

Von der Wirtschaftskrise zur Unternehmenskrise

Alexander Keßler, Katharina Stummer, Judith Schmid

1 Ausgangssituation und Ziel der Studie

Die im Jahr 2007 aufgekommene Finanzkrise wird als die schwerste Wirtschaftskrise nach dem Zweiten Weltkrieg angesehen. Bereits seit Anfang 2007 führten Probleme am amerikanischen Hypothekenmarkt zu einer Zunahme von Zahlungsausfällen (Subprime-Krise), was die Neubewertung von Krediten und die Auflösung von Kreditportfolios erforderte und schließlich zum Zusammenbruch von Finanzinstituten führte. War die Krise zunächst auf die Finanzmärkte beschränkt, so griff sie kontinuierlich auf die Realwirtschaft über und bedeutete für viele Staaten die schwerste Rezession seit dem Zweiten Weltkrieg (Ebner 2011; Hummer 2011; Michler/Smeets 2011; Storbeck 2009).

Durch den Kreislauf, der sich zwischen Finanz- und Realwirtschaftskrise entwickelte, und aufgrund ihrer engen Kontakte zu Banken und Kreditinstituten waren auch viele Unternehmen (z.B. durch Verschlechterung der Finanzierungsbedingungen und Vermögens- bzw. Preisverfall) massiv krisenbetroffen. Einerseits, da die Innenfinanzierung aufgrund von rückläufigen Erträgen nicht mehr ausreichte und andererseits aufgrund der Reduktion der Fremdfinanzierungsmöglichkeiten. Somit konnten Liquiditätsengpässe und daraus resultierende Unternehmenskrisen entstehen (z.B. Dill/Lieven 2009). Aus mikroökonomischer Sicht wurden diese Herausforderungen noch durch sich immer schneller wandelnde Rahmenbedingungen (Globalisierung der Märkte, Eintritt neuer Wettbewerber, Technologiebrüche) verschärft (z.B. Weigand/Kreutter 2006).

Diese Schwierigkeiten schlugen sich beispielsweise in Österreich in einem Anstieg der externen Unternehmenskrisenursachen nieder: Von 2007 auf 2008 sind diese von 10 % auf 16 % gestiegen, von 2008 auf 2009 und von 2009 auf 2010 um weitere zwei bzw. einen Prozentpunkt(e) (KSV1870 2009; KSV1870 2010; KSV1870 2011). Erst im Jahr 2011 war dieser Trend wieder rückläufig, die externen Krisenursachen sind um drei Prozentpunkte gesunken (KSV1870 2012a).

Diese Entwicklungen stellen und stellen die Politik, die Wirtschaft und viele einzelne Unternehmen sowie zunehmend auch private Haushalte vor große Herausforderungen, und die Prognosen über die weitere Entwicklung der Wirtschaftskrise sind mit hoher Unsicherheit und dementsprechend großen Abweichungen behaftet. Somit ist es Anspruch der betriebswirtschaftlichen Forschung und im Speziellen dieser Studie, fundierte Erkenntnisse zu den Auswirkungen

der Wirtschaftskrise auf Unternehmen bzw. zu Erfolgsfaktoren von Unternehmen im Umgang mit der Wirtschaftskrise zu generieren.

Vor diesem Hintergrund bestehen die Ziele der vorliegenden Studie darin,

- die Auswirkungen der Wirtschaftskrise der letzten Jahre auf österreichische Unternehmen (*Krisenbetroffenheit* bzw. *Krisenvermeidung*),
- deren Umgang mit der Wirtschaftskrise bzw. daraus resultierenden Unternehmenskrisen (*Krisenmanagement*) sowie
- die diesbezüglichen Resultate (*Unternehmenserfolg*) zu analysieren.

