

## Vorwort

Unternehmenskrisen haben in jüngerer Vergangenheit stark an Bedeutung gewonnen. Leider. Die stark gestiegene Zahl der Insolvenzen in Deutschland insgesamt, bei in 2005 leicht zurückgegangenen Unternehmensinsolvenzen, die Fälle Holzmann und Karstadt-Quelle als ehemalige Vorzeigeunternehmen sowie die Bilanzskandale in den USA und Europa sind Ausdruck dieser gewachsenen Bedeutung. Insofern darf sich sowohl die Wissenschaft als auch die Unternehmenspraxis herausgefordert fühlen, sich dem Thema Krisenmanagement zu stellen.

Krisenmanagement verstehen wir als ganzheitlichen Prozess. Hierzu gehören die Krisenvorsorge, Krisenerkennung und Krisenbewältigung. Krise bedeutet entlang dieses Prozesses neben den Risiken der fortschreitenden Verschlechterung immer auch die Chance auf Verbesserung. Sowohl die Risiken als auch die Chancen resultieren stets aus zwei Quellen: den Umfeldern und dem Unternehmen. Beides zusammenzubringen ist Aufgabe des Krisenmanagements. Krisenmanagement in der Unternehmenspraxis sollte auf zwei Bausteinen aufbauen: eine gute Theorie, wie man das Problem der Krise lösen kann und ein gehöriges Maß an unternehmerischer Durchsetzungskraft, um auch „im rauen Wetter“ nicht „unterzugehen“. Zu beidem soll das vorliegende Werk beitragen.

Im ersten Teil werden theoretische Grundlagen zum Verständnis von und zum Umgang mit Unternehmenskrisen gelegt. Darauf aufbauend widmet sich der zweite Teil den Methoden der Krisenerkennung. Hierin werden Krisendiagnose und -bewertung sowie die Frühaufklärung von theoretischer und praktischer Sicht beleuchtet. Im dritten Teil werden Aspekte des funktionalen Krisenmanagements, im vierten Teil die Fragen des funktionsübergreifenden Krisenmanagements behandelt. Der fünfte Teil diskutiert Krisenmanagement vor dem Hintergrund der Rechtsnormen, die einen erheblichen Einfluss auf die Handlungsmöglichkeiten des Unternehmens nehmen. Den Abschluss des Buches bilden Beiträge, die die Brücke zwischen den Rahmenbedingungen und dem Phänomen der Unternehmenskrisen schlagen. In allen Teilen kommen sowohl namhafte Wissenschaftler als auch Experten zu Wort, die Krisenmanagement erfolgreich in die Tat umgesetzt haben. Wir glauben, mit dieser Komposition von Beiträgen eine umfassende, wenngleich natürlich nicht abschließende Behandlung des Themas vorzulegen.

An dieser Stelle möchten wir uns bei einer Reihe von Personen bedanken. Unser Dank gilt zunächst den Autoren, die durch ihre Beiträge zur Bereicherung des Buches beigetragen haben. Darüber hinaus geht ein besonderer Dank an Johannes Voll und Michael Dornauf für tatkräftige Unterstützung bei der inhaltlichen Gestaltung und Formatie-

rung des Buches. Unter den Mitarbeitern am Dietmar Hopp Stiftungslehrstuhl der WHU danken wir auch Philomena Richartz, Fabian Günther, Ingo Kleindienst, Florian Listner sowie Boris Freiherr Marschall von Bieberstein für ihren Einsatz beim Korrekturlesen. Dank ist auch an Dipl. Volkw., Dipl. Kfm. Heike Pöschel für die Mithilfe bei der Gestaltung von Grafiken und Dipl. Kfm. Olaf Glück, Steinbacher Treuhand, für Durchsicht des Werkes gerichtet. Einen ganz besonderen Dank richten wir an Barbara Roscher vom Gabler Verlag sowie Professor Dr. Harald Hungenberg, ohne deren Einsatz dieses Buch nicht veröffentlicht worden wäre.

Vallendar/Bad Nauheim

Thomas Hutzschenreuter

Torsten Griess-Nega

# 1 Einführung

Die Zahl der Unternehmenskrisen hat in den letzten Jahren deutlich zugenommen. Dies zeigt sich an Indikatoren wie der Entwicklung der Anzahl der Unternehmensinsolvenzen, der Entwicklung der Anzahl unfreiwilliger Wechsel in den Führungsgremien, der Entwicklung der Unternehmensgewinne in bestimmten Marktsegmenten und Branchen sowie der Entwicklung der durch schlechte Ergebnisse bedingten Unternehmensübernahmen. Damit rücken Unternehmenskrisen als Phänomen betriebswirtschaftlicher Analyse stärker ins Blickfeld.

