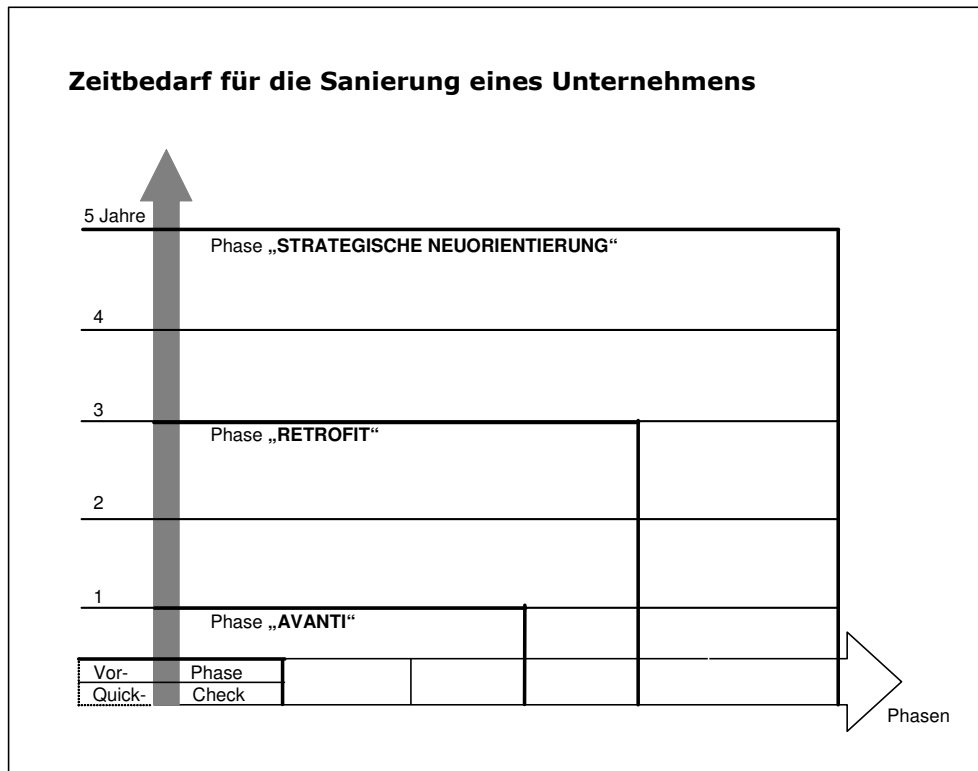
#### 3.1 Vorabklärungsphase

Innerhalb einer konzentrierten, speditiv vorgenommenen Vorabklärungsphase sind zwischen Verwaltungsrat, möglichen Geldgebern und der externen Beratungsorganisation folgende Punkte zu realisieren:

- Durchführung einer Sofort-Analyse, eines „Quick-Checks“, durch die externe Beratungsfirma. Aufnahme des aktuellen Status, Prüfen aller Möglichkeiten und Chancen von Sanierungsmassnahmen.
- Gemeinsames Festlegen messbarer Projektziele, Aufstellen eines Vorgehens- und Terminplanes.
- Bestimmen der Projektorganisation (Verwaltungsrat/Projektteam/Arbeitsgruppen) sowie der Beraterrolle (Krisenmanager).
- Übernahme temporärer Managementfunktionen vor Ort (Krisenmanagement) durch den Spezialisten der engagierten Beratungsinstitution.

Steckt ein Unternehmen in einer fortgeschrittenen Krisenlage, dann bedarf es normalerweise viel Zeit, um wieder in den Zustand der Prosperität zu gelangen. Leider wird diese Tatsache von den Beteiligten vielfach unterschätzt. Sie glauben, mit einem Husarenstreich an der Kostenfront den „Karren wieder flott zu kriegen“. Diese Art von Krisenbewältigung entpuppt sich allzu rasch als Bumerang, da damit die Grundlagen für einen andauernden Erfolg nicht geschaffen werden. Kurzfristiges Krisenmanagement ist nur durch einen Unternehmensverkauf möglich. Wird von dieser Möglichkeit abgesehen, dann sind im Normalfall für eine erfolgsversprechende Unternehmenssanierung 3 Phasen (siehe folgende Abbildung) zu durchlaufen.

