



Neuausrichtung oder Untergang: Krisen erkennen und rechtzeitig gegensteuern

Strategien zur frühzeitigen
Identifikation und Bewältigung von
Krisen

Prof. Dr. Claus W. Gerberich



Agendaübersicht

- Das unsichere Marktumfeld
- VUCA World
- Loslassen und neu anfangen
- Früherkennung von Krisensignalen
- Früh- und Spätindikatoren
- Ursachen und Auslöser von Unternehmenskrisen
- Strategien zur Krisenbewältigung und Neuausrichtung
- Erfolgsfaktoren für nachhaltige Stabilisierung



Lolassen und neu anfangen



In Zeiten des Umbruchs heißt es oft, sich von Überkommenen zu verabschieden.



Dabei entsteht fast zwangsläufig Raum für Neues.



So ersetzt man einen alten Prozess durch einen neuen, schenkt bestimmten Zielgruppen weniger Aufmerksamkeit oder trennt sich von tradierten Geschäftsfeldern

- Reflexionsfragen
- Was möchten wir bewahren?
- Worauf freuen wir uns?
- Was wollen wir noch klären?
- Wovon verabschieden wir uns?



Bosch Reutlingen 09.2025

- Betroffen von den Sparmaßnahmen sind das Bosch-Werk in Reutlingen sowie die Tochterfirma Bosch Engineering mit Sitz in Abstatt bei Heilbronn. Insgesamt stehen wohl 1.560 Arbeitsplätze auf dem Spiel, wie aus Mitteilungen des Unternehmens hervorgeht. In Reutlingen sollen im Bereich für Steuergeräte bis Ende 2029 bis zu 1.100 Jobs wegfallen.
- Hintergrund sollen verschärfte Marktbedingungen, deutlich sinkende Stückzahlen sowie ein zunehmender Wettbewerbs- und Preisdruck sein. Der Markt sei folglich durch neue Anbieter hart umkämpft.
- Die dortige Steuergerätefertigung, deren Ergebnisse man in Motoren, Klimaanlage oder Fahrassistenzsystemen findet, sei deshalb nicht mehr wettbewerbsfähig. Außer der Produktion sind von den Sparplänen auch die Entwicklung und die Verwaltung betroffen. Bereichsvorstand Dirk Kress teilt dazu mit: „Der erforderliche Stellenabbau fällt uns nicht leicht, ist zur Zukunftssicherung des Standorts jetzt aber dringend erforderlich!“