Unternehmenskrisen haben wie andere Arten von Krisen auch ihre Ursachen in der Vergangenheit. Die Typologie von Unternehmenskrisen unterscheidet strategische Krisen, Ergebniskrisen und Liquiditätskrisen letztlich nach dem Fortschritt der „Erkrankung“.<sup>1</sup> Dieser Fortschritt speist sich aus Handlungen der am Unternehmen Beteiligten bzw. aus dem Unterlassen von Handlungen in der Vergangenheit. Krisen führen stets zu Veränderungen in der Zukunft. Sowohl eine Bekämpfung von Unternehmenskrisen als auch ein Unterlassen derartiger Handlungen führt zu Veränderungen des Unternehmens. Im ersten Fall besteht die Chance auf eine erfolgreiche Abwendung der Verschärfung der „Erkrankung“, im zweiten Fall ist diese Verschärfung wahrscheinlich.<sup>2</sup>

Vor dem Hintergrund der Tatsache, dass Unternehmenskrisen in kausalem Zusammenhang zu Handlungen bzw. Unterlassungen in der Vergangenheit einerseits und Veränderungen in der Zukunft andererseits stehen, ergibt sich zum einen die Möglichkeit, Unternehmenskrisen im Rahmen einer Längsschnittperspektive zu analysieren. Die Vielschichtigkeit von Unternehmenskrisen macht sie zudem zu einem idealen Objekt der Analyse aus einer ganzheitlichen Perspektive der Unternehmensentwicklung. Deshalb sollen Unternehmenskrisen in diesem Beitrag aus der dynamischen Perspektive der Unternehmensentwicklung betrachtet werden.

Der Beitrag ist wie folgt aufgebaut. Im nächsten Abschnitt wird ein Grundkonzept zur Beschreibung der Unternehmensentwicklung vorgestellt. Dieses Konzept stellt den Prozess der Unternehmensentwicklung in den Mittelpunkt und diskutiert hiervon ausgehend, wie die im Unternehmen handelnden Personen durch ihre Entscheidungen und Handlungen über die Objekte der Unternehmensentwicklung die Veränderung des Unternehmens beeinflussen. Im darauf folgenden Abschnitt werden Unternehmenskrisen als Phänomen in das Konzept der Unternehmensentwicklung eingeordnet. Hierbei wird die spezifische Ausprägung der Teilprozesse der Unternehmensentwicklung in Unternehmenskrisen deutlich. Abschließend werden aus

---

<sup>1</sup> Vgl. Müller (1982) S. 27.

<sup>2</sup> Vgl. zur dynamischen Sicht der Unternehmenskrise verschiedene Phasenmodelle der Unternehmenskrise, z.B. Greiner (1972), Rödl (1979), Müller (1982), und im Überblick Krystek (1987) S. 21 ff.

Durch die Berücksichtigung der Routinen<sup>3</sup> und der Unternehmenscharakteristika werden Pfadabhängigkeiten<sup>4</sup> in das Konzept einbezogen, durch die Berücksichtigung der Umfeldler wird dem Umstand einer Determiniertheit<sup>5</sup> in bestimmten Grenzen Rechnung getragen. Würden die Ausprägungen dieser Elemente in t+2 vollständig zur Erklärung ihrer Ausprägungen in t+3 genügen, läge vollständiger Determinismus und vollständige Pfadabhängigkeit vor. Es ist leicht zu erkennen, dass es wenig sinnvoll ist, hiervon auszugehen. Vielmehr können sich Variationen durch die Entscheidungs- und Handlungsprozesse zwischen t+2 und t+3 ergeben. Es besteht somit die Möglichkeit, dass auf die Entwicklung zwischen t+2 und t+3 Einfluss genommen wird oder dass dies unterlassen wird. Wird eine Einflussnahme unterlassen, werden sich Veränderungen ergeben, die in der Position des Unternehmens zum Zeitpunkt t+2 bereits angelegt sind bzw. die sich aus ungeplantem Unternehmensverhalten sowie nicht antizipierten Veränderungen in den Umfeldern zwischen t+2 und t+3 ergeben. Damit stellt sich die Frage, wie es dazu kommt, dass überhaupt eine Einflussnahme auf die Entwicklung erfolgt und wodurch diese Einflussnahme gekennzeichnet ist.

<sup>3</sup> Vgl. zum Routinenkonzept Nelson/Winter (1982).

