



# COYPU

Cognitive Economy Intelligence  
Plattform für die Resilienz  
wirtschaftlicher Ökosysteme

Der Krisenbegriff und dessen Implikation für die  
Entwicklung von intelligenten Werkzeugen zur  
Krisenprävention und zum Krisenmanagement

Tobias Gebel  
DIW Berlin

Selina Mudrack  
SRIW e.V.

Gestützt durch:



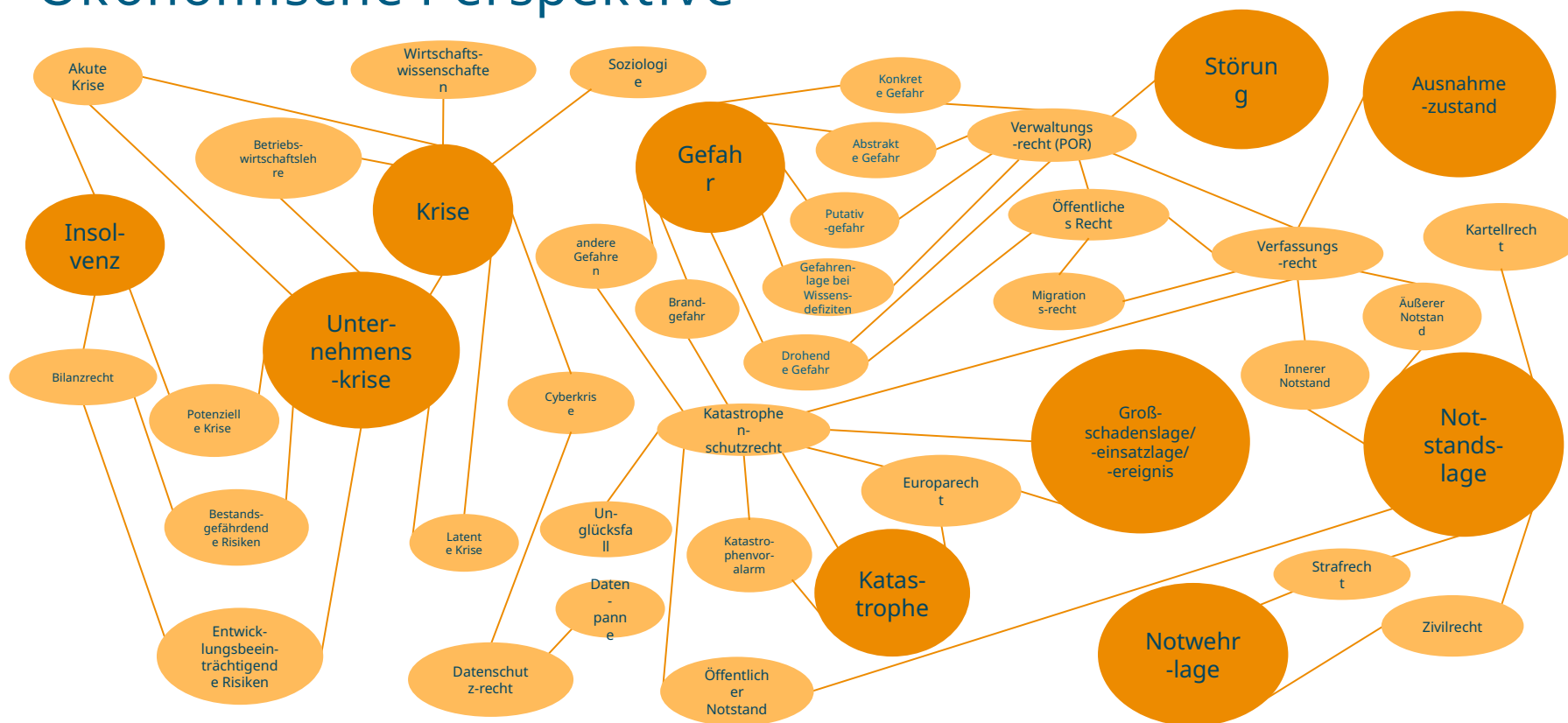
Bundesministerium für  
Wirtschaft und Klimaschutz

aufgrund des Beschlusses  
des Deutschen Bundestages



Selbstregulierung  
Informationswirtschaft e.V.

# Ökonomische Perspektive



# Unternehmenskrise

## Begriff

Unternehmenskrisen sind ungeplante und ungewollte Prozesse von begrenzter Dauer und Beeinflussbarkeit sowie ambivalentem Ausgang. Sie sind in der Lage, den Fortbestand der gesamten Unternehmung substantziell und nachhaltig zu gefährden oder sogar unmöglich zu machen. Dies geschieht durch die Beeinträchtigung bestimmter Ziele (dominanter Ziele), deren Gefährdung oder gar Nichterreichung gleichbedeutend ist mit einer nachhaltigen Existenzgefährdung oder Existenzvernichtung der Unternehmung als selbstständig und aktiv am Wirtschaftsprozess teilnehmender Einheit mit ihren bis dahin gültigen Zweck- und Zielsetzungen.

## Verlaufsmodell

Potentielle Krise

Latente  
Krise

Akute/  
beherrschbare Krise

Akute/nicht  
beherrschbare Krise

Handlungsspielraum

Handlungsdruck

## Kernelemente

- Prozesshaft
- Nachhaltige, ungeplante, ungewollte Existenzgefährdung
- Gefährdung der Unternehmensziele
- Begrenzt steuerbar

# Unternehmenskrise

## Ursachen vs. Symptome

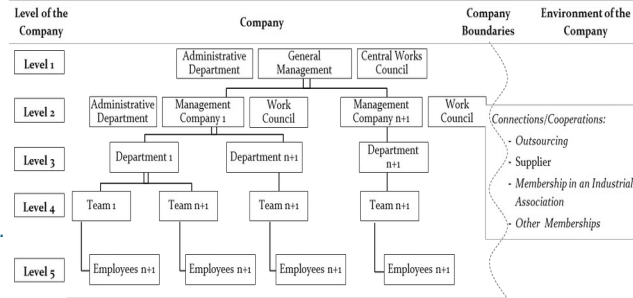
### Symptome

Sichtbare Folgen einer Krise, die aber nicht ursächlich für die Krise sind

- Umsatzrückgang
- Produktionsrückgang, Produktionsausfälle
- Abbau von Mitarbeitern
- Zahlungsschwierigkeiten

### Begriff

#### Tatsächliche Gründe für eine Krise



Extern: außerhalb des Einflussbereichs des Unternehmens



Intern: ergeben sich aus dem Handeln des Unternehmens

## Unternehmenskrise Symptom-Ursache-Ketten

Unternehmen A – Fehlender Zugang zu Erz Rohstoffen (Ursache) ⚡ Produktionsrückgang von Maschinenkomponenten (Symptom)

Unternehmen B – Produktionsausfälle Zulieferbetrieb von Maschinenkomponenten (Ursache) ⚡ Personalabbau da Minderbedarf (Symptom)

Unternehmen A – Ausbleibende Nachfrage (Ursache) ⚡ Rechnungen können nicht mehr bezahlt werden (Symptom)

Unternehmen B – Zahlungsausfälle bei Abnehmer (Ursache) ⚡ Drosselung der Produktion (Symptom)

Unternehmenskrise Krisenverläufe

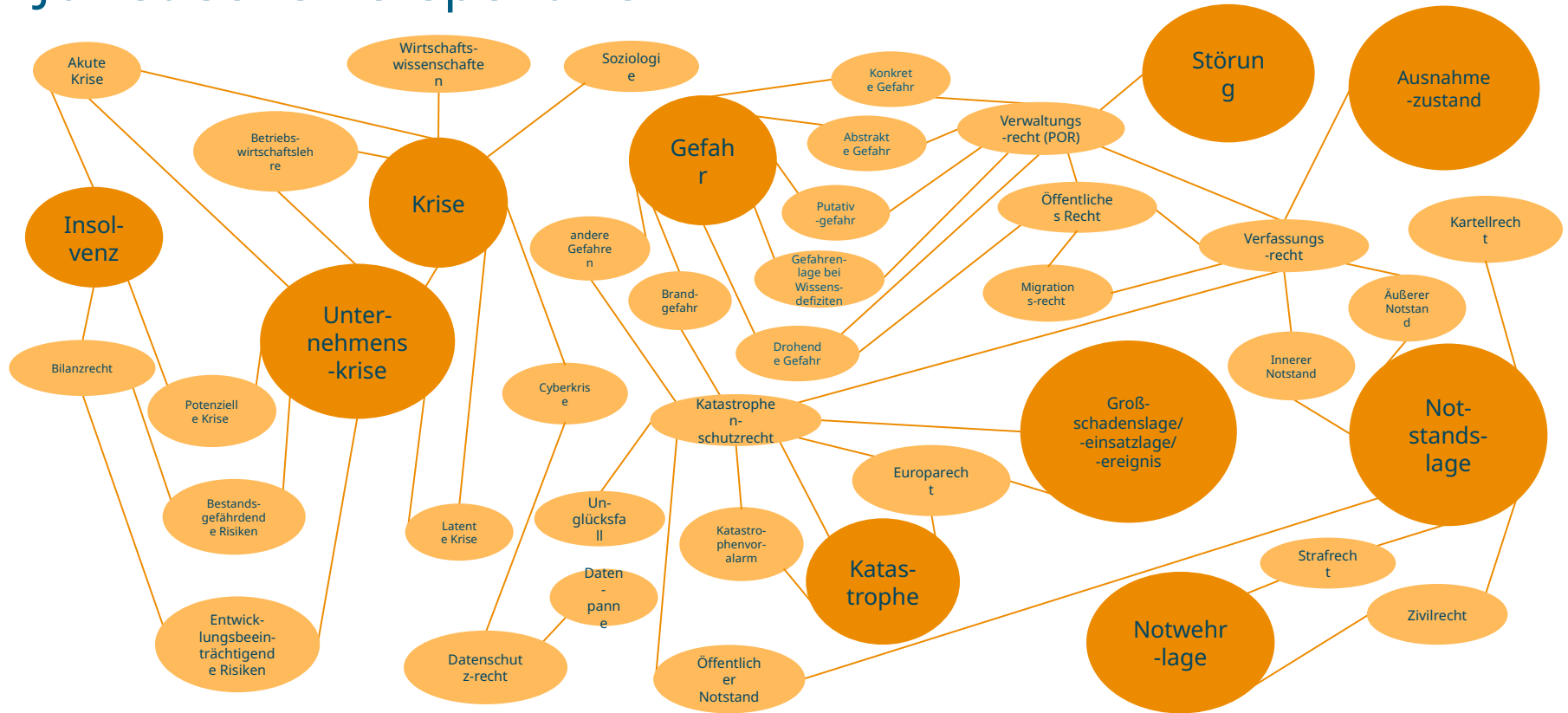
## Unternehmen A – Herstellung von Großanlagen zur Herstellung von Kugellagern

1925

2008

Gründung 1925, Eigentümer geführt		Ab Mitte 1980 Fremdmanagement mit häufigen Wechseln		2004 und 2005 Umsatzrückgang, 2005 erstmals negatives Ergebnis	2008 Liquiditätskrise, in Folge der Wirtschaftskrise
	Stabilität und kontinuierliches Wachstum	Rückzug des Inhabers	Kein eigener Führungsnachwuchs, Frühverrentung		
			US Expansion	Qualitätsmängel in US Geschäfte, hohe Kosten für Nacharbeiten	
				Geflecht von Schlüsselpositionen wird zerstört, Fehlentwicklungen werden missachtet oder nicht erkannt	
			Komplexität des Unternehmens nimmt zu, Strukturen wachsen aber nicht mit		
				Ausbleibende Entwicklungen, rückläufige Marktfähigkeit, Verlust von Schlüsselkunden Ausbleibende Entwicklungen, rückläufige Marktfähigkeit, Verlust von Schlüsselkunden	

# Juristische Perspektive



# Gesetze mit Bezug zu Krisen\*

## Europäisches Recht

Verordnung (EU) 2017/1938 (Verordnung über Maßnahmen zur Gewährleistung der sicheren Gasversorgung)

- Die VO soll sicherstellen, dass alle erforderlichen Maßnahmen zur Sicherung der Versorgung von Kunden mit Gas auch bei Versorgungsstörungen getroffen werden
- Ordnet für alle Mitgliedsstaaten das Erstellen von Notfallplänen für den Fall des Ausbleibens von Gaslieferungen aus Drittstaaten an
- Sieht verschiedene Eskalationsstufen und konkrete Handlungsanweisungen vor (Frühwarnstufe – Alarmstufe – Notfallstufe)

## Nationales Recht

Fälle des Notstands in der Verfassung (Art. 115a, 80a, 91, 35 Abs. 2 und 3 GG)

### Äußerer Notstand

- Verteidigungsfall - Bewaffneter Angriff auf ein territoriales Gebiet der Bundesrepublik
- Spannungsfall - Ein hinreichend hohes Risiko für einen bevorstehenden bewaffneten Angriff auf ein Gebiet der Bundesrepublik

### Innerer Notstand

- Innerpolitischen Notstand - Organisierte und bewaffnete Aufstände oder politische Unruhen innerhalb des Landes
  - Katastrophennotstand - Hochwasser, extremer Schneefall, Dürre, Waldbrände oder besonders schwere Unglücksfälle

## Krise

Gesetz zur konsequenten und solidarischen Bewältigung der Covid-19 Pandemie in NRW

- Festlegung erweiterter Maßnahmen und Befugnisse des zuständigen Ministeriums zur Eindämmung der Pandemie, sofern eine „epidemischen Lage von nationaler Tragweite“ durch den Bundestag oder Landtag erklärt wurde
- In diesem Zusammenhang kann für inhaltlich klar bestimmte Materialien oder Materialgruppen ein Verbot der Veräußerung oder anderweitigen schuldrechtlichen Verpflichtung zur Überlassung festgelegt werden

Gesetz über das Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik

- Betreiber kritischer Infrastrukturen sind verpflichtet:
  - Kontaktstellen zu benennen
  - IT-Störungen oder erhebliche Beeinträchtigungen dem BSI zu melden
  - IT-Sicherheit auf dem "Stand der Technik" umzusetzen
  - Den Nachweis über die Einhaltung der Vorgaben gegenüber dem BSI alle zwei Jahre zu erbringen
- Kritische Infrastrukturen werden weiter Konkretisiert durch die BSI-Kritisverordnung

## Landesrecht

## Recht KRITIS

\* Die aufgeführten Beispiele für Krisenszenarien im Gesetz sind nicht abschließend und beziehen sich nicht auf die im Projekt CoyPu verfolgten Ziele. Sie dienen vielmehr der Verdeutlichung der Vielschichtigkeit der Rechtsgebiete, die sich mit Krisensituationen beschäftigen.



# Krise aus Sicht des Insolvenzrechts

## Frühwarnsystem

§ 91 Abs. 2 AktG:  
Der Vorstand hat geeignete Maßnahmen zu treffen, insbesondere ein Überwachungssystem einzurichten, damit den Fortbestand der Gesellschaft gefährdende Entwicklungen früh erkannt werden.  
§ 1 StaRUG:  
Die Geschäftsführung von juristischen Personen muss potenziell bestandsgefährdende Risiken ermitteln und geeignete Maßnahmen ergreifen, damit diese nicht eintreten.

## Sanierung

- Finanzwirtschaftlichen Maßnahmen:
- Stundung von Verbindlichkeiten
  - Kredit
  - Gesellschafterdarlehen
  - Factoring
  - Sale and lease back
  - Debt to equity swap

## Gesellschaftsrechtliche Maßnahmen:

- Share Deal
- Asset Deal

## Insolvenzrechtliche Maßnahmen:

- Möglichkeit eines präventiven Restrukturierungsverfahrens vor oder bei drohender Zahlungsunfähigkeit
- Schutzschirmverfahren innerhalb eines Insolvenzverfahrens
- Eigenverwaltung innerhalb eines Insolvenzverfahrens

## Insolvenzzreife

Insolvenzantragspflicht des Schuldners wird ausgelöst.

Potentielle Krise

Latente Krise

Akute/  
beherrschbare Krise

Akute/nicht  
beherrschbare Krise

Handlungsspielraum

Handlungsdruck

Noch nicht sichtbare Auswirkungen

Verschlechterung der Kennzahlen

Drohende Zahlungsunfähigkeit

Zahlungsunfähigkeit / Überschuldung

---

# Weitere Informationen

<https://coypu.org/>

Tobias Gebel – DIW Berlin  
Selina Mudrack – SRIW e.V.

