

Hauschildt, Jürgen

Working Paper — Digitized Version

Anmerkungen zum Umgang der Betriebswirtschaftslehre mit Unternehmenskrisen

Manuskripte aus den Instituten für Betriebswirtschaftslehre der Universität Kiel, No. 572

Provided in Cooperation with:

Christian-Albrechts-University of Kiel, Institute of Business Administration

Suggested Citation: Hauschildt, Jürgen (2003) : Anmerkungen zum Umgang der Betriebswirtschaftslehre mit Unternehmenskrisen, Manuskripte aus den Instituten für Betriebswirtschaftslehre der Universität Kiel, No. 572, Universität Kiel, Institut für Betriebswirtschaftslehre, Kiel

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/147635>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

Manuskripte
aus den
Instituten für Betriebswirtschaftslehre
der Universität Kiel

Nr. 572

Anmerkungen zum Umgang
der Betriebswirtschaftslehre
mit Unternehmenskrisen

Jürgen Hauschildt



Zusammenfassung

Die Zahl der Unternehmensinsolvenzen steigt. Man sollte erwarten, dass Krisendiagnose und Krisenmanagement in der Betriebswirtschaftslehre höchste Aufmerksamkeit finden. Das Gegenteil ist der Fall: Allenfalls befasst man sich mit Überschuldung und Illiquidität – also mit der Schlussphase der Krise. Demgegenüber fehlt es an systematischer Erforschung von Krisenursachen im Vorfeld der Agonie. Reaktives Krisenmanagement findet größeres Interesse als proaktive Krisendiagnose und Krisenprävention. Gesetzliche Zwänge und marktwirtschaftlicher Druck werden die Unternehmen zwingen, sich intensiv mit Risiko und Krise zu befassen. Die Betriebswirtschaftslehre sollte diese Arbeit nicht den Unternehmen allein, den Beratern oder gar den Juristen überlassen. Sie ist herausgefordert.

Summary

The number of insolvencies is increasing. One could expect that management theory and research are challenged to develop instruments for detecting the crisis as early as possible and for coping with deficiencies in crisis management. But on the contrary: the research on insolvency and crisis of the firm is still underdeveloped. This article presents the state of the art in the field of crisis diagnosis. An outline of the necessary theory and further research is given.

Inhaltsverzeichnis

Anmerkungen zum Umgang der Betriebswirtschaftslehre mit Unternehmenskrisen

These 1 Unternehmenskrisen sind bestürzende Realität und ständige Herausforderung für die Betriebswirtschaftslehre.	1
These 2 Die Unternehmenskrise ist mehr als die Insolvenz der Unternehmung.	2
These 3 Unternehmenskrisen sind in der Architektur der Betriebswirtschaftslehre unzureichend verankert.	4
These 4 Das fachliche Interesse der Betriebswirtschaftslehre gilt eher dem Krisenmanagement als der Krisendiagnose.	5
These 5 Es gibt weder eine ökonomische noch eine verhaltenswissenschaftliche Theorie der Unternehmenskrise – noch nicht.	6
These 6 Bilanzanalysen gelten nach wie vor als der „Königsweg“ der Krisendiagnose.	9
These 7 Auf der Suche nach qualitativen Krisenursachen wird entdeckt, dass es „die“ Unternehmenskrise nicht gibt, sondern eine Vielfalt von Krisentypen.	11
These 8 Notwendige Bestandteile einer Theorie der Unternehmenskrise sind Aussagen über die Sachstruktur und über die Zeitstruktur der Krise.	16
These 9 Die betriebswirtschaftliche Krisenforschung wirft mehr offene Fragen auf, als sie Antworten gibt.	18
These 10 Risiko- und Krisenmanagement müssen ein institutionell etablierter Bestandteil der betriebswirtschaftlichen Lehre und Forschung werden.	20

„Gerade die Tatsache, daß manche Unternehmungen in den letzten Jahren lediglich deshalb zusammengebrochen sind, weil die theoretisch-wissenschaftliche Grundlage zur frühzeitigen Erkenntnis der eintretenden Krise in der Unternehmung fehlte, berechtigt zu der Forderung, sich eingehend diesem bisher noch wenig berücksichtigten Problem zuzuwenden“¹.

Anmerkungen zum Umgang der Betriebswirtschaftslehre mit Unternehmenskrisen

These 1

Unternehmenskrisen sind bestürzende Realität und ständige Herausforderung für die Betriebswirtschaftslehre.

Kaum eine Veröffentlichung zur Unternehmenskrise und zur Sanierung der letzten 25 Jahre versäumte, darauf hinzuweisen, dass das Problem von höchster Relevanz sei. Immer wieder wurden Zahlen der folgenden Art präsentiert²:

- Im Jahre 2001 wurden in Deutschland 32.390 *Anträge auf Eröffnung eines Insolvenzverfahrens* von Unternehmen gestellt. Die Tendenz ist steigend. Für 2002 werden 37.700 Unternehmensinsolvenzen prognostiziert.
- Gegen die sieben größten Insolvenzfälle im ersten Halbjahr 2002 werden Forderungen in Höhe von ca. 7 Mrd. Euro geltend gemacht. Es geht um einstmals *klangvolle Namen*, wie Kirch-Gruppe, Philipp Holzmann AG, Kinowelt Medien AG, Fairchild-Dornier GmbH, Herlitz AG, Peguform GmbH & Co. KG sowie die Sachsenring AG. Im zweiten Halbjahr musste die Liste um die Namen Babcock-Borsig AG, Photo-Porst AG, PixelNet AG und Cargolifter AG verlängert werden.
- Die *Forderungsverluste* aller Insolvenzverfahren werden für 2002 in Westdeutschland auf 21,3 Mrd. Euro geschätzt, das sind pro Insolvenzfall ca. 800.000 Euro. Für Ostdeutschland lauten die entsprechenden Zahlen: 5,3 Mrd. Euro Forderungsverluste, im Durchschnitt ca. 477.000 Euro pro Fall.
- Insgesamt gingen im Jahre 2002 590.000 *Arbeitsplätze* durch Insolvenzen verloren.
- *Bau-, Handels- und Dienstleistungsunternehmen* sind besonders insolvenzgefährdet.
- Bemerkenswerterweise sind gerade *mittlere Betriebsgrößen* in der Größenordnung zwischen 5 und 25 Mio. Euro Umsatz stärker gefährdet als kleinere und größere Betriebsgrößen.
- Die *GmbH* ist die dominierende Rechtsform der insolventen Unternehmung.
- Und schließlich: Insolvenz ist in hohem Maße das Schicksal *junger* Unternehmen: ca. die Hälfte der insolventen Firmen ist nicht älter als 6 Jahre.

Alle diese Tendenzen sind *seit Jahren bekannt* und haben sich im Zeitablauf *verschärft*.

Hat die Betriebswirtschaftslehre angemessen auf diese Tendenzen reagiert?

Wir melden Zweifel an.

¹ Fleege-Althoff, F.: Die notleidende Unternehmung, 1. Band: Krankheitserscheinungen und Krankheitsursachen, Stuttgart 1930, S. 6.

² Verband der Vereine Creditreform e.V., Neuss 2002, S. 1.

These 2

Die Unternehmenskrise ist mehr als die Insolvenz der Unternehmung.

Angesichts dieser Zahlen ist es verständlich, dass im Bewusstsein einer fachlich interessierten Öffentlichkeit eine *Unternehmenskrise* gegeben ist, wenn dieser Unternehmung ein *Insolvenzverfahren unmittelbar bevorsteht*. Dieses Problemverständnis konzentriert die Betrachtung aber auf den Schlussakt eines Prozesses, der selbst aus der Betrachtung weitgehend ausgeschlossen wird. Dieses war auch die traditionelle Sicht des Gesetzgebers bei Erlass der Insolvenzordnung zum 1.1.99. Dem entspricht die amtliche Statistik, wenn sie über die Zahl der Insolvenzen, über *Insolvenzschiäden* für Beschäftigte und Gläubiger, über *Insolvenzstrukturen* nach Branchen, Größenklassen, Alter und Rechtsformen, über *Insolvenzentwicklung* im Zeitablauf berichtet.

Erst mit dem Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) hat der Gesetzgeber diese traditionelle Perspektive deutlich erweitert. Er spricht in § 91 Abs. 2 Aktiengesetz von „den Fortbestand der Gesellschaft gefährdenden Entwicklungen“ und verpflichtet den Vorstand, geeignete Maßnahmen zu treffen, diese Existenzgefährdungen „frühzeitig“ erkennen zu können. Die Fixierung des Blickes auf den Schlussakt wird bewusst aufgehoben. Das *bestandsgefährdende Risiko im Vorfeld der Krise* wird zum Gegenstand der laufenden Beobachtung. Damit schließt sich der Gesetzgeber der Sichtweise an, die in der *betriebswirtschaftlichen Krisenforschung* üblich ist. So kennzeichnete Witte eine Unternehmenskrise als „Existenzgefährdung“³ der Unternehmung. Dabei müssen sich stets die „Möglichkeiten ihres endgültigen Zusammenbruchs und ihres Weiterbestehens die Waage halten“⁴. Oder anders: es muss noch eine Chance gegeben sein, diese Existenzgefährdung abzuwenden. Zur weiteren Differenzierung der Betrachtung schlagen wir vor, im Vorfeld der Insolvenz die Stadien der „latenten“ und der „manifesten“ Krise zu unterscheiden⁵ (Vgl. Abb.1):

³ Witte, E.: Die Unternehmenskrise – Anfang vom Ende oder Neubeginn?, in: Unternehmenskrisen – Ursachen Frühwarnung, Bewältigung, Hrsg. R. Bratschitsch/W. Schnellinger, Stuttgart 1981, S. 7 – 24, hier S. 11. Siehe auch die begrifflichen Dimensionen in der Systematik von Schulten, M.F.: Krisenmanagement, Berlin 1995, S. 22.

⁴ Bellinger, B.: Unternehmenskrisen und ihre Ursachen, in: Handelsbetrieb und Marktordnung, Festschrift für C. Ruberg, Wiesbaden 1962, S. 49 – 74, hier S. 51.

⁵ Hauschildt, J.: Unternehmenskrisen – Herausforderungen an die Bilanzanalyse, in: Krisendiagnose durch Bilanzanalyse, Hrsg. J. Hauschildt/J. Leker, 2. Aufl. Köln 2000, S. 2 f. Die Unterscheidung zwischen „intern“ und „extern manifester Krise“ ist mit Blick auf die Prüfungs-, Anzeige- und Aufklärungspflichten der Geschäftsführung bzw. des Vorstands bedeutsam. Vgl. Picot, G./Aleth, F.: Unternehmenskrise und Insolvenz – Vorbeugung, Turnaround, Sanierung, München 1999, S. 75 ff. Sehr plastisch kennzeichnet Albach verschiedene Stadien der Krise. Albach, H.: Kampf ums Überleben: der Ernstfall als Normalfall für Unternehmen in einer freiheitlichen Wirtschaftsordnung, in: Frühwarnsysteme, Hrsg. H. Albach/D. Hahn/P. Mertens, Erg.-Heft 2/79 der ZfB, Wiesbaden 1979, S. 9 – 22, hier S. 17. Andere Schemata zur Kennzeichnung von Krisenstadien finden sich bei Krystek, U.: Unternehmungskrisen – Beschreibung, Vermeidung und Bewältigung überlebenskritischer Prozesse in Unternehmungen, Wiesbaden 1987, S. 10 ff., und bei Böckenförde, B.: Unternehmenssanierung, Stuttgart 1991, S.20 ff.

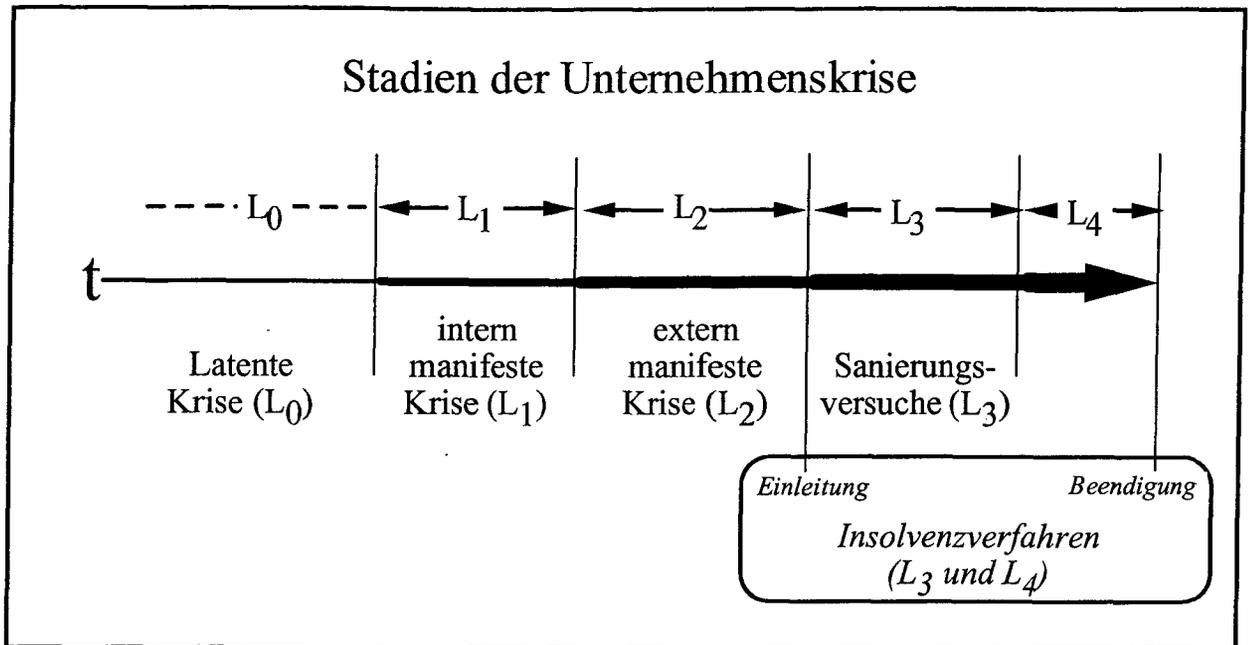


Abb. 1: Stadien der Unternehmenskrise

Die Krise ist *latent*, wenn sie lediglich innerhalb des Unternehmens erkennbar ist und vielleicht auch erkannt wird. In dieser frühen Situation ist die Krise vielfach noch ein *psychisches Drama* – Verdrängung, Wahrnehmung, Eingeständnis von persönlichen Niederlagen⁶. Die Krise wird *manifest*, wenn zunehmend die Mitarbeiter („intern“) und schließlich auch die Geschäftspartner der Unternehmung („extern“) von der krisenhaften Entwicklung erfahren und mit restriktiven Verhalten auf diese Information reagieren. Die relevante Umwelt wird damit in die Krisendynamik einbezogen. Die Krise wird damit auch zu einem *sozialen Drama* – Abwehr von negativen Sanktionen aufgrund enttäuschter Rollenerwartungen der Bezugsgruppen, am schärfsten bei Banken, Lieferanten und Aktionären⁷.

Die *Ausweitung der Insolvenzforschung zur Krisenforschung* eröffnet wichtige Forschungsspielräume:

- Das *zeitliche Vorfeld* der Krise lässt sich ohne künstliche Einschränkung ausdehnen. Damit rücken auch die *Chancen* zur Krisenüberwindung wesentlich stärker in das Blickfeld als in der zeitlich gedrängten Insolvenzsituation.
- Für die Diagnose und die Bekämpfung von Krisen kann auch auf psychologische und soziologische Erkenntnisse zurückgegriffen werden.

⁶ Vgl. Becker, H.: Unternehmenskrise und Krisenmanagement, in: ZfB, Jg. 48(1978), S. 672 – 685, hier insbes. S. 672 f.

⁷ Insbesondere in Banken gibt es eine reiche Erfahrung zur Beobachtung von Indikatoren, die den Übergang von der latenten zur manifesten Krise anzeigen. Wittig, A.: Früherkennung der Krise durch Kreditinstitute, in: Die GmbH in Krise, Sanierung und Insolvenz, Hrsg. K. Schmidt/W.Uhlenbruck, Köln 1997, S. 8 – 34, hier insbes. S. 8 ff.

These 3

Unternehmenskrisen sind in der Architektur der Betriebswirtschaftslehre unzureichend verankert.

Wer Krise mit Insolvenz gleichsetzt, gerät wie selbstverständlich zu den Insolvenzursachen „Überschuldung“ und „Illiquidität“. Damit ist eine verhängnisvolle Aufteilung der Krisenproblematik und eine fragwürdige Zuordnung zu den funktionalen Teildisziplinen der Betriebswirtschaftslehre verbunden:

- *Überschuldung* im Konzept der statischen Bilanztheorie und nachhaltiger Verlust im Konzept der dynamischen Bilanztheorie gelten als Probleme des *Rechnungswesens*.
- *Illiquidität* gehört in die Domäne der *finanziellen Unternehmensführung*.

Und in diesen beiden großen und klassischen Teildisziplinen unseres Faches interessiert die Unternehmenskrise nur am Rande. Diese Schattenseite im Leben der Unternehmung fasziniert Wissenschaftler und Praktiker nicht entfernt so sehr wie Erfolg und Wachstum des going concern. Die Beschäftigung mit der Krise ist offensichtlich ein Problemfeld, in dem es an fachlicher Zuständigkeit und kontinuierlichem Interesse mangelt. Die schon im Jahre 1930 von Fleege-Althoff mit dem herausfordernden Titel „Die notleidende Unternehmung“⁸ gestartete Entwicklung brach mehrfach ab. *Krisenforschung gibt es in und nach Krisenzeiten, sonst nicht*⁹.

Die *wissenschaftspolitischen* Konsequenzen sind beachtlich:

Es gibt keine *Lehrstühle* und *keine Forschungsinstitutionen*, die sich ausschließlich auf Unternehmenskrisen konzentrieren. In der Fachliteratur fanden sich lange Zeit i.w. Äußerungen von Juristen und Wirtschaftspraktikern. In den Medien ist dieses Thema von den verdienstvollen Berichten der Vereine Creditreform und vielleicht noch von Reportagen einiger Management-Journale besetzt, die uns über Missmanagement und spektakuläre Pleiten auf dem Laufenden halten. In der Wissenschaft gibt es einige Forscher, die sich in Nebentätigkeit und nicht kontinuierlich mit Krisen befassen¹⁰, sowie neuerdings die halb private Informationsplattform „Krisennavigator.de“ im Internet, die Interessierte zusammenführt.

Eine *integrierte Problemsicht* zur Lösung des Krisenproblems fehlt und wird nicht entwickelt. Schon die Trennung des Krisenproblems in eines des Rechnungswesens und eines der Finanzwirtschaft ist grotesk. Noch schlimmer ist die Vernachlässigung der *Marketingperspektive*: Manager sehen den wichtigsten Erfolgspfad aus der Krise in Kostensenkungen und nicht etwa in Marketinganstrengungen.¹¹ Einseitig ist die Beziehung zum Personalmanagement: Außer über Kündigungen von Top-Managern und über allgemeine Stellenstreichungen wird nichts

⁸ Fleege-Althoff, F., a.a.O.

⁹ Müller-Merbach, H.: Frühwarnsysteme zur Voraussage und Bewältigung von Unternehmenskrisen, in: Unternehmensprüfung und -beratung, Festschrift für B. Hartmann, Hrsg. B.Aschfalk/S. Hellfors/A. Marettke, Freiburg 1976, S. 159 – 177, hier insbes. S. 159 f. Diese fehlende Kontinuität der betriebswirtschaftlichen Krisenforschung wird insbes. auch von namhaften Juristen beklagt: Uhlenbruck, Wirtschaftswissenschaften und Insolvenzrecht, a.a.O., S. 190; siehe auch Starbuck, W.H.: Why Organizations Run into Crises ... and Sometimes Survive them, in: Informations Technology and Management Strategy, Hrsg. K.C. Laudon/J.A.Turner, Englewood Cliffs, N.J. 1989, S. 11 – 33, hier insbes. S. 10.

¹⁰ Vgl. Müller-Stewens, G.: Krisenmanagement, DBW, Jg. 49 (1989), S. 629 – 645, hier insbes. S. 640.

¹¹ Boston Consulting/Wirtschaftswoche Nr. 36 vom 29.8.2002.

berichtet, nichts über die Fluktuation der kreativen Schlüsselpersonen, nichts über Demotivation und Widerstandsüberwindung. Dass man in der Krise ganz andere, sehr viel robustere und weniger feinsinnige Kennziffern, Planungsdaten und Kontrollgrößen benötigt, kommt in den Lehrbüchern des *Controlling* nicht vor.

Wie ließe sich die Unternehmenskrise in die Betriebswirtschaftslehre systematisch integrieren?

- Eine Möglichkeit bestünde darin, die Unternehmenskrise in eine *ontogenetische Betrachtungsweise* der Betriebswirtschaftslehre einzubringen. Man würde dann die Gründung, das Wachstum, die Stagnation, die Schrumpfung, einzelne existenzielle Schlüsselereignisse und eben auch die Krise der Unternehmung in einen Gesamtzusammenhang stellen. Aber leider ist das die zur Zeit weniger geschätzte Perspektive einer ganzheitlichen *Integration*.
- Eine zweite Möglichkeit bestünde darin, die Beschäftigung mit Unternehmenskrisen in ein *neues fachliche Segment* einzubeziehen, das sich mit dem Management von Unternehmensrisiken befasst: Und das ist die wohl zur Zeit aussichtsreichere Perspektive einer neuen *Spezialisierung*.

These 4

Das fachliche Interesse der Betriebswirtschaftslehre gilt eher dem Krisenmanagement als der Krisendiagnose.

Die traditionelle Insolvenzperspektive hat noch eine weitere Folge: Schnelle, zupackende Abwehr der Insolvenz geht vor nachdenklicher Diagnose der Ursachen. Man konzentriert sich auf die dringlichste Ursache, nicht auf die wichtigste. Spektakuläre Lösungen sind einflussreicher als nachhaltige. Zeitdruck beherrscht alle Handlungen. Die schärfste Drohung geht von Illiquidität aus. Liquiditätspolitik zur Ausweitung von Liquiditätsengpässen¹² ist das Gebot der Stunde. *Handeln scheint geboten, nicht Analyse.*

Wenn wir uns die möglichen Ausgänge des Insolvenzverfahrens ansehen, gilt die gleiche Dominanz der Aktion über die Analyse: „*Übertragende Sanierung*“ und „*Reorganisation*“ führen wieder in die vertrauten Fahrwasser des strategischen Managements. Und mit dem dritten Ausgang, der „*Liquidation*“ und der Zerschlagung, will sich offensichtlich kein Betriebswirt mehr befassen. Hier gibt es keine laufende Betriebstätigkeit, hier wird nur noch abgewickelt und verteilt. Das ist eine Aufgabe, die man lieber einem Juristen oder einem Auktionator überlässt.

Welche Gründe könnten für diese Einstellungen der Betriebswirtschaftslehre maßgeblich sein?

Das Handeln in der Krisensituation erlaubt Rückzug auf einfache Lehrbuchweisheiten des Entscheidens und Durchsetzens.¹³ Voraussetzungs- und bindungsloses Tabula-Rasa-Management erscheint möglich. Die klare ökonomische Grundstruktur des unternehmerischen

¹² Witte, E.: Die Liquiditätspolitik der Unternehmung, Tübingen 1963.

¹³ Sehr illustrativ dazu die Fallstudien von Müller, R.: Krisenmanagement in der Unternehmung, Frankfurt a.M./Bern 1982, S. 193 ff. Siehe auch die Ergebnisse einer Umfrage von Bergauer, A.: Erfolgreiches Krisenmanagement in der Unternehmung, Berlin 2001, S. 55 ff.

Handelns wird dabei nicht durch allerlei Kompromissformeln verzerrt, die im Alltag wohl- etablierten und ungestörten Unternehmensgeschehens üblich sind:

- Die *Zielsetzung verengt sich* auf einige, wenige, dominante Ziele: Kostenminimierung unter der strengen Nebenbedingung der Liquiditätserhaltung. Die Kostenperspektive wird präferiert, weil die Kosten besser und schneller beeinflussbar sind als die Erlöse. Ziele mit kurzen Zeithorizonten und klarer Kontrollmöglichkeit verdrängen jegliche Unschärfe und Vieldimensionalität der sonst üblichen Zielkonzeptionen.
- Die *Alternativenzahl wird eng begrenzt*, weil der allfällige Zeitdruck es nicht zulässt, viele Alternativen zu suchen, zu generieren und zu bewerten. Man bleibt zwar vordergründig bei der Optimierung, wendet sie aber auf eine sehr kleine Alternativenzahl an, im Extremfall auf die Wahl zwischen „Handeln“ und „Nicht-Handeln“.
- Die *Situationsbeurteilung reduziert sich* auf eine worst-case-Betrachtung, weil optimistische Annahmen fahrlässig wären.
- Die *Führungsproblematik vereinfacht sich* drastisch, weil den Geführten der Bruch ihrer Karriere bei Insolvenz bewusst ist.

Krisenmanagement verlangt zwar tatkräftige und zielstrebige Exekutoren. Das sollte indessen nicht bedeuten, in der Krisenbewältigung ausschließlich das Ausmisten eines Augias-Stalles zu sehen. Diese Herkules-Perspektive des *re-aktiven Krisenmanagements* wollen wir im Verlauf dieser Studie nicht weiterverfolgen. Wir wollen uns vielmehr auf die der *pro-aktive Krisendiagnose* konzentrieren, die versucht, Krisenursachen so früh wie möglich zu erkennen und zu handeln, solange noch Zeit und Handlungsspielraum gegeben ist. *Unsere Aufgabe sehen wir in der präventiven Krisenvermeidung durch frühe Krisendiagnose.*

These 5

Es gibt weder eine ökonomische noch eine verhaltenswissenschaftliche Theorie der Unternehmenskrise – noch nicht.

Selbst unter *Ökonomen* besteht keine Übereinstimmung über den Umgang mit Unternehmenskrisen: Aus der Ratio der gesamtwirtschaftlichen Ressourcenallokation erscheint es nicht sinnvoll, das Untergehen schwacher und wenig leistungsfähiger Wirtschaftspartner zu verhindern. Die Unternehmenskrise erscheint als der sachlich gebotene „Normalfall des Systems“, der wirtschaftspolitisch sogar zu einem Prüfstein für das Funktionieren der Marktwirtschaft wird. Für das Unternehmen ist das allerdings der „Ernstfall“¹⁴. In der Unternehmenskrise fallen „einzel- und gesamtwirtschaftlichen Rationalität“¹⁵ auseinander. Für die betriebswirtschaftliche Krisentheorie gilt der „Blickwinkel des disponierenden Managements“, die „Bedingungen der isolierten Unternehmung und der in ihr dominierenden monetären Logik“¹⁶. Man will die Krise verhindern, begrenzen oder abwenden: *Die Sicherung der*

¹⁴ Albach, a.a.O.

¹⁵ Staehle, W.H./Stoll, E.: Einleitung, in: Betriebswirtschaftslehre und ökonomische Krise – Kontroverse Beiträge zur betriebswirtschaftlichen Krisenbewältigung, Hrsg. W.H. Staehle/E. Stoll, Wiesbaden 1984, S. XV.

¹⁶ ebenda, S. VI.

*Unternehmensexistenz ist der Ausgangspunkt der betriebswirtschaftlichen Theorie der Unternehmenskrise*¹⁷.

In ihrem diagnostischen Teil hat die betriebswirtschaftliche Krisentheorie Auftreten, Verlauf und Ausgang einer Unternehmenskrise zu erklären¹⁸.

- (1) Damit ist zunächst die Krise selbst systematisch zu *beschreiben*.
- (2) Sodann sind die *Ursachen* einer Krise
 - *vollständig*, d.h. als notwendig und hinreichend,
 - *systematisch*, d.h. überschneidungsfrei und hierarchisch geordnet,
 - unter Angabe ihrer relativen *Bedeutung* und Gewichtung,
 - unter Kennzeichnung von *Abschwächungen und Verstärkungen* und
 - in ihren Kausalketten zu bestimmen.
- (3) Weiterhin ist der *zeitliche Verlauf* der Krise zu kennzeichnen.
- (4) Schließlich muss eine Theorie der Unternehmenskrise Aussagen zur *Zwangsläufigkeit* enthalten, also darüber, mit welchen Instrumenten und zu welchen Zeitpunkten die dramatische Zuspitzung der Entwicklung zur Insolvenz noch aufgehalten oder abgewendet werden kann.
- (5) Und wie überall stellt sich die Frage nach der *situativen Bedingtheit* der Krise, wie etwa nach Alter¹⁹, Größe²⁰, Verfassung der Unternehmung.

Die Qualität einer derartigen Theorie bestimmt sich nicht durch formale Eleganz, sondern durch die Treffsicherheit ihrer Prognosen, durch das Aufzeigen von Aktionsparametern und durch die Offenlegung von Handlungsbarrieren.

Dieter Schneider²¹ hat bei seiner Kritik der statistischen Insolvenzprognosen den *Vorwurf der Theorielosigkeit* erhoben. Er will vor allem kapitalmarkttheoretisch fundierte Hypothesen aufstellen. Dieser Versuch ist ehrenwert, weil er sich auf die ökonomische Ursprünge unseres Faches besinnt. Aber der (mikro-)ökonomische Erklärungsansatz ist zu eng, zu starr in seinen Annahmen, gegen empirische Prüfung vielfach immunisiert und entspricht den soeben vorgebrachten Anforderungen an eine Theorie der Unternehmenskrise nicht.

Aber der Bezug auf die Kapitalmärkte trifft sich mit unseren Intentionen: Er enthält indirekt den Hinweis auf die hohe Bedeutung der Beschaffung, Verarbeitung und Verwertung von Informationen über Krisenursachen. Nur durch intensive Recherchen, durch bohrendes Fragen kann sich ein Analytiker frühzeitig über Krisenursachen informieren und seine Warnungen veröffentlichen. Auch wenn diese Recherchen nur von wenigen Rating-Agenturen oder Groß-

¹⁷ Witte, E.: Die Unternehmenskrise, a.a.O., S. 13; Weisel, E.: Ansätze einer Theorie der Verursachung von Unternehmungsinsolvenzen, Frankfurt a.M. 1982, S. 121.

¹⁸ Witte nannte vier Elemente einer derartigen Theorie: Operationalisierung der relevanten Situationsvariablen, Verlauf, Bedingungstheorie und Wirkungstheorie der Krise. Die Unternehmenskrise, a.a.O., S. 13. Vgl. auch Maus, K.H.: Krise, in: Insolvenzrechtshandbuch, Hrsg. P. Gottwald, München 1990, S. 25 – 52, hier insbes. S. 27.

¹⁹ Bea, F.X./Kötzle, A.: Ursachen von Unternehmenskrisen und Maßnahmen zur Krisenvermeidung, in: Der Betrieb, Jg. 36 (1983), S. 565 – 571, hier insbes. S. 568.

²⁰ Siehe etwa Reske, W./Brandenburg, A./Mortsiefer, H.J.: Insolvenzursachen mittelständischer Betriebe – eine empirische Analyse, Göttingen 1976.

²¹ Schneider, D.: „Eine Warnung vor Frühwarnungssystemen“ in: Der Betrieb, Jg. 38 (1985), S. 1489 – 1494.

banken geleistet werden können, sind sie für die Kapitalmärkte beachtlich. Die „Herabstufungen“ der Bonitätsurteile wurden in der Regel früher veröffentlicht als Krisenmeldungen in der Wirtschaftspresse, als negative Quartalsberichte oder als pessimistische Ad-Hoc-Meldungen. Derartige Intensiv-Recherchen können sich nicht mit ökonomischen Krisenursachen allein begnügen. Sie betrachten die Unternehmen ganzheitlich ohne fachlich eingefärbte Brille. Und dem entspricht unsere Forderung:

Eine empirisch gehaltvolle Theorie der Unternehmenskrise überschreitet die Grenzen unseres Faches:

- Sie muss die wirtschaftlich relevante Umwelt der Unternehmen einbeziehen, dabei *industriökonomische und gesamtwirtschaftliche* Phänomene beachten und in ihrem Einfluss auf die Unternehmung abschätzen.
- Sie muss die Reaktionen der Beteiligten und Betroffenen modellieren und reicht dabei sowohl in die *Soziologie*, als auch in Konflikt- und Spieltheorie hinein.
- Eine Theorie der Unternehmenskrise muss zudem auf *psychologische* Erkenntnisse zurückgreifen, um die vielfältigen Wahrnehmungsverzerrungen, die Informations- und Kommunikationsstörungen sowie die Motivationsdefizite und Widerstandshaltungen zu bestimmen, die im Krisenverlauf auftreten.
- Eine Theorie der Unternehmenskrise kommt schließlich nicht ohne Beiträge der *Rechtswissenschaft* aus, die ihr Instrumentarium der Lenkung von Verhaltensweisen und der Prävention von Fehlhandlungen in eine Theorie der Krise einbringen müsste²².

Eine derartige Theorie der Unternehmenskrise ist somit in umfassendem Sinne eine *verhaltenstheoretische* - mit allen Nachteilen, die daraus erwachsen, dass ein solches Konzept Kooperation zwischen Fakultäten erzwingt und letztlich nicht abgrenzbar ist.

Da das Erkenntnisobjekt unseres Faches, die Unternehmung, im Zentrum einer Theorie der Unternehmenskrise steht, muss die Betriebswirtschaftslehre die *Stabführung in dem interdisziplinären Konzert* beanspruchen. Und das gilt nicht nur mit Blick auf zukünftige Forschungsarbeiten. Denn unser Fach kann schon jetzt auf wichtige Vorarbeiten verweisen, die für die interdisziplinäre Theoriebildung beachtlich sind:

- Zum einen handelt es sich um die traditionsreiche Beschäftigung mit Jahresabschlussinformationen²³: Inwieweit eignet sich die *Bilanzanalyse* zur Krisendiagnose?
- Zum zweiten gibt es inzwischen eine Fülle von Arbeiten, die sich mit qualitativen Eigenschaften krisenhafter Strukturen und Entwicklungen befassen, die vordergründig nicht in den Daten des Rechnungswesens abgebildet sind. Derartige *Krisenindikatoren* finden sich

²² Siehe dazu insbes. die Reflektionen von Uhlenbruck, W.: Wirtschaftswissenschaften und Insolvenzrecht, in: Unternehmenskrisen, a.a.O., S.175 – 214.

²³ Einen Überblick über die unterschiedlichen Ansätze (Kennzahlen, Kennzahlensysteme, Diskriminanzanalysen, logistische Regression, künstliche neuronale Netze, Expertensysteme, Fuzzy Logic Analysen) gibt der Sammelband „Krisendiagnose durch Bilanzanalyse“, a.a.O.

in den Forschungen zu Frühwarnsystemen²⁴, aber auch in Beschreibungen von unternehmerischen Fehlern und Defiziten²⁵.

These 6

Bilanzanalysen gelten nach wie vor als der „Königsweg“ der Krisendiagnose.

Traditionell wird die Krisendiagnose auf *Kennzahlen* gestützt, die aus Bilanzen sowie Gewinn- und Verlustrechnungen abgeleitet werden, wie etwa *Renditemaße, Liquiditätskennzahlen, Verschuldungsgrade, Umschlagskennziffern, Deckungsgrade*, die im Norm-, Zeit- oder im Betriebsvergleich interpretiert werden. Die in die Kennzahlen eingehenden Urdaten werden dabei vielfach verdichtet, sehr komplex etwa bei der Berechnung des Cash Flow²⁶.

Kennzahlen sind nötig und nützlich für die Krisendiagnose. Da sie aber nur singuläre Feststellungen treffen und wenig über Ursache-/Wirkungsketten aussagen, hat man sie schon früh in sog. *Kennzahlensystemen* dergestalt verknüpft, dass sich bestimmte Kennzahlen-Effekte auf vorgeschaltete Ursachenbündel zurückführen lassen, die wiederum als Kennzahlen ausgedrückt sind. Durch Kennzahlensysteme werden die Analytiker immer wieder aufgefordert, detaillierend nach den Ursachen bestimmter Auffälligkeiten zu fragen. Die fragengeleitete Krisendiagnose löst so die feststellende Bilanzanalyse ab.

Großzahlige *Betriebsvergleiche* wurden zunehmend als *Diskriminanzanalysen* durchgeführt. Dabei werden die systematischen Unterschiede zwischen einer Stichprobe von krisenhaften (zumeist: insolventen) Unternehmen und einer Vergleichsstichprobe solventer Unternehmen ermittelt und in einer linearen Diskriminanzfunktion multivariat zusammengefasst. Diese Funktion enthält diejenigen Bilanzkennzahlen, in denen sich beide Gruppen unterscheiden. Diese Kennzahlen sind spezifisch gewichtet und additiv verknüpft. Neu analysierte Unternehmen werden daraufhin geprüft, ob ihre Bilanzdaten eher der Gruppe der insolventen oder der solventen Unternehmen entsprechen.

Formale Weiterentwicklungen betrachten *nicht-lineare* Funktionen und Klassifikationen²⁷. Sie bedienen sich der *logistischen Regression*, in die auch nicht-numerische Beobachtungen eingehen können. Die Nutzung von *künstlichen neuronalen Netzen* setzt diese Entwicklungen fort. Die Bundesbank verwendet *Fuzzy-Set-Analysen*, um die statistische Analysetechnik durch Berücksichtigung „weicher“ Daten weiter zu verfeinern. Die Ergebnisse sind beeindruckend. Gemessen an Kontrollstichproben liegt die Treffsicherheit der Prognose von Insolvenzen auf der Basis zwei Jahre zurückliegender Jahresabschlüsse zwischen 75 und 80%.

²⁴ Siehe unter den frühen Arbeiten insbes. Müller-Merbach, H.: Frühwarnsysteme zur betrieblichen Krisenerkennung und Modelle zur Beurteilung von Krisenabwehrmaßnahmen, in: Computergestützte Unternehmensplanung, Hrsg: D. Plötzeneder, Stuttgart 1977, S. 419 – 438; Hahn, D./Krysteck, U.: Betriebliche und überbetriebliche Frühwarnsysteme für die Industrie, in: ZfbF, Jg. 31 (1979), S. 76 – 88. Neuere Entwicklungen finden sich bei Henkel v. Donnersmark, M./Schatz, R.: Frühwarnsysteme, Bonn et al. 1999.

²⁵ So schon Fleege-Althoff, a.a.O., S. 46 ff.

²⁶ Siehe die Übersicht bei Hauschildt, J./Rösler, J./Gemünden H.G.: Der Cash Flow – ein Krisensignalwert?, in: DBW, Jg. 44 (1984), S. 353 – 370, oder den Versuch, einen „Solvenzindex“ zu konstruieren bei Diez, B.: Krisenunternehmen – Empirische Identifikation und Finanzierungsverhalten, München 1988, S. 106 ff.

²⁷ Jacobs, J./Weinrich, G.: Bonitätsbeurteilung kleiner Unternehmen mit nicht-linearen Klassifikationsverfahren, in: DBW, Jg. 62 (2002), S. 343 – 358.

Eine inhaltliche Weiterentwicklung befasst sich mit der Frage, ob mithilfe unterschiedlicher Kennzahlenkombinationen auch *unterschiedliche Stadien* der kritischen Entwicklung vor der Insolvenz erkannt werden können.²⁸ Andere Arbeiten versuchen über die traditionellen Abschottungen der statistischen Analysen hinwegzukommen, indem sie auch *Konzernkrisen* durch Aufspüren von Kaschierungen und einseitiger Nutzung der Bilanzierungswahlrechte diagnostizieren wollen.²⁹

Diese Ergebnisse sind in erstaunlich enger Zusammenarbeit von Wissenschaft und Praxis ermittelt worden. Aber sie gerieten in das Kreuzfeuer methodischer und wissenschaftstheoretischer Kritik. Die *Kritik* konzentriert sich auf fünf Aspekte:

- Man kritisiert die Qualität der Urdaten, die Jahresabschlussinformationen. Die Daten seien stets *Vergangenheitsdaten*, die als repräsentativ für die Zukunft angesehen würden. Die Datenbasis sei sodann vielfach *unvollständig* und wegen der Bindung an Grundsätze ordnungsgemäßer Buchführung *nicht sachgerecht* ausgewiesen. Die Abschlussdaten seien durch Bewertungsregeln, Bewertungstraditionen und durch bilanzpolitische Bewertungsinteressen *verzerrt*.
- Bilanzdaten seien zudem *nicht aktuell*: Wenn gravierende Krisensyndrome in einem bestimmten Geschäftsjahr auftreten, kann das nicht sofort erkannt werden. Man muss mit einer Verzögerung von mindestens einem Jahr, oft aber mehr rechnen, da erfahrungsgemäß die Vorlage des kritischen Jahresabschlusses hinausgeschoben wird. Bilanzanalytiker wissen erfahrungsgemäß frühestens ein Jahr vor Insolvenz, dass eine latente Krise vorliegt – und nicht zwei Jahre vorher, wie die statistischen Insolvenzprognosen suggerieren.
- Die Analysen seien nur auf einen *speziellen Ausschnitt* der Realität focussiert: Kleine und mittlere Unternehmen auf der einen Seite sowie große Konglomeratunternehmen auf der anderen Seite würden aus den Stichproben entfernt. Ganze Branchen - interessanterweise darunter besonders krisenanfällige - würden systematisch ausgeklammert: Banken, Versicherungen, Handels- und Dienstleistungsunternehmen, Unternehmen der Bauwirtschaft - und das, weil ihre Jahresabschlüsse mit denen von Industrieunternehmen „nicht vergleichbar“ seien.
- Die Kritik richtet sich sodann auf die Inhalte der Tests: Die Ergebnisse seien *keineswegs überraschend*. Man träfe immer wieder auf die gleichen hochaggregierten Kennzahlen: zur Rendite, zur Verschuldung, zu Umschlagskoeffizienten des Umlaufvermögens. Dieses aber seien Kennzahlen, die wenig aussagen, weil sie - an der Spitze einer Kennzahlenhierarchie stehend - alle Teileinflüsse integrieren und somit vom Blick auf die „eigentlichen“ Krisenursachen ablenken, die man nur mithilfe weniger stark aggregierter Kennzahlen erkennen könne³⁰.
- Die wissenschaftstheoretische Kritik richtet sich schließlich gegen den *offenkundigen Empirismus* der statistischen Analysen: Hier würden keine theoriegestützten Hypothesen getestet, sondern nur Datenbestände mit Methoden des *Data Mining* durchkämmt. Damit

²⁸ Leker, J.: *Fraktionierende Frühdiagnose von Unternehmenskrisen – Bilanzanalysen in unterschiedlichen Krisenstadien*, Köln 1993; Diez, a.a.O., S. 149 ff.

²⁹ Bötzel, St.: *Diagnose von Konzernkrisen*, Köln 1993.

³⁰ Müller-Merbach, H.: *Datenursprungsbezogene Alarmsysteme*, in: *Frühwarnsysteme*, a.a.O., S. 151 – 161, insbes. S. 152.

seien die Ergebnisse durch das Datenmaterial überformt und Artefakte nicht auszuschließen.

Alle diese Einwendungen haben weder Wissenschaft noch Wirtschaftspraxis entmutigt, diesen Weg der datengeleiteten Forschung weiterzugehen. Die Kritik verkennt vor allem, dass die Forschung *zunehmend* theoretisch fundiert wird. So konnten wir beispielsweise ein Prognosemodell entwickeln und testen, das die Insolvenz von Bauunternehmen mit ganz anderen Kennzahlenkombinationen prognostiziert als für Industrieunternehmen³¹. Der Wissensbestand wird also laufend vergrößert, nicht mit einem total anderen Ansatz, sondern durch viele fleißige Arbeiten, die das Ausgangskonzept fortwährend verfeinern und ausdehnen³². Wer die Prognosen verbessern will, muss stets nach noch präziseren Operationalisierungen suchen, muss immer mehr Randbedingungen beachten und muss danach streben, das Konzept durch bessere Systematik von Überschneidungen und Lücken zu befreien. *Die Theorie wächst „von unten“, auf dem Sockel soliden Wissens.* Das wissenschaftstheoretische Ideal, wonach „die“ Theorie stets *vor* empirischer Prüfung steht, ist nicht das einzige Paradigma, das für die Forschung zur Unternehmenskrise gilt. Die Krisenforschung ist ein langdauernder, vielfach iterativer Prozess mit vielen trial-and-error-Schleifen, der nicht in dem Sinne „theoriegeleitet“ ist, dass nur ein einziges theoretisches Konzept maßgeblich ist³³.

These 7

Auf der Suche nach qualitativen Krisenursachen wird entdeckt, dass es „die“ Unternehmenskrise nicht gibt, sondern eine Vielfalt von Krisentypen.

In den 70er Jahren beschäftigte sich die Betriebswirtschaftslehre intensiv mit *Frühwarnsystemen*³⁴. Gesucht wurden Indikatoren, durch die eine gefährliche Entwicklung möglichst frühzeitig erkannt werden kann. Diese im Umfeld von Planungs- und Kontrollsystemen³⁵ angesiedelte Forschung fand das unmittelbare Interesse der Krisenforschung³⁶, die es leid war, sich immer wieder vorhalten lassen zu müssen, dass die Krisendiagnose aus den Bilanzdaten zu spät käme: *Früherkennung statt Spätdiagnose sei das Ziel!*

Wie aber lassen sich derartige Indikatoren bestimmen? Welches Konzept leitet die Suche nach den Krisenursachen?

Die Konkursstatistik und ihre Interpretationen zeigen ein völlig unbefriedigendes Bild: Sie analysieren in aller Regel nur die manifeste Krise *unmittelbar vor* der Insolvenz und stellen dann fest,

- dass es den meisten Firmen an *Eigenkapital* fehle oder umgekehrt: dass sie *hoch verschuldet* seien,

³¹ Hauschildt, J./Leker, J./Clausen, S.: „Auf dem Bau herrschen andere Gesetze“ – Bilanzen von Bauunternehmen als Grundlage von Insolvenzdiagnosen, in: DBW, Jg. 55 (1995), S. 287 – 301.

³² Vgl. Gless, S.E.: Unternehmenssanierung – Grundlagen, Strategien, Maßnahmen, Wiesbaden 1996, S. 116 ff.

³³ Diez, a.a.O., S. 13.

³⁴ Siehe den Überblick bei Hahn, D.: Frühwarnsysteme, Krisenmanagement und Unternehmensplanung, in: Frühwarnsysteme, ZfB-Ergänzungsheft 2/79, Hrsg. H. Albach/D. Hahn/P. Mertens, Wiesbaden 1979, S. 25 – 26, hier insbes. S. 28.

³⁵ Hahn/Krystek, a.a.O.

³⁶ Krystek, a.a.O.

- dass sie demnach über *hohe Zinsbelastungen* klagen,
- dass sie einen *Rückgang der Nachfrage* nicht auffangen können,
- dass sie hohe *Forderungsausfälle* erleben,
- dass sie an der *Remanenz der Personalkosten* scheitern und
- dass regelmäßig das *Rechnungswesen mangelhaft* sei.

Da sich die Betrachtung auf die *Agonie vor der Insolvenz* konzentriert, sehen sich die notleidenden Unternehmen ziemlich ähnlich. Die eigentlichen Ursachen der latenten Krise blieben aber bei dieser Vorgehensweise verborgen.

Hier setzte die Krisenforschung an und ging zunächst wieder induktiv - entgegen den Lehren der Wissenschaftstheorie - vor. Eine Protestbewegung kam zu Hilfe. Zu Beginn der 70er Jahre zeigte sich in der Wirtschaftspresse ein erstaunlicher Umschwung: Respektlose Journalisten nahmen die Verlautbarungen von hochrangigen Führungskräften nicht mehr für bare Münze, sondern recherchierten selbständig und investigativ. Das Ergebnis waren Artikel unter dem Stichwort „*Missmanagement*“, die in der Praxis auf große Resonanz stießen. Die z.B. in den Jahren von 1971 bis 1982 im ManagerMagazin erschienenen Reportagen erwiesen sich als eine Fundgrube für unsere Krisenforschung. Nach ersten Auswertungen gelang es uns dann auch, große deutsche Banken zur Kooperation zu bewegen und nach derartigen Krisenindikatoren in den *Kreditakten* insolventer Firmenkunden zu suchen.

Das methodische Verfahren für diese Forschung ist die *Inhaltsanalyse von Dokumenten*. Sie bestimmt Wortfelder in Synonymen und Antonymen und klassifiziert diese items mit fachlich üblichen Systematiken³⁷. Auf diese Weise wurden die Krisenursachen in Misserfolgssegmenten zusammengefasst. Später wurde dieses Erfassungsraster zunehmend verfeinert und in der Systematik verbessert. Wir arbeiten heute mit dem in Abb. 2 gezeigten Konzept, das nach der Art einer Balanced Scorecard aufgebaut ist³⁸. Es sei nochmals betont, dass es sich bei dieser Liste von Krisenursachen nicht um theoretisch deduzierte, sondern um eine induktive Zusammenstellung der besonders auffälligen, von den Journalisten beschriebenen oder von den Kreditmanagern dokumentierten Tatbestände handelt.

³⁷ Die Systematik wurde insbes. durch die frühe Untersuchung von Fleege-Althoff, a.a.O., inspiriert.

³⁸ Dieses Konzept geht insbesondere auf folgende Vorläuferstudien zurück: Hahn, G.: Ursachen von Unternehmermisserfolgen – Ergebnisse von Untersuchungen besonders im rheinischen Industriebezirk, Köln 1958, S. 78 ff.; Rinklin, T.H.: Die vergleichsfähige und die konkursreife Unternehmung, Stuttgart 1960, S. 46 ff.; Bellinger, a.a.O., S. 58; Keiser, H.: Betriebswirtschaftliche Analyse von Insolvenzen bei mittelständischen Einzelhandlungen, Köln/Opladen 1965, S. 96 ff. Vgl. auch die Konzeption zur Bestimmung von „Gefährdungsindikatoren“ bei Wieselhuber, N.: Früherkennung von Insolvenzgefahren, in: Krisenmanagement und Sanierungsstrategien, Hrsg. E. Schimke/A. Töpfer, Landsberg am Lech 1985, S. 172 – 186, hier insbes. S. 173 ff., sowie Picot/Aleth, a.a.O., S. 86 ff. Den ausführlichsten Überblick über Indikatoren, die für die Früherkennung von Unternehmenskrisen bedeutsam sind, gibt Schulzen, a.a.O., S. 109 ff.

Krisenursachen

*Viele Krisenursachen sind janusköpfig – ein Zuviel und Zuwenig ist gleichermaßen schädlich.
Derartige Effekte werden durch einen Schrägstrich gekennzeichnet.*

<p>1.</p> <p>In der Person des Unternehmers oder des dominanten Managers liegende Ursachen</p> <p>1.1 Unerfahrenheit</p> <p>1.2 Verschwendung, Spekulation</p> <p>1.3 Führungsmängel</p> <ul style="list-style-type: none"> – autoritäre Zentralisierung – Entscheidungsschwäche – mangelhafte Koordination – fehlende Kontrolle <p>1.4 Familienprobleme</p> <p>1.5 Krankheit, Tod</p> <p>2.</p> <p>In der Institution (Unternehmung, Unternehmensverfassung) liegende Ursachen</p> <p>2.1 Strategie</p> <ul style="list-style-type: none"> – unkritisches internes Wachstum – überhastetes externes Wachstum – zu enge Bindung an übermächtige Partner <p>2.2 Rechtsform</p> <ul style="list-style-type: none"> – steuerliche Nachteile – unklare Rechtsnachfolge <p>2.3 Verbund</p> <ul style="list-style-type: none"> – schwache Partner – zu hohe/zu niedrige Autonomie der Verbundmitglieder <p>2.4 Organisation</p> <ul style="list-style-type: none"> – zu tiefe/zu flache Hierarchie – unzuweckmäßige Spezialisierung – Unter-/Überorganisation <p>2.5 Information</p> <ul style="list-style-type: none"> – Mängel im Planungs- und Kontrollsystem – ungenügende IuK-Technik <p>2.6 Beziehung zu den Arbeitnehmern</p> <ul style="list-style-type: none"> – Streik/Aussperrung – Obstruktion, Sabotage <p>3.</p> <p>Finanzwirtschaftliche Krisenursachen</p> <p>3.1 nicht erwarteter Einnahmen-Ausfall</p> <ul style="list-style-type: none"> – Ausfall von Forderungen – Zahlungsverzug von Kunden – Rücknahme, Nichtgewährung von Kredit – Versagen der Liquiditätsreserve <p>3.2 mangelhafte Koordination von Einnahmen und Ausgaben</p> <p>3.3 nicht erwarteter Ausgaben-Anfall</p> <ul style="list-style-type: none"> – Abzug von Krediten – ungeplante Zahlungsverpflichtungen 	<p>4.</p> <p>Operative Krisenursachen</p> <p>4.1 Absatz</p> <p>4.11 Produkt/Programm</p> <ul style="list-style-type: none"> – veraltete Produkttechnologie – zu hohe/zu niedrige Produktqualität – kein bewusstes Portfolio – Eigenkonkurrenz <p>4.12 Preis</p> <ul style="list-style-type: none"> – zu hoch/zu niedrig – nicht dynamisiert – keine Wertsicherung <p>4.13 Absatzweg</p> <ul style="list-style-type: none"> – zu stark/zu wenig gebunden – zu abrupter Wechsel <p>4.2 Investition</p> <p>4.21 Forschung und Entwicklungsaktivität</p> <ul style="list-style-type: none"> – zu wenig/zu viel – zu einseitig/zu vielseitig – zu wenig/zu viel Kontrolle <p>4.22 Investitionsobjekt</p> <ul style="list-style-type: none"> – fehlender Produkt-Markt-Bezug – unbekanntes Terrain/keine Erfahrung – zu wenig Freiheit (Zwangsinvestitionen) <p>4.23 Investitionsvolumen</p> <ul style="list-style-type: none"> – nicht koordiniert mit Absatz – zu groß/zu klein – zu (dis)kontinuierlich <p>4.24 Investitionszeitpunkt</p> <ul style="list-style-type: none"> – zu früh - gemessen an technologischer Kompetenz – zu spät - gemessen an der Konkurrenz <p>4.3 Produktion und Logistik</p> <p>4.31 Produktionstechnologie</p> <ul style="list-style-type: none"> – veraltet/zu innovativ <p>4.32 Produktionsvolumen</p> <ul style="list-style-type: none"> – zu gering in Bezug auf Absatzchancen – schlecht koordiniert mit den anderen operativen Funktionen <p>4.33 Fehlende Produktionsflexibilität</p> <p>4.34 Standort</p> <ul style="list-style-type: none"> – zu zentral/zu zersplittert – politische Risiken <p>4.4 Beschaffung</p> <p>4.41 zu große/zu kleine Beschaffungsmengen</p> <p>4.42 zu hohe/zu niedrige Qualität</p> <p>4.43 Lieferanten</p> <ul style="list-style-type: none"> – zu wenige/zu viele – zu innovativ/zu veraltet <p>4.44 Preis/Währung</p> <ul style="list-style-type: none"> – zu hohe Einstandspreise – keine Wertsicherung
--	---

Abb. 2. : Krisenursachen und Krisensegmente

Wir bezeichnen diese Mängel und fehlerhaften Verhaltensweisen bewusst nicht als „Risikokomponenten“, sondern als „Krisenursachen“. Der Begriff der Risikokomponente verweist auf alle möglichen Ursachen für das Nicht-Erreichen der Unternehmensziele³⁹ und ist damit weiter als der Begriff Krisenursache. *Krisenursachen sind existenzgefährdende Risikokomponenten*. Der Unterschied der Begriffe soll auf diese prinzipiell unterschiedlichen Auswirkungen aufmerksam machen und den Analytiker zugleich auffordern, diesen Wirkungseffekt abzuschätzen.

Mit unserem Klassifikationssystem verlagern wir die „Verantwortung“ für die Krise in die Unternehmung. Wir greifen also die von Fleege-Althoff geprägte Unterscheidung von „exogenen“ und „endogenen“ Krisenursachen⁴⁰ bewusst nicht auf. Zwar ist zu akzeptieren, dass in vielen Krisenfällen der *Krisenanlass außerhalb des Unternehmens* liegt, aber maßgeblich für das Eintreten einer Bestandsgefährdung ist die Fehlreaktion des Managements auf dieses externe Ereignis⁴¹. Unser Konzept ist systemtheoretisch geprägt. Krisenursachen sind *unzureichende Anpassungsleistungen des Managements an externe Gegebenheiten* und nicht diese Ereignisse selbst.

Nach Erfassung und Klassifikation der Krisenursachen lassen sich ihre *relativen Häufigkeiten* auszählen. Man hätte hier abrechnen können, wie alle Vorgängeruntersuchungen⁴². Denn für den praktischen Einsatz erschienen diese Häufigkeitsauszählungen bereits hinreichend zu sein. Für ein Kredit-Scoring werden die Krisenursachen in langen Checklisten zusammengefasst. Der Analytiker hat zu jedem Aspekt ein Urteil über die untersuchte Unternehmung abzugeben. Diese Urteile werden in Punktzahlen erfasst und gewichtet. Aus der Summe über alle diese „Zensuren“ versucht man auf den Grad der Krisenbedrohung zu schließen. Jenseits eines kritischen Grenzwertes wird einem Unternehmen jegliche Kreditwürdigkeit abgesprochen.

Diese „*Scoring-Modelle*“ der *Krisendiagnose* sind nach wie vor in der Praxis verbreitet trotz folgender kritischer Einwände: Die berücksichtigten Krisenursachen sind theorieles ausgewählt, mithin nicht vollständig, nicht überschneidungsfrei, nicht unabhängig voneinander. Damit kommen unkontrollierte Gewichtungen zustande, ganz abgesehen von den bewussten Bewertungen bei der Punktvergabe. Die additive Verknüpfung der Scoringwerte ist willkürlich. Der Festlegung der Grenzwerte für die Feststellung des Grades der Krisenbedrohung fehlt jede theoretische Begründung.

Um wenigstens die innere Verknüpfung der Krisenursachen festzustellen, mussten wir also nach den typischen *Kombinationen* der inhaltsanalytisch bestimmten Krisenursachen fragen. Über Clusteranalysen wurden diese Beziehungen offengelegt. Das Ergebnis waren *Realtypen* der Krisenunternehmen⁴³. Die ersten Studien wurden später durch die Untersuchungen von Kreditakten validiert. Es zeigt sich ein *weithin übereinstimmendes Bild* trotz der Tatsache, dass sich die Reportagen des ManagerMagazins auf deutlich größere Unternehmen bezogen

³⁹ Witte, Die Unternehmenskrise, a.a.O., S. 10.

⁴⁰ Fleege-Althoff, a