<sup>4</sup> Vgl. zum Konzept der Pfadabhängigkeit z.B. Wernerfelt (1984), Barney (1991) oder Mahoney (1995).

<sup>5</sup> Vgl. zum Determinismus Paun (2001).

Eine Einflussnahme wird nur dann erfolgen, wenn die Führungskräfte des Unternehmens hierzu einen Anstoß, beispielsweise durch die Realisierung von Verlusten, erhalten.<sup>6</sup> Dieser initiale Schritt des Prozesses der Unternehmensentwicklung kann als „Wahrnehmung von Signalen“ bezeichnet werden, wobei Signale als Anstöße aufgefasst werden können, die neue Entscheidungs- und Entscheidungsumsetzungsprozesse einleiten. An die Wahrnehmung von Signalen schließt sich die Initiierung von Entscheidungsprozessen an.<sup>7</sup> Hierunter wird verstanden, dass sich ein Mitglied des Führungsgremiums einem Problem in der Unternehmensentwicklung annimmt. Ein Beispiel hierfür ist die Initiative des mittleren Managements von Microsoft in den neunziger Jahren, nachdem das Unternehmen längere Zeit die Veränderungen durch das Internet „verschlafen hatte“. Damals starteten mehrere Führungskräfte eine Initiative, die zu Entscheidungsprozessen führte, in deren Konsequenz Produkte wie der Internet Explorer entwickelt wurden.

Auf die Initiierung eines Entscheidungsprozesses folgt die konkrete Formulierung des Entscheidungsproblems. Hierin wird spezifiziert, über welche Alternativen entschieden werden soll, wer hierfür verantwortlich ist, welche Ressourcen eingesetzt werden können, etc. Dies kann durchaus stark variieren. So befassten sich die Microsoft-Manager zunächst mit den grundlegenden Veränderungen des Internets auf ihre Produkte und dann mit der konkreten Produktentwicklung. Andere Unternehmen, natürlich mit einer ganz anderen Ausgangssituation, begannen damit, konkrete Produkte und Services zu schaffen.

Dem Prozess-Schritt der Formulierung konkreter Entscheidungsprobleme folgend schließt sich die Bewertung sowie die Auswahl des umzusetzenden Maßnahmenbündels an. Abgeschlossen wird dieser Prozess durch die Entscheidungsumsetzung. Die Kontrolle als Vergleich der realisierten Position mit der angestrebten Position ist bereits Teil eines neuen Entwicklungsprozesses und kann als Teil der Wahrnehmung der Signale verstanden werden (siehe Abbildung 2-1). Auch während des Prozesses der Unternehmensentwicklung kann es zu Wechselwirkungen mit dem Umfeld kommen.

Der beschriebene Prozess kann an einem Beispiel illustriert werden. Betrachtet man einen typischen italienischen Traditionsanbieter von Fahrradrahmen in den 80-er Jahren, so war dessen Position von einem stabilen Marktanteil gekennzeichnet. Für die Rahmen wurde als Werkstoff vor allem Stahl verwendet. Die Ende der 80-er Jahre aufstrebenden US-amerikanischen Anbieter nutzen die Werkstoffe Aluminium, Carbon und Titan. Aufgrund besserer Materialeigenschaften in Bezug auf Gewicht, Steifigkeit, Dämpfung, Verarbeitung etc. war es diesen Anbietern möglich, relativ schnell Marktanteile zu gewinnen. Obwohl die technologischen Möglichkeiten, beispielsweise über Messen, den italienischen Traditionsanbietern bekannt waren, nahmen sie die neuen Werkstoffe erst dann in das Produktprogramm auf, als sie signifikant Marktanteile verloren hatten. Die Wahrnehmung der Signale aus dem technologischen Umfeld