Neben Krisenmanagementmaßnahmen im Sinne von krisenvermeidenden (aktives Krisenmanagement) oder krisenbewältigenden (reaktives Krisenmanagement) Einzelmaßnahmen bzw. Maßnahmenpaketen spielen für die Analysen zur Krisenvermeidung und Krisenbewältigung im Rahmen der vorliegenden Studie drei von Forschung und Praxis aktuell stark thematisierte strategische Grundhaltungen von Unternehmen eine wichtige Rolle:

- *Innovationsorientierung* im Sinne von fördernden Rahmenbedingungen für die erfolgreiche Hervorbringung und Umsetzung von Innovationen in Unternehmen (Siguaw et al. 2006; Lam 2005; Lumpkin/Dess 1996),
- *Entrepreneurial Marketing* im Sinne eines unternehmerisch-innovativen Marketingkonzepts zur proaktiven Veränderung der Spielregeln des Marktes (Kraus et al. 2008; Rößl et al. 2007; Morris et al. 2002) und
- *Financial Leadership* im Sinne der Fortschrittlichkeit des Finanzmanagements und Controllings eines Unternehmens (Echevarria 2012; Thomson 2008).

Anders als bei temporären krisenvermeidenden und krisenbewältigenden Maßnahmen geht es bei diesen strategischen Grundhaltungen darum, durch langfristige und nachhaltige unternehmerische Orientierungen Erfolgspotenziale im Unternehmen zu schaffen und damit auch potenziell aufkommenden Krisen proaktiv gegenüberzutreten. Im Idealfall können durch entsprechende Sensibilität die oftmals mit Krisen einhergehenden Chancen frühzeitig erkannt bzw. durch Proaktivität sogar unternehmensspezifische Chancen geschaffen und von diesen profitiert werden.

Im Zentrum der Analyse hinsichtlich der oben gelisteten Fragestellungen stehen österreichische KMU im produzierenden Bereich (ÖNACE 2008 Abschnitt C: „Herstellung von Waren“). Diese Auswahl wurde deshalb getroffen, da einerseits KMU mit 99,6 % aller österreichischen Unternehmen das „Rückgrat“ der österreichischen Unternehmenslandschaft bilden (Wirtschaftskammer Österreich 2011) und andererseits der produzierende Bereich mit von 2008 auf 2009 um rund 12 % gesunkenen Betriebserlösen besonders krisenbetroffen war (Statistik Austria 2011).

In Summe wurden im Herbst 2011 knapp 4.100 Unternehmen des produzierenden Bereichs, die mindestens zehn, aber nicht mehr als 249 MitarbeiterInnen beschäftigten (KMU abzüglich Mikrobetriebe) und spätestens 2001 gegründet wurden, kontaktiert, was einer Vollerhebung innerhalb der wie oben definierten Grundgesamtheit entspricht. Da sich gut die Hälfte der Unternehmen (2092) telefonisch bereit erklärte, an der Onlinebefragung teilzunehmen, und 318 vollständig verwertbare Fragebögen erhoben werden konnten, konnte in Bezug auf die teilnahmebereiten Unternehmen ein beachtlicher Rücklauf von 15,2 % erzielt werden. Damit kann auf eine solide Datengrundlage für Analysen zu den Erfolgsfaktoren von KMU in wirtschaftlich schwierigen Zeiten zurückgegriffen werden.

Schlussendlich ist es Ziel dieser Studie, jene Faktoren herauszuarbeiten, die dazu beigetragen haben, dass KMU negative Auswirkungen der Wirtschaftskrise auf das eigene Unternehmen (weitgehend) vermeiden oder die Wirtschaftskrise sogar als Chance nutzen und von ihr profitieren konnten bzw. aufgekommene Krisen erfolgreich bewältigen konnten.

Auf Basis der Erkenntnisse dieser Analysen werden abschließend Handlungsempfehlungen für die Wissenschaft, für die Unternehmenspraxis und für wirtschaftspolitische Akteure für ein adäquates bzw. erfolgversprechendes Agieren in wirtschaftlich schwierigen Zeiten abgeleitet.

2 Begriffliche Grundlagen

2.1 Krisenbetroffenheit und Unternehmenskrisen

Wie bereits in der Ausgangssituation beschrieben, geht es im ersten Schritt der Studie darum, die Krisenbetroffenheit der untersuchten KMU zu analysieren. Auf der anderen Seite wurde auch die Möglichkeit, dass die KMU trotz der schwierigen wirtschaftlichen Lage eine Unternehmenskrise vermeiden konnten bzw. von der schwierigen wirtschaftlichen Lage sogar profitieren konnten, im Rahmen der Studie nicht außer Acht gelassen.