Der Zeitbedarf für die Sanierung eines Unternehmens liegt generell zwischen 1 bis 3 Jahren, kann aber auch bis 5 Jahre dauern. Die einzelnen Sanierungsphasen laufen meist simultan ab. Lediglich zu Beginn des Krisenmanagements wird der Aktivitätsschwerpunkt beim „AVANTI“-Programm liegen. Damit ist die Sicherung des kurzfristigen Überlebens gemeint.



### 3.2 Phase „AVANTI“

Gerät ein Unternehmen in eine existenzgefährdende Lage, wie z. B. in eine Liquiditätskrise, dann gilt es unverzüglich alle Kräfte zu mobilisieren, um das kurzfristige Überleben sicherzustellen. Dies heisst, sich vorerst defensiv zu verhalten. Kostensenkungsmassnahmen, liquiditätsschaffende Aktivitäten (wie Lagerabbau, Sonderverkaufsaktionen u. a. m.) bilden vorläufige Schwerpunkte. Die kurzfristige Ergebnisorientierung hat absolute Priorität. Die Verlustquellen, bereits beim „Quick-Check“ (Phase 1) grob eruiert, müssen beseitigt werden. Folgendes Reaktionsmuster kennzeichnet diese Situation:

#### *Mögliches Sofortmassnahmenpaket „AVANTI“*

- *Fixe Kosten senken*
  - Aktiv- bzw. Sachanlagen reduzieren
  - Passivseite der Bilanz entlasten
  - Overhead absenken
  - Evtl. Personalentlassungen
  
- *Variable Kosten senken*
  - Materialkosten
  - Lager- und Transportkosten
  - Energiekosten
  - Marketingkosten
  - Produktivität steigern

- *Erlös steigern*
  - Verkaufspreis und -mengen erhöhen
  - Sortimentsstraffung (ABC-Analyse)
  - Lagerabbauaktionen
  - Verkaufsaktionen/Verkaufsförderungsaktionen
  
- *Liquidität sicherstellen*
  - Gespräche mit Banken/Gläubigern/Hauptlieferanten
  - Kurzfristige Überbrückungskredite
  - Evtl. Stillhalteabkommen
  
- *Unternehmensführung sicherstellen*
  - Überprüfen des Führungspersonals/neue Crew bilden
  - Organisatorische Anpassung (Struktur und Abläufe)
  - Neuen Führungsrhythmus einführen
  - Motivation/Vertrauen schaffen (zu allen Zielgruppen extern und intern)

Das Sicherstellen der Unternehmensführung bildet besondere Probleme innerhalb dieser Phase. Das „Auswechseln“ des bisherigen Firmeninhabers beispielsweise schafft meist grosse Unruhe im Personal. Wichtig ist, dass der neue Verantwortliche mit der verbleibenden „Restmannschaft“ gemeinsam einen Problemlösungskatalog (das „AVANTI“-Programm) erarbeitet und sofort in Aktivitäten umsetzt. Wird in dieser Phase rasch, konsequent und zielgerichtet geführt, stellen sich bald erste Erfolge ein. Ist eine Trendumkehr in Sicht, wird sich beim verbleibenden Personal sehr bald ein positives Klima einstellen. Damit kann fließend die 3. Phase „RETROFIT“ eingeleitet werden.