Dürr Umweltsparte 09.2025

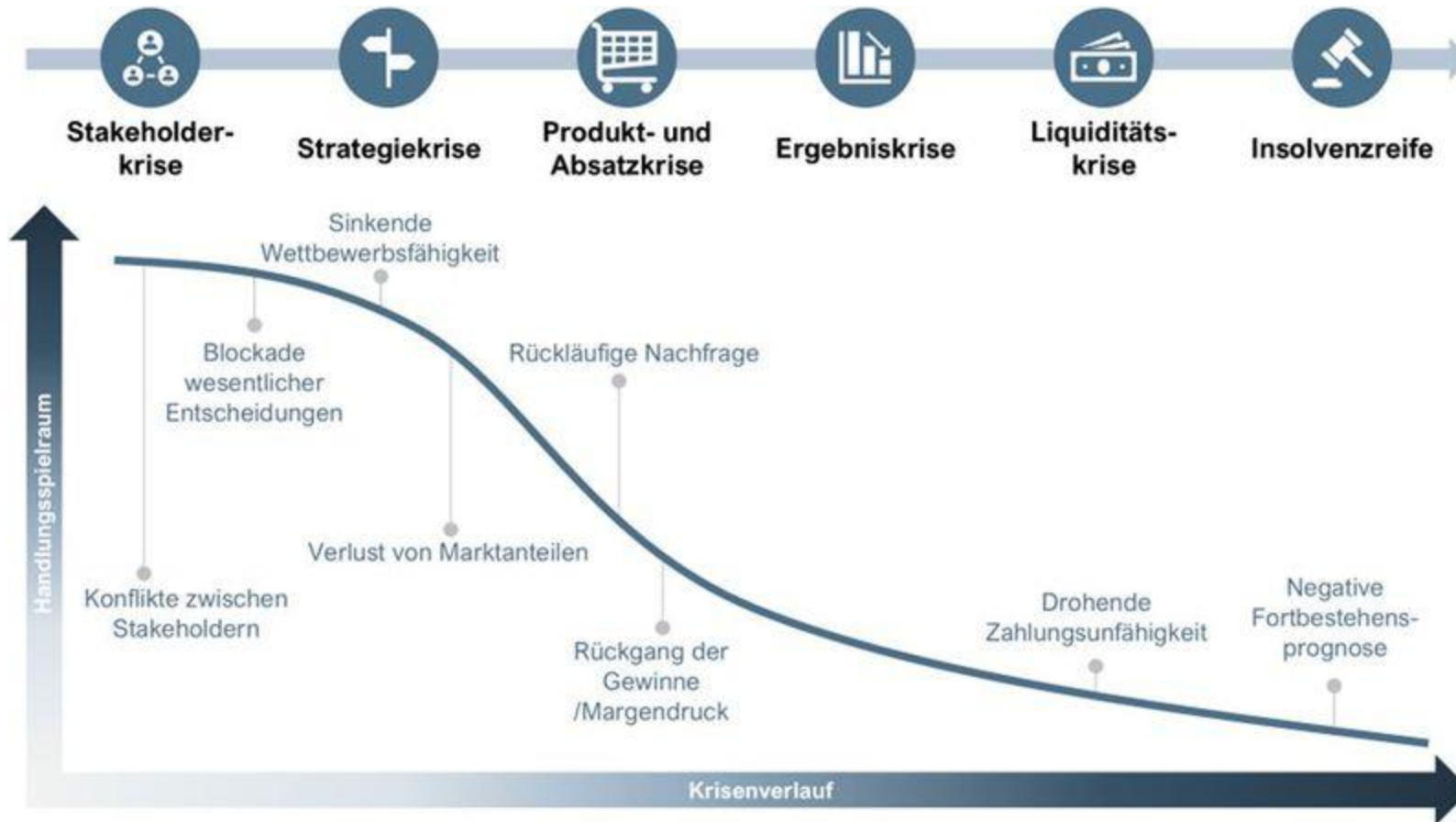
- Maßnahmen zu Stellenstreichungen teilte Dürr jüngst mit. Demzufolge will man so jährlich rund 50 Millionen Euro sparen. Erstmals wirksam soll das dann 2027 sein. Das Unternehmen hatte zuvor bereits angekündigt, die Verwaltung schlanker aufstellen zu wollen. Laut Mitteilung blieb außerdem die Nachfrage im zweiten Quartal hinter den Erwartungen zurück.
- Die Kundschaft sei verunsichert, was vor allem wegen der andauernden Zollkonflikte der Fall sei. Die Prognose für den Auftragseingang wurde deshalb nach unten korrigiert. Derweil sank der Umsatz im Vorjahresvergleich etwas auf eine Milliarde Euro.
- Die Marge des operativen Ergebnisses vor Sondereffekten fiel um 0,2 Prozentpunkte auf 4,2 Prozent. Die Zahlen beziehen sich auf das fortgeführte Geschäft, klammern also die Umwelttechnik aus. Denn Ende Juni hatte das Unternehmen die Mehrheit des Geschäfts mit der Umwelttechnik abgegeben. Drei Viertel des Bereichs sollten für rund 250 Millionen Euro an den US-Finanzinvestor Stellex verkauft werden. In dem Bereich entstehen unter anderem Anlagen, die Schadstoffe in der Abluft von Industriebetrieben eliminieren. Diese kommen beispielsweise in der Chemie-, Pharma- und Autobranche zum Einsatz. Im letzten Jahr erzielte die Sparte einen Umsatz von 407 Millionen Euro.

Früherkennung von Krisensignalen

Krise

- Das Wort „Krise“ stammt aus dem Altgriechischen „krisis“ und bedeutet so viel wie „entscheidende Wendung“. Es verweist auf einen Moment, in dem sich Entwicklungen zuspitzen und eine klare Strategie und Fokussierung erforderlich wird.
- Krisen wirken dabei wie ein Brennglas: Sie machen Handlungsbedarfe unmissverständlich sichtbar und können jedes Unternehmen treffen. Frühes Erkennen schafft Handlungsspielraum, spätes Reagieren führt zu Druck und drastischen Maßnahmen.
- Vorausschauende Steuerung ist daher ein Erfolgsrezept erfolgreicher Sanierungen.

Krisenverlauf



Warnsignale werden oft ignoriert

- Warnsignale werden oft ignoriert
- Der typische Krisenverlauf lässt sich in sechs Phasen unterteilen (Abbildung 1). Je mehr Warnsignale ignoriert werden, desto höher wird der Handlungsdruck bei gleichzeitig geringerem Handlungsspielraum.
- Für eine möglichst erfolgreiche Sanierung ist die Früherkennung einer Krise essenziell. Oft fehlt aber die nötige Transparenz, um eine Unternehmenskrise frühzeitig zu erkennen. In einem ersten Schritt muss deshalb häufig erst ein aussagekräftiges Rechnungswesen aufgebaut werden.

Branchenabhängigkeit

- Branchenabhängigkeit verringern
- Die angespannte Situation in der Automobilbranche trifft inzwischen auch die Kunststoff- und Metallwarenhersteller, Elektrotechniker sowie Maschinenbauer. Die deutschen Werke der OEM arbeiten nur noch mit einer Auslastung von 68 Prozent – deutlich unter dem Effizienzniveau von 85 Prozent.
- Das hat dramatische Folgen für die Zulieferer. Laut Daten des Falkensteg Insolvenzreports stiegen die Insolvenzen mittelständischer Produktionsunternehmen mit einem Umsatz zwischen zehn und 100 Mio. Euro im ersten Halbjahr 2025 um 58 Prozent von 41 auf 65 Fälle gegenüber dem Vorjahreszeitraum. Mehr als die Hälfte von ihnen sind Lieferanten für die Automobilindustrie.
- Neue Zölle, CO2-Strafzahlungen und die geringe Akzeptanz von E-Autos belasten die Planungssicherheit der Zulieferer zusätzlich. Der Kostendruck steigt derart, dass viele rein auf Automotive ausgerichtete Geschäftsmodelle nicht mehr tragfähig sind.

Sanierungskonzept

- Maßnahmen einer effizienten Sanierung
- Ein strukturiertes Sanierungskonzept beginnt mit einem klar definierten Leitbild. Dieses Leitbild dient als strategische Ausrichtung und Orientierung für alle weiteren Maßnahmen. Hieraus lassen sich konkrete Unternehmensziele ableiten wie die Anpassung von Vertriebs- und Prozessstrukturen, die Identifikation und Erschließung neuer Geschäftsfelder oder die Reduktion der Kundenabhängigkeit.
- Zur Umsetzung dieser Ziele werden folgende zentrale Handlungsfelder adressiert: Im Bereich Kostensenkung stehen unter anderem Kapazitätsanpassungen, die Substitution von Materialien, der Aufbau von Alternativlieferanten und das Outsourcing von Geschäftsbereichen im Fokus.
- Das Handlungsfeld Finanzierung umfasst unter anderem die Erschließung neuer Kapitalquellen und den Verkauf nicht betriebsnotwendiger Vermögenswerte. Die Profitabilität wird zum Beispiel durch regelmäßige Preisverhandlungen mit den Kunden, eine höhere Produktionsauslastung und Montage sowie Effizienzsteigerung durch Prozessanpassungen gesteigert.

Leitbildstruktur





Typische Warnzeichen einer Krise

Sinkende Umsätze

Ein deutlicher Umsatzrückgang kann ein frühes Anzeichen für eine wirtschaftliche Krise sein.

Liquiditätsengpässe

Mangelnde Liquidität beeinträchtigt die Zahlungsfähigkeit des Unternehmens und signalisiert finanzielle Schwierigkeiten.