2.1.1 Auslöser von Unternehmenskrisen

Im Falle der Krisenbetroffenheit sollen auch die Auslöser für entstandene Unternehmenskrisen nicht außer Acht gelassen werden. Im Besonderen soll gemäß der Ausrichtung der Studie dahingehend unterschieden werden, ob sich die Wirtschaftskrise der letzten Jahre in den KMU in Form von Unternehmenskrisen niederschlug oder ob es unabhängig von der Wirtschaftskrise zu Unternehmenskrisen in den KMU kam.

Eine Unternehmenskrise wird als eine außerordentliche Situation angesehen, welche eine Bedrohung für das Unternehmen darstellt. Dieser Umstand übt somit Entscheidungs- und Handlungsdruck aus und beeinflusst in weiterer Folge die Unternehmensziele (Kropfberger 1986; Kropfberger/Mödritscher 2007; Müller 1986).

Der Ursprung von Unternehmenskrisen muss nicht zwingend im Einflussbereich des betroffenen Unternehmens, also bei der Unternehmensführung, angesiedelt sein. Krisenursachen können einerseits intern, z.B. in der Person des Unternehmers bzw. der Unternehmerin (z.B. Unerfahrenheit, Spekulation, Führungsmängel) bzw. in der Organisation (z.B. Strategie, Beziehung zu den ArbeitnehmerInnen, Informationsmangel) liegen. Andererseits können externe Krisenursachen (z.B. strukturelle oder konjunkturelle Entwicklungen in der Gesamtwirtschaft, Wegfall von Eigenkapital- bzw. Fremdkapitalgebern, operative Krisenursachen im Bereich Absatz, Logistik usw.) vorliegen (Krystek 2006; Hauschildt 2006). Da in der vorliegenden Studie nicht interne Krisenursachen Gegenstand der Untersuchung sind, sondern die Wirkung der Wirtschaftskrise der letzten Jahre als externer potenzieller Krisenauslöser im Zentrum steht, wird hier auf interne Faktoren nicht näher eingegangen.

Die bisherigen Ansätze zur Krisenursachenforschung gehen von multikausalen Faktoren als Krisenauslöser aus (Krystek/Moldenhauer 2007), und die Erforschung von Krisenursachen ist wesentlich für die Früherkennung und damit Vermeidung von Krisen sowie auch für die Bewältigung dieser. Es gibt unterschiedliche Ansätze zur Krisenursachenforschung, die Krystek (1987) in quantitative und qualitative Krisenursachenforschung einteilt.

Unter der quantitativen Krisenursachenforschung wird der Versuch verstanden, auf Basis von statistisch erhebbaren Daten, wie Unternehmensgröße, Unternehmensalter, Branchenzugehörigkeit oder Rechtsform, Anhaltspunkte für die Ursachen von Unternehmenskrisen zu finden (Krystek 1987). Die qualitative Krisenursachenforschung geht methodisch anders vor. Dabei sollen durch Befragungen oder durch die Interpretation von Berichten über den Verlauf von Krisen Indizien für die Krisenursachen gefunden werden. Im Rahmen der qualitativen Krisenursachenforschung können daher komplexe Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge über den gesamten Verlauf von Unternehmenskrisen hinweg untersucht werden (Krystek/Moldenhauer 2007).

Unabhängig von der Krisenursache stellt sich im Falle der Krisenbetroffenheit zudem die Frage nach dem Umfang der Betroffenheit von der krisenhaften Entwicklung (Krisenausmaß). Auch dieser Aspekt wird in der vorliegenden Studie thematisiert.

2.1.2 Verlauf von Unternehmenskrisen

Um den typischen Verlauf von Unternehmenskrisen zu strukturieren und damit auch systematische Ansatzpunkte für eine Krisenvermeidung bzw. -bewältigung zu schaffen, hat sich die Teilung von Unternehmenskrisen in Phasen entwickelt. In der Literatur sind verschiedene Phaseneinteilungen von Krisen zu finden (eine Übersicht dazu liefern Krystek/Moldenhauer [2007]).

Eine sehr häufig verwendete Phaseneinteilung, die auch eine der Grundlagen für die vorliegende Studie bildet, ist das Vier-Phasen-Modell von Krystek (1987). Krystek (1987) teilt den Krisenprozess in vier Phasen: potenzielle, latente, akut/beherrschbare und akut/nicht beherrschbare Unternehmenskrise.