### 3.3 Phase „RETROFIT“

Im Gegensatz zu dem sehr kurzfristig orientierten Aktivitätenbündel „AVANTI“ soll während der Phase „RETROFIT“ bereits die Basis für eine neue Firmenzukunft geschaffen werden. Eine Neuorientierung mittelfristigen Charakters steht im Vordergrund. Die grösste Belastung konnte dank dem „AVANTI“-Programm überstanden werden. Jetzt werden eigentliche Sanierungsaktivitäten in die Wege geleitet, um für das geschüttelte Unternehmen eine durchgehende Gesundung herbeizuführen.

*Mögliche Schwerpunkte der „RETROFIT“-Phase sind:*

- *Sanierung der Bilanz*  
Einbringen neuer Mittel, Vornahme nicht betriebsnotwendiger Desinvestitionen.
  
- *Reorganisation und Neustrukturierung*  
Inkl. personeller Um- bzw. Neubesetzungen.
  
- *Aufbau eines Führungs- und Informationssystems*  
Internes Reportsystem, Schaffen von Ergebnis- und Kostentransparenz.
  
- *Fortführen der Kostensenkungsmassnahmen*  
Sparmassnahmen. Rationalisierungsinvestitionen, Wertanalyse, Effizienzsteigerung.

- *Neuformulierung der Marketingpolitik*
  - Analyse der Bedürfnisse der Absatzpartner
  - Neuformulieren Angebotspolitik (Problemlösungen den Kunden anbieten)
  - Verstärkung und Differenzierung der Marketingkommunikation
  - Ausbau der Distribution
  
- *Stärkung der Motivation der Mitarbeiter*
  - Breite Kommunikation der Unternehmensziele
  - Beispielhaftes Agieren des neuen Managements („Vorbilder“)
  - Mitarbeitergespräche
  - Aufbau einer neuen Unternehmenskultur.
  
- *Systematische Goodwill-Pflege bei allen externen Gruppen (PR-Programm)*

Die Abwicklung des „RETROFIT“-Programms braucht Zeit, meist 1 bis 2, ja vielfach bis 3 Jahre! Ist die Neustrukturierung abgeschlossen, ist auch das eigentliche Krisenmanagement oder die Sanierung im engeren Sinne beendet. Ein Kardinalfehler wäre es hingegen, an diesem Punkt mit allen Massnahmen zur Unternehmenssanierung aufzuhören! Denn erst jetzt sind die unternehmensinternen Voraussetzungen gegeben, um sich gründlich mit den längerfristigen Entwicklungsmöglichkeiten auseinanderzusetzen.

#### 3.4 Phase „Strategische Neuorientierung“

Gleichzeitig mit den kurz- und mittelfristig wirksamen Sanierungsmassnahmen (der Phasen „AVANTI“ und „RETROFIT“) muss auch die Auseinandersetzung mit der Zukunft des zu sanierenden Unternehmens erfolgen, d. h. die strategischen Erfolgsfaktoren sind neu zu formulieren. Mit einem Strategieteam (beispielsweise zusammengesetzt aus Mitgliedern des Verwaltungsrats, leitenden Mitarbeitern und externem Berater) sind in Workshops, welche in regelmässigen Intervallen stattfinden, die neuen Unternehmensstrategien zu erarbeiten. Darin werden unter anderem die langfristige Stossrichtung innerhalb der einzelnen Geschäftseinheiten, Finanzierungsalternativen, Investitionsschwerpunkte, aber auch Kooperationsmöglichkeiten mit Dritten festgelegt. Mit der Erarbeitung detaillierter Marketingpläne wird diese Phase abgeschlossen, die normalerweise zirka 6 Monate dauert.

#### 4. Worauf beim Krisenmanagement besonders zu achten ist

*In der Vorabklärungsphase: Schonungslose Grobanalyse („Quick-Check“), klare Aufgabenstellung und umfassende Kompetenzerteilung an Krisenmanagement.*

Unternehmenskrisen haben mannigfaltige Erscheinungsformen. Sie sind auf verschiedenste Ursachen zurückzuführen. Eines aber ist allen gemeinsam: Sie können nur bewältigt werden, wenn die Unternehmensführung die Ursachen und die Art der Krise im Rahmen einer umfassenden und präzisen Analyse schonungslos aufdeckt und zu raschen Entscheidungen fähig ist. Kurz: Wenn sie in der Lage ist, ein professionelles Krisenmanagement in die Wege zu leiten und konsequent durchzuführen.