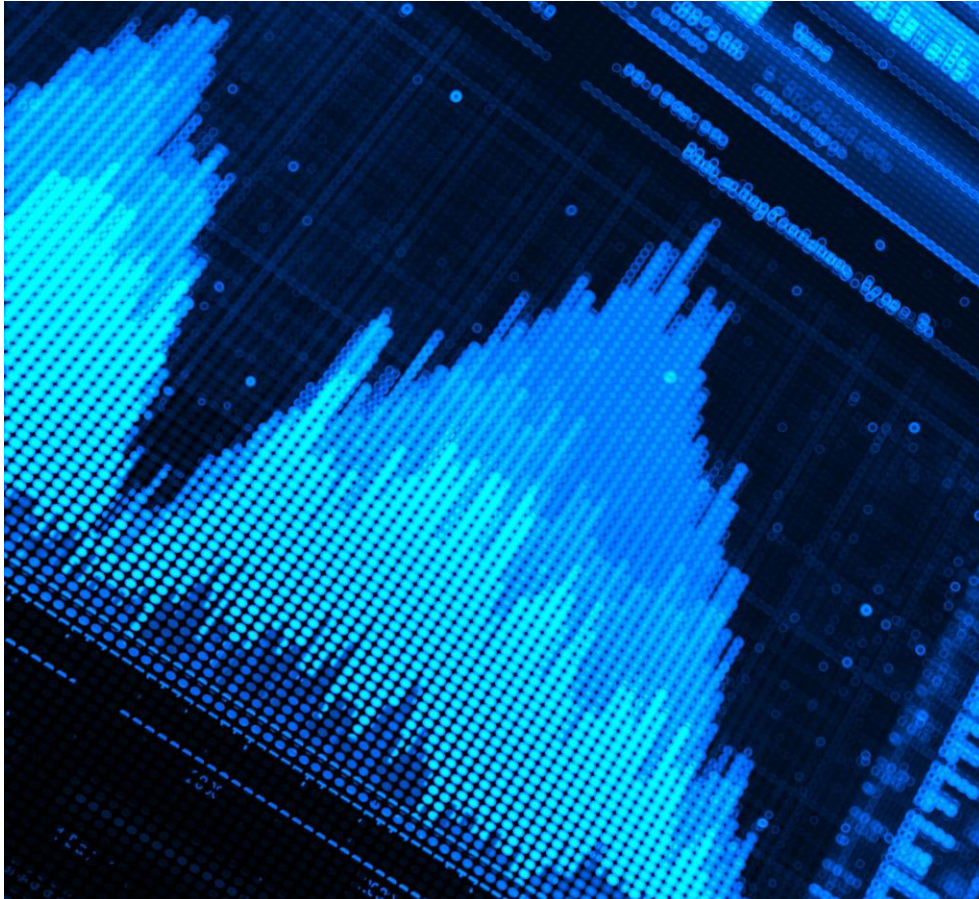
Mitarbeiterfluktuation

Eine hohe Fluktuation deutet auf Unzufriedenheit und Unsicherheiten innerhalb des Unternehmens hin.

Negative Markttrends

Abnehmende Marktanteile und rückläufige Branchenzahlen weisen auf ungünstige Marktbedingungen hin.

Analyse von Markt- und Unternehmenskennzahlen



Cashflow-Analyse

Die Analyse des Cashflows gibt Einblick in die Liquidität und Zahlungsfähigkeit eines Unternehmens.

Gewinnmargenbewertung

Gewinnmargen zeigen die Rentabilität und Effizienz der Geschäftsprozesse an.

Marktanteilsbeobachtung

Marktanteile helfen, die Position im Wettbewerbsumfeld zu bewerten und Trends zu erkennen.

Regelmäßiges Monitoring

Ein kontinuierliches Monitoring ermöglicht frühzeitiges Erkennen von Krisen und Chancen.

Bedeutung eines funktionierenden Frühwarnsystems

Integration interner und externer Daten

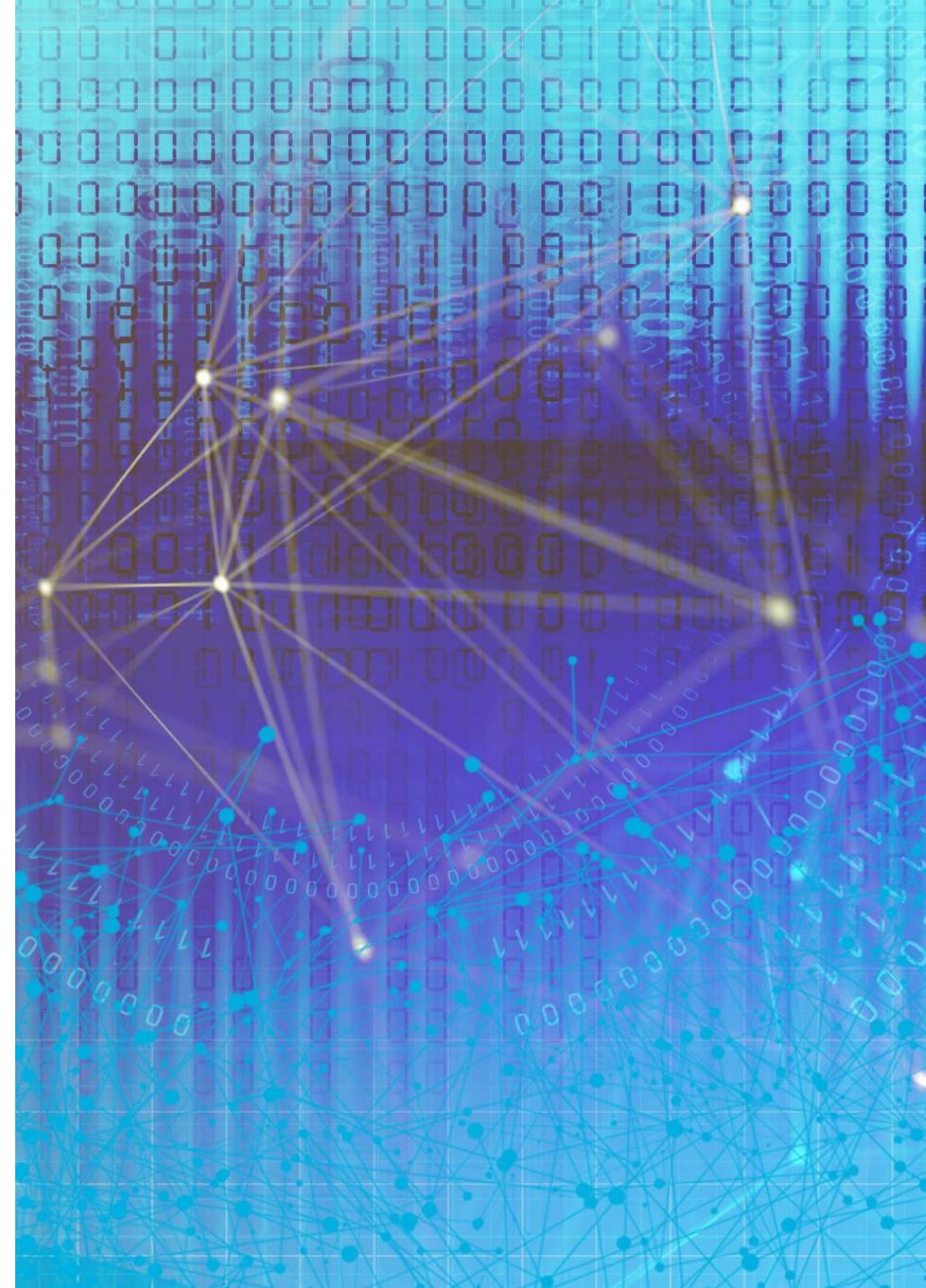
Ein effektives Frühwarnsystem vereint interne Unternehmensdaten und externe Marktinformationen zur Risikoerkennung.

Transparente Kommunikation

Klare und offene Kommunikation fördert das Verständnis und die Zusammenarbeit im Krisenmanagement.

Rechtzeitige Gegenmaßnahmen

Frühwarnsystem ermöglicht schnelle Reaktionen, um Risiken frühzeitig zu minimieren.



Ursachen und Auslöser von Unternehmenskrisen

Interne Faktoren: Managementfehler und Ressourcenmangel



Managementfehler

Fehlentscheidungen im Management führen oft zu Unternehmenskrisen und beeinträchtigen den Geschäftserfolg nachhaltig.



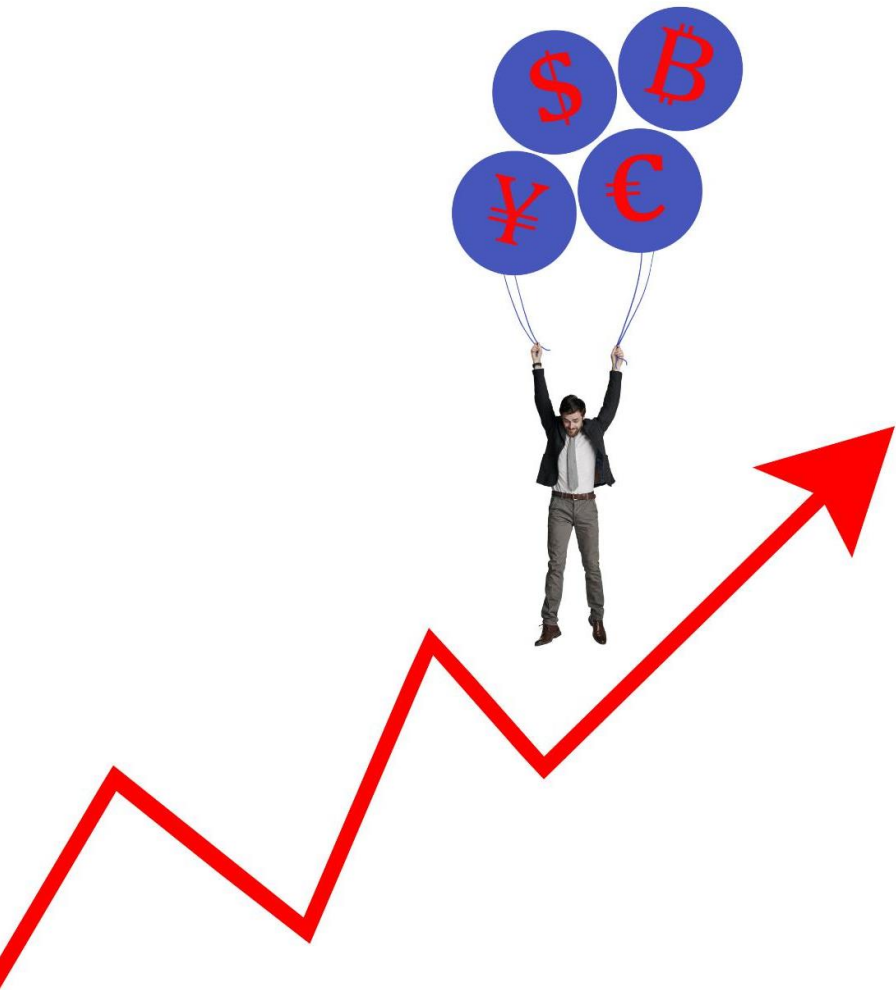
Ineffiziente Prozesse

Unzureichend optimierte Arbeitsabläufe verursachen Zeitverluste und erhöhen die Betriebskosten erheblich.



Ressourcenmangel

Mangel an finanziellen und personellen Ressourcen schränkt die Leistungsfähigkeit und Entwicklungsmöglichkeiten stark ein.



Externe Faktoren: Marktveränderungen und Disruptionen

Marktumfeldänderungen

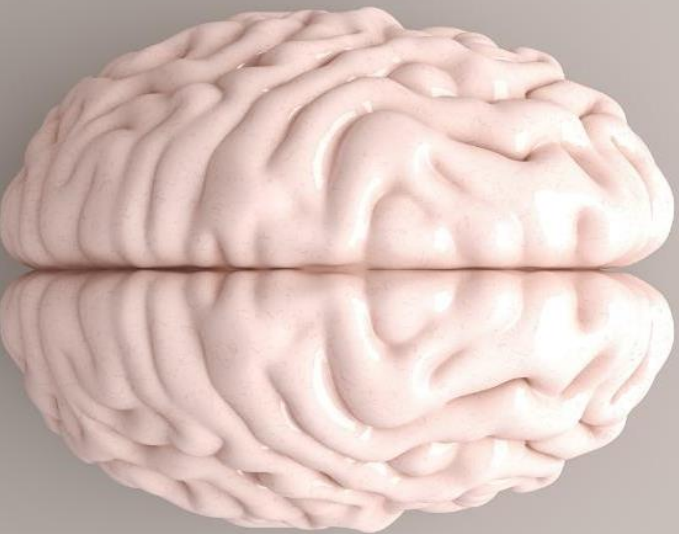
Veränderungen im Marktumfeld können bestehende Geschäftsmodelle herausfordern und neue Chancen oder Risiken schaffen.

Technologische Disruption

Neue Technologien können etablierte Branchen umgestalten und erfordern von Unternehmen eine schnelle Anpassung.

Verschärfter Wettbewerb

Steigender Wettbewerb zwingt Unternehmen zu Innovation und Effizienzsteigerung, um wettbewerbsfähig zu bleiben.



Psychologische Aspekte der Krisenwahrnehmung

Kognitive Verzerrungen

Kognitive Verzerrungen führen oft zu verzögerten Reaktionen in Krisensituationen und beeinflussen die Wahrnehmung der Realität.

Angst vor Veränderung

Die Angst vor Veränderung kann Menschen daran hindern, frühzeitig auf Krisen zu reagieren und notwendige Anpassungen vorzunehmen.

Frühzeitiges Bewusstsein

Ein frühzeitiges Bewusstsein für Probleme ermöglicht einen offenen Umgang und schnellere Reaktionen in Krisensituationen.

Strategien zur Krisenbewältigung und Neuausrichtung



Entwicklung eines effektiven Krisenmanagementplans

Klare Verantwortlichkeiten

Definieren Sie eindeutige Rollen und Zuständigkeiten für alle Teammitglieder im Krisenfall.

Schnelle Entscheidungsprozesse

Implementieren Sie effiziente Entscheidungswege, um rasch auf Krisensituationen reagieren zu können.

Flexible Maßnahmen

Entwickeln Sie anpassungsfähige Strategien zur Stabilisierung und Restrukturierung in unsicheren Zeiten.



Beteiligung und Kommunikation mit Stakeholdern

Transparente Kommunikation

Offene Informationsweitergabe fördert Vertrauen bei Mitarbeitern, Kunden und Investoren.

Vertrauensbildung

Vertrauen entsteht durch ehrlichen und regelmäßigen Austausch mit allen Stakeholdern.

Kooperative Lösungsansätze

Gemeinsame Problemlösungen stärken Partnerschaften besonders in Krisenzeiten.



Transformation und Innovation als Ausweg

Chancen durch Krisen

Krisen ermöglichen eine Neuausrichtung und fördern Innovationen, die nachhaltigen Erfolg schaffen können.

Neue Geschäftsmodelle

Innovative Geschäftsmodelle sind entscheidend, um sich an veränderte Marktbedingungen erfolgreich anzupassen.

Digitalisierung und Anpassung

Digitalisierung unterstützt Unternehmen dabei, flexibel auf Marktveränderungen zu reagieren und sich zu erholen.

Erfolgsfaktoren für nachhaltige Stabilisierung



Aufbau einer resilienten Unternehmenskultur

Förderung von Flexibilität

Flexibilität im Unternehmen ermöglicht schnelle Anpassung an Veränderungen und stärkt die Resilienz in Krisenzeiten.

Offenheit für Veränderung

Eine offene Haltung gegenüber neuen Ideen und Veränderungen unterstützt kontinuierliches Wachstum und Innovation.

Lernorientierte Kultur

Kontinuierliches Lernen innerhalb der Unternehmenskultur fördert nachhaltigen Erfolg und stärkt die Widerstandskraft.

Kontinuierliche Anpassung und Lernen



Strategieüberprüfung

Regelmäßige Überprüfung von Strategien ermöglicht es Unternehmen, flexibel auf Marktveränderungen zu reagieren.



Prozessoptimierung

Anpassung von Prozessen fördert Effizienz und unterstützt den dynamischen Wandel im Unternehmen.



Lernende Organisation

Aus Erfahrungen lernen stärkt die Wettbewerbsfähigkeit und fördert kontinuierliches Wachstum.

Messung und Evaluation der eingeleiteten Maßnahmen

Systematische Kontrolle

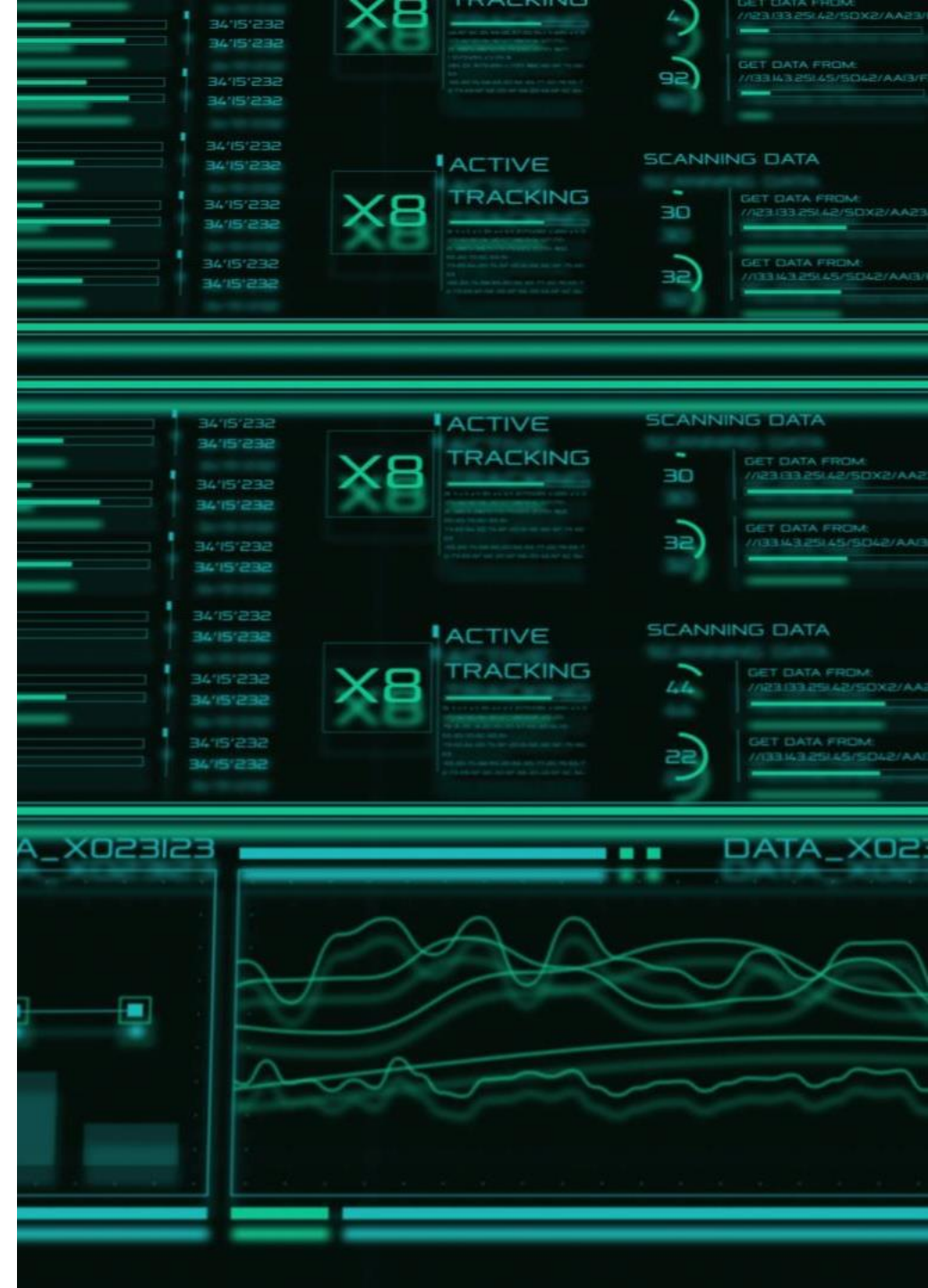
Kontinuierliche Überwachung der Maßnahmen stellt sicher, dass Ziele erreicht werden und Probleme frühzeitig erkannt sind.

Bewertung der Wirksamkeit

Analyse der Ergebnisse zeigt, wie effektiv die Krisenmaßnahmen sind und welche Anpassungen nötig sind.

Rechtzeitige Nachjustierung

Flexible Anpassungen ermöglichen es, Maßnahmen schnell zu optimieren und Krisen besser zu bewältigen.



Restrukturierung im Mittelstand

- **Praxisbeispiel: Restrukturierung im Mittelstand**
- Rückläufige Aufträge im Bereich Automotive stellten das Geschäftsmodell eines Mittelständlers infrage. Eine umfassende Analyse deckte weitere wesentliche Krisenschwerpunkte auf. Aufgrund fehlender Investitionen und eines fehlenden Risikomanagementsystems waren ineffiziente Organisationsstrukturen sowie Produktionsplanungs- und Steuerungsprozesse entstanden.
- Dies wirkte sich negativ auf die Personalauslastung und die Lieferperformance aus. Die anhaltenden Verluste belasteten die Liquiditätsslage des Unternehmens erheblich, sodass verschiedene Stakeholder zunehmend besorgt über die finanzielle Stabilität und die Zukunftsaussichten des Unternehmens waren.
- Dennoch konnte durch starke Kundenbeziehungen, qualifizierte Mitarbeiter und ein vollumfängliches Restrukturierungskonzept der Turnaround hin zu einem nachhaltig rentablen Unternehmen erreicht werden. Das Restrukturierungskonzept enthielt folgende Kernmodule:

Restrukturierung im Mittelstand

- 1. Identifikation neuer Geschäftsfelder: Um die Abhängigkeit vom reinen Automobilgeschäft zu verringern, wurden neue Geschäftsfelder, beispielsweise im Flugzeugbau, erschlossen. Ziel war es, das Portfolio zu diversifizieren und sich breiter aufzustellen.
- 2. Anpassung der Vertriebsstrukturen, Abläufe und Prozesse: Die Vertriebsorganisation wurde überarbeitet, um effizienter und kundenorientierter zu arbeiten. Dazu wurden bestehende Strukturen, Abläufe und Prozesse analysiert und optimiert, um eine schnellere und effektivere Marktbearbeitung zu gewährleisten.
- 3. Optimierung der Materialnutzung sowie Anpassung von Produktionsprozessen: Der Materialeinsatz konnte effizienter gestaltet werden. Es wurden Alternativlieferanten und -materialien ermittelt und aufgebaut. Zudem wurden Ablaufprozesse in der Produktion angepasst, sodass Engpässe vermieden werden konnten.
- 4. Abbau von Personal: Zur Reduzierung der Personalkosten um 20 Prozent und zur Anpassung an die veränderten Geschäftsanforderungen wurde Personal abgebaut. Zum Aufbau der neuen Geschäftsfelder wurden die Mitarbeiter geschult.
- 5. Steigerung der Prozesseffizienz und Analyse der Kostenstrukturen: Die Effizienz in den betrieblichen Abläufen wurde erhöht, indem Prozesse optimiert und die Kostenstrukturen detailliert analysiert wurden. Dadurch konnten Einsparpotenziale in Höhe von 25 Prozent erkannt und umgesetzt werden.
- 6. Stärkung des Controllings in der Finanzabteilung: Das Controlling wurde ausgebaut, um eine bessere Überwachung der Finanzen und der Produktion/Auftragsbearbeitung zu ermöglichen. Durch die Einführung eines Meilenstein-Trackings können Fortschritte und Ziele der einzelnen Projekte besser überwacht werden.

Loslassen und neu anfangen



„Eine Krise ist der Abschied
von lieb gewonnenen
Gewohnheiten“



Thorsten Troschka

Fazit: Krisen meistern durch rechtzeitiges Handeln

Frühe Krisenerkennung

Frühes Erkennen von Warnsignalen hilft, Risiken rechtzeitig zu identifizieren und Gegenmaßnahmen einzuleiten.

Ursachen verstehen

Das genaue Verständnis der Krisenursachen ermöglicht gezielte und effektive Lösungsansätze.

Bewältigungsstrategien umsetzen

Eine konsequente Umsetzung von Strategien sichert die Unternehmensstabilität und den Neustart.