Diese vier Phasen können wie folgt beschrieben werden:

1. Phase: Potenzielle Unternehmenskrise

Diese Phase bezeichnet den Normalzustand eines Unternehmens. Eine Krise ist zwar möglich, aber noch nicht wahrnehmbar. Durch die gedankliche Antizipation einer potenziellen Unternehmenskrise und den Aufbau von Handlungsmaßnahmen für den Fall des Eintritts der Krise kann ein wichtiger Beitrag zur Reduzierung der späteren Maßnahmen zur Krisenbewältigung sowohl in zeitlicher als auch in materieller Hinsicht geleistet werden.

2. Phase: Latente Unternehmenskrise

Die latente Unternehmenskrise ist durch die verdeckt bereits bestehende oder die demnächst vorhandene Unternehmenskrise gekennzeichnet, die für das Unternehmen jedoch noch nicht wahrnehmbar ist. Ihr kann allerdings mit geeigneten Früherkennungsmethoden durch das Setzen von vorbeugenden Maßnahmen begegnet werden. Begünstigt wird dies durch die Vielfalt an Handlungsmöglichkeiten in dieser Phase und durch das nicht unmittelbare Entscheidungs- und Handlungserfordernis bzw. den noch nicht bestehenden Handlungsdruck.

3. Phase: Akut/beherrschbare Unternehmenskrise

In dieser Phase wird die Krise im Unternehmen aufgrund der negativen Auswirkungen wahrgenommen. Im Verlauf erhöht sich zunehmend die Intensität der krisenhaften Entwicklungen, was zu Zeit- und Entscheidungsdruck führt. Parallel dazu verringern sich mit fortschreitender Zeit die Handlungsmöglichkeiten. Das Finden adäquater Krisenbewältigungsmaßnahmen wird zusehends schwieriger. Dieser Prozess bindet fortschreitend Potenzial des Unternehmens, was in Summe zur weiteren Zunahme von Intensität und Tempo des Krisenprozesses führt. Nichtsdestotrotz ist auf Basis des ausreichend zur Verfügung stehenden Krisenbewältigungspotenzials noch von einer Beherrschbarkeit und somit Bewältigbarkeit der Krise auszugehen.

4. Phase: Akut/nicht beherrschbare Unternehmenskrise

Schlägt der Versuch, die akute Unternehmenskrise zu beherrschen, fehl, setzt die letzte Phase des Krisenprozesses ein. Die überlebensnotwendigen Ziele können nicht mehr erreicht werden, die Steuerung des Krisenprozesses ist nicht mehr möglich. Das Unternehmen muss in der Regel liquidiert werden.

Die folgende Abbildung veranschaulicht die vier Phasen von Unternehmenskrisen:

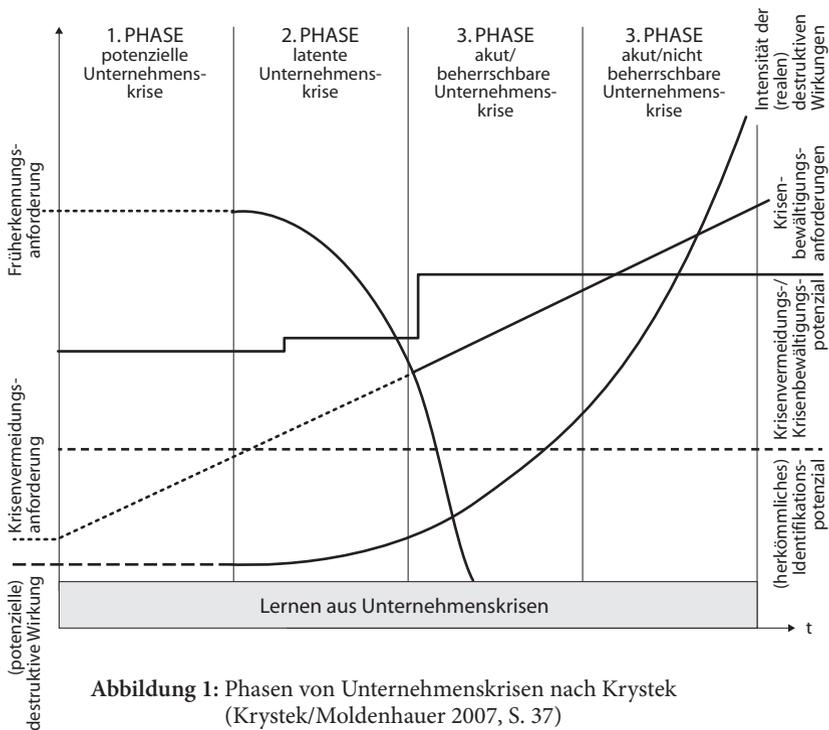


Abbildung 1: Phasen von Unternehmenskrisen nach Krystek
(Krystek/Moldenhauer 2007, S. 37)