*Die Misserfolgsspirale ist raschmöglichst zu stoppen und die Trendumkehr mit allen zur Verfügung stehenden Mitteln einzuleiten.*

Ein Sofortmassnahmenpaket (der Phase „AVANTI“) zielt darauf ab, die wichtigsten Verlustquellen zu beseitigen und die finanzielle Basis zu stärken. Es gilt, in einer verworrenen Lage endlich die richtigen Zeichen zu setzen! Obwohl personelle Massnahmen in der Regel nicht zu vermeiden sind, muss sorgsam eine Überreaktion vermieden werden, denn das unternehmensspezifische Know-how der Führungskräfte ist eminent wichtig, vorausgesetzt, diese sind motiviert, ihre Fähigkeiten in den weiteren Dienst des Unternehmens zu stellen.

*Überreaktionen vermeiden, positive Kräfte mobilisieren, durch sichtbare Erfolge wieder Vertrauen schaffen.*

Innerhalb der Phasen „AVANTI“ und „RETROFIT“ gilt es auch, die vorhandenen positiven Kräfte durch Signale zu mobilisieren. Mit gezielten Projekten ist der Sanierungsplan in die Tat umzusetzen. Es geht bei Mitarbeitern, bei Kunden, Lieferanten und Banken darum, durch sichtbare Erfolge wieder Vertrauen zu schaffen.

*In der Krise nicht nur defensiv agieren, auch in die Offensive gehen!*

Krisenmanagement ist dem Wesen nach vorerst defensiv. Im Vordergrund stehen Kostensenkungen und Sparmassnahmen. Um so wichtiger ist es, parallel zu solchen Sofortmassnahmen auch offensive Schritte im Rahmen einer neuen Unternehmensstrategie einzuleiten und durchzuführen. Auch wenig spektakuläre Offensiv-Massnahmen können in einer Krisenphase eine Belegschaft bereits in grossem Masse motivieren. Rationalisierungs-Investitionen oder die Bearbeitung neuer Märkte haben stimulierende Signalwirkung: Nach einer Phase der „Gesundschumpfung“ wird dadurch unmissverständlich klargemacht, dass das Unternehmen weitergeführt wird.



## 5. Möglichkeiten des externen Beraters bei Firmensanierungen

Die Führungsaufgabe, welche sich zum Überwinden des einzelnen Sanierungsfalls stellt, ist sehr komplex. Zur Bekämpfung der Krise braucht das entsprechende Management Zuversicht, Mut und Ehrlichkeit. Ohne Neubesinnung der Unternehmensleitung und der Mitarbeiter, ohne Zurückdrängen früherer Privatinteressen, ohne Änderung der bisherigen Anspruchsmentalität lässt sich das Unternehmen nicht wieder flott machen und um gefährliche Klippen steuern.

Die Einschaltung eines externen Unternehmensberaters bildet einen vielversprechenden Ausweg aus dem Dilemma. Er kann ohne Vorurteil, mit Distanz (und „ohne Vergangenheit“) an die zu bewältigende Aufgabe heran gehen. Dank seiner Sachkenntnis und Erfahrung kann er sofort in den betrieblichen Krankheitsprozess eingreifen und das Unternehmen auf neuen Kurs führen (Katalysator-Effekt). Das Unternehmen in der Krise muss sorgsam darauf achten, dass die von ihm ausgewählte Beratungsorganisation über ein fundiertes Krisen-Know-how, wie breites Wissen, Spezialkenntnisse und Managementenerfahrung, verfügt.

## 6. Zusammenfassung

Im Lebenszyklus von Unternehmen wechseln kritische Phasen mit länger dauernden Folgen relativer Prosperität ab. Bis ein Firmenmanagement eine kritische Phase als solche erkennt und akzeptiert, geht vielfach wertvolle Zeit verloren. Die kritische Phase akzentuiert sich zur Krise. Bei der Bewältigung von klassischen Unternehmenskrisen hat sich folgendes, mehrstufiges Vorgehen bewährt:

- Vorabklärungs-Phase,
- Phase „AVANTI“,
- Phase „RETROFIT“,
- Phase „Strategische Neuorientierung“.

Nach gründlichen und raschen Vorabklärungen müssen innerhalb der Phase „AVANTI“ die wichtigsten Verlustquellen beseitigt werden, um die Liquidität und das kurzfristige Überleben des Unternehmens sicherzustellen. Während der „RETROFIT“-Phase muss das angeschlagene Unternehmen leistungsmässig, finanziell und organisatorisch revitalisiert werden. Anschliessend sind durch eine strategische Neuorientierung die unternehmerischen Erfolgsfaktoren neu zu formulieren und auszubauen. Für die Abwicklung dieser komplexen Aufgaben hat sich in der Praxis die Projektorganisation bewährt. Die Mitarbeit von externen Beratern bietet dabei wesentliche Vorteile.

## Anhang

---

### Die Abfolge eines Krisenmanagements in Stichworten

(Dargestellt an einem Unternehmen, das sich in einer Liquiditätskrise befindet.)

#### *Vorabklärungs-Phase*

- Festlegen Auftrag und Zielsetzung an Krisenmanagement
- „Quick-Check“ (Aufnahme Status, schonungslose Grobanalyse) durch externe Beratungsorganisation
- Festlegen der Projektorganisation
- Umschreiben der einzelnen Projektphasen, Aufstellen des Terminplans
- Einsatz Krisenmanagement.

#### *Phase „AVANTI“*

- Problemanalyse mittels Interviews und Erhebungen weiter fortführen
- Erarbeitung von Sofortmassnahmen-Katalog des „AVANTI“-Programms mit neuer Führungscrew
- Orientierung des Personals und weiterer Zielgruppen
- Durchführung der „AVANTI“-Massnahmen wie
  - Kosten senken
  - Erlöse steigern
  - Liquidität sicherstellen
  - Unternehmensführung verbessern.

#### *Phase „RETROFIT“*

- Sanieren der Bilanz
- Reorganisation/Neustrukturierung
- Aufbau eines neuen Führungs- und Informationssystems
- Fortführung von Kostensenkungsmassnahmen
- Neuformulierung der Marketingpolitik
- Realisierung von Rationalisierungsinvestitionen
- Stärkung der Motivation der Mitarbeiter
- PR-Programm für Goodwill-Pflege bei allen Zielgruppen.

#### *Phase „Strategische Neuorientierung“.*

- Unternehmensanalyse / Umweltanalyse/Marktanalyse
- Entwicklung neuer Unternehmensstrategie (Leitbild / Erfolgsfaktoren / Produkt-Markt-Prioritäten / betriebliche Schwerpunkte)
- Strategiedurchsetzung.

- 
- Erstmals publiziert in: Der kaufmännische Geschäftsführer, Verlag moderne Industrie, Landsberg / Lech, 1989
  - Überarbeitet: 1996
- 

© Arnold Kappler, Dr.oec. HSG CMC  
Kappler Management AG, Hedingen/CH

---

Adresse Autor: Dr.oec. HSG Arnold Kappler  
Kappler Management AG  
Haldenstrasse 58  
CH-8908 Hedingen ZH  
Mail: [info@kappler-management.ch](mailto:info@kappler-management.ch)  
[www.kappler-management.ch](http://www.kappler-management.ch)

---