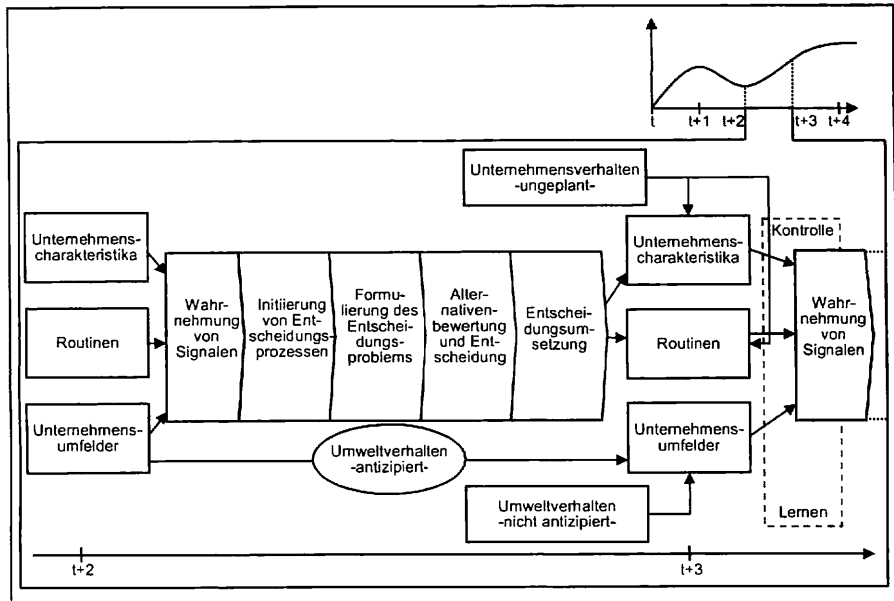
---

<sup>6</sup> Vgl. zur Fundierung der folgenden Ausführungen auch Kesting (2003).

<sup>7</sup> Vgl. Woolridge/Floyd (1990); Noda/Bower (1996).

bzw. aus dem Angebot der US-amerikanischen Anbieter hatte offensichtlich nicht dazu geführt, entsprechende Entscheidungsprozesse zu initiieren. Allerdings konnten die negativen real- und finanzwirtschaftlichen Charakteristika dies bewirken. Die zu Beginn bis Mitte der 90-er Jahre angestoßenen Entscheidungsprozesse führten unter anderem zur Umstellung von Entwicklungs- und Fertigungstechniken und zur Einstellung von Aluminium- bzw. Karbonexperten. Seit Ende der 90-er Jahre gelingt es einigen der italienischen Traditionsanbieter wieder, Marktanteile zurück zu gewinnen.

Abbildung 2-1: Prozess der Unternehmensentwicklung



Die Unternehmensentwicklung hängt von verschiedenen Einflussfaktoren ab. Hierzu gehören: (1) die Unternehmenscharakteristika zu einem gegebenen Zeitpunkt, (2) die Unternehmensroutinen, (3) die Unternehmensumfelder, (4) das Entscheidungs- und Umsetzungsverhalten des Managements, (5) das antizipierte Umweltverhalten zwischen zwei Betrachtungszeitpunkten, (6) das nicht antizipierte Umweltverhalten zwischen zwei Betrachtungszeitpunkten sowie (7) das ungeplante Unternehmensverhalten. Besonders interessant für diesen Beitrag erscheint die Abhängigkeit der Unternehmensentwicklung vom Entscheidungs- und Umsetzungsverhalten des Managements. Das Entscheidungs- und Umsetzungsverhalten repräsentiert die aktive Einflussnahme des Managements und damit jenen Einflussfaktor, auf den „Korrekturen“ eines aus der Historie fortgeschriebenen Verlaufes der Unternehmensentwicklung (Pfadabhängigkeiten) zurückgehen.

Für das nähere Verständnis des Entscheidungs- und Umsetzungsverhaltens des Managements stellt sich die Frage, wovon (i) die Wahrnehmung von Signalen, (ii) die Initiierung von Entscheidungsprozessen, (iii) die Formulierung des Entscheidungsproblems, (iv) die Alternativenbewertung und -auswahl, (v) sowie die Entscheidungs-umsetzung abhängen. Die letzten beiden Schritte werden weit reichend durch die mikroökonomisch fundierte bzw. die verhaltenswissenschaftliche Literatur diskutiert. Größere Unklarheiten bestehen hingegen hinsichtlich der Funktionsweise der ersten drei Schritte.

Die Wahrnehmung von Signalen bedeutet einen Prozess der Informationsaufnahme des Managements und eine Inbeziehungsetzung der aufgenommenen Informationen zu den Zielen der Manager. Signale werden von Signalquellen ausgesendet. Diese Quellen können einerseits direkt auf die Manager einwirken, beispielsweise in Form von direkten Anstößen Dritter (z.B. Geschäftspartner). Andererseits gehen Signale auch von ungerichteten Quellen aus, beispielsweise Informationen in der Fachpresse. Signale können aus unterschiedlichen Quellen resultieren. Hierzu zählen erzielte Ergebnisse (Unternehmenscharakteristika), das Verhalten bzw. die Ergebnisse anderer (z.B. Wettbewerber) sowie identifizierte Möglichkeiten, die sich aus Entwicklungen außerhalb des Unternehmens ergeben (z.B. neue Technologien). Die Wahrnehmung von Signalen hängt zum einen von der Bewusstheit der Führungskräfte zur Aufnahme von Signalen, zum anderen von der Stärke, Eindeutigkeit und Gerichtetheit der Signale ab.

Die Bewusstheit der Manager wird wiederum von unterschiedlichen Faktoren beeinflusst. Ohne dass hier eine vollständige Liste derartiger Faktoren und deren Wirkungen angegeben werden könnte, lassen sich doch einige hiervon nennen. Hierzu gehören die persönlichen Eigenschaften der Manager, wie Leistungsorientierung, Perzeptionsfähigkeiten<sup>8</sup> und Verankerung in Netzwerken, sowie die erzielten Ergebnisse des Unternehmens in der Vergangenheit. *Jenner* zeigt, dass erfolgreiche Unter-

---

<sup>8</sup> Vgl. Cohen/Levinthal (1990).

nehmen der Gefahr unterliegen, sich auf Erfolge „ausruhen zu wollen.“<sup>9</sup> Man könnte auch sagen, der Erfolg führt dazu, dass das Management weniger bewusst für Signale aus dem Umfeld sensibilisiert ist. Das oben diskutierte Beispiel italienischer Traditionsanbieter für Fahrradrahmen zeigt, dass Signale aus dem technologischen Umfeld in erfolgreichen (bzw. als erfolgreich interpretierten) Zeiten nicht wahrgenommen wurden.

Sofern Signale wahrgenommen werden, schließt sich gegebenenfalls die Initiierung von Entscheidungsprozessen an.<sup>10</sup> Hierfür stellt sich wiederum die Frage, wovon abhängt, ob und in welcher Weise Entscheidungsprozesse initiiert werden. Grundsätzlich hängt die Initiierung von Entscheidungsprozessen von den Eigenschaften der Führungskräfte, vom erwarteten Nutzen sowie davon ab, inwieweit Widerstände erwartet werden. Führungskräfte unterscheiden sich unter anderem nach ihrer Entscheidungsneigung sowie ihrer Entscheidungsfähigkeit.

Wird ein Entscheidungsprozeß angestoßen, stellt sich die Frage nach der konkreten Formulierung des Entscheidungsproblems, also die Frage, welche Entscheidungsalternativen in die Entscheidung einbezogen werden sollen. Aus dem Umstand beschränkter Fähigkeiten und Kapazitäten zur Informationsaufnahme und -verarbeitung resultiert, dass die Entscheidungsträger nur einen Ausschnitt der objektiv existierenden Möglichkeiten tatsächlich in die Entscheidung einbeziehen und damit zu subjektiv existierenden Möglichkeiten machen.<sup>11</sup> Wie aber bestimmt sich dieser Ausschnitt? *Lipman* zeigt, dass aus dem Umstand der beschränkten Fähigkeiten und Kapazitäten zur Informationsaufnahme und -verarbeitung folgt, dass ein Entscheider nicht alle objektiv möglichen Alternativen in den Bewertungsprozess einbeziehen kann. Deshalb bedarf es eines Mechanismus, dessen Anwendung die Menge der zu berücksichtigenden Alternativen liefert. *Lipman* demonstriert, dass die Optimierung der Suche nach einem derartigen Mechanismus nur unter Rückgriff auf die Bewertungsergebnisse für die zu bewertenden Alternativen erfolgen könnte.<sup>12</sup> Dies würde - wie sich zeigt - in einen unendlichen Regress (Rekursivitätsproblem) münden. Aus diesem Grund bedarf es in den Unternehmen der Nutzung von Suchroutinen als Ersatzmechanismen einer praktisch nicht zu realisierenden Optimierung. Derartige Suchroutinen können darin bestehen, dass beispielsweise im Falle einer Wachstumsentscheidung nur nach Alternativen gesucht wird, die nicht außerhalb der Kernkompetenzen des Unternehmens liegen, da man annimmt, dass all jene Alternativen, die außerhalb der Kernkompetenzen des Unternehmens per se weniger attraktiv sind.

---

<sup>9</sup> Vgl. Jenner (2003).

<sup>10</sup> Vgl. hierzu auch Beiträge der Strategieprozessforschung. Vgl. Woolridge/Floyd (1990); Eisenhardt/Zbaracki (1992); Ganter/Walgenbach (1995); Noda/Bower (1996); Dutton/Ashford/O'Neill (1997); Ocasio (1997); Mintzberg/Lampel (1999).

<sup>11</sup> Vgl. Simon (1955); Cyert/March (1963).

<sup>12</sup> Vgl. Lipman (1991).