Krystek (1987) stellt zu diesen vier Phasen fest, dass diese zwar eine logische Reihenfolge haben, in der Praxis eine Unternehmenskrise aber nicht zwingend in dieser zeitlichen Abfolge auftreten muss und darüber hinaus auch nicht alle Phasen durchlaufen werden müssen. Auch das plötzliche Einsetzen einer Unternehmenskrise in Phase 4 oder das Zurückfallen des Prozesses in frühere Phasen durch den Einsatz entsprechender Bewältigungsstrategien ist möglich. Neben der Beendigung der Krise durch unternehmensinterne Maßnahmen besteht auch die Möglichkeit der Beendigung durch äußere Umstände.

Wie das Krisenmodell von Krystek (1987) ist der Großteil der in der Literatur vorhandenen Krisenmodelle nicht empirisch begründet, sondern in logische Phasen gegliedert, die sich in der Wirklichkeit in reiner Form nicht wiederfinden (Hauschildt et al. 2006). Ein Krisenmodell, das die verschiedenen existierenden Modelle des Krisenprozesses zusammenfasst, liefern Hauschildt et al. (2006). Sie stellen fest, dass sich die vorliegenden Modelle nach zwei Ansätzen unterscheiden lassen und bilden daraus ihr Modell:

Der erste Ansatz geht von den Insolvenzursachen Überschuldung und Zahlungsunfähigkeit aus und setzt damit am erfolgs- und finanzwirtschaftlichen Aspekt an: In der Stufe unmittelbar vor der Insolvenz wird die Krise akut. Sie ist vorwiegend durch finanzwirksame Belastungen geprägt (z.B. Forderungsausfälle, Ausfall von Anzahlungen), und aus der Verschuldung entsteht die Überschuldung. Es besteht fast kein Handlungsspielraum mehr und die Zahlungsunfähigkeit steht bevor. Diese Phase wird als „Finanzkrise“ oder „Illiquiditätskrise“ bezeichnet. Vor dieser Stufe kommt es zur sogenannten „operativen Krise“, in der vermehrt erfolgs- und finanzwirtschaftliche Belastungen auftreten. Verluste sind vermehrt beobachtbar und die Verschuldung steigt, bis das Eigenkapital verbraucht ist. Die Liquidität sinkt. Der operativen Krise wiederum geht die „strategische Krise“ voraus. In dieser Phase gibt es jedenfalls erfolgswirksame Belastungen (z.B. geringe oder fehlende Deckungsbeiträge), aber nicht notwendigerweise finanzwirksame. Abhängig vom Zustand des Unternehmens ist noch mehr oder weniger Handlungsspielraum zur Vermeidung der Krise vorhanden. Die Verschuldung nimmt zu, aber es ist noch nicht von Illiquidität zu sprechen.

Im zweiten Ansatz geht es um die Frage der Wahrnehmung von krisenhaften Prozessen: Vor der Insolvenz tritt die sogenannte „manifeste Krise“ auf. Dieser Zustand ist bereits auch für externe Akteure (z.B. Banken, Geschäftspartner) offensichtlich, von deren Verhaltensweise das betroffene Unternehmen abhängig wird. Die Phase davor wird als „latente Krise“ bezeichnet. Wenn die Krise bereits erkannt wurde, dann ist sie der Unternehmensführung und eventuell auch den MitarbeiterInnen bewusst. Eine strategische oder operative Krise lässt sich in den meisten Fällen eine Zeit lang vor externen Akteuren verbergen. Vor der latenten Krise bestehen „vorgelagerte Krisenursachen“, die oft nicht mit einer Krise in Verbindung gebracht werden.

Die folgende Abbildung stellt den Krisenprozess nach Hauschildt et al. (2006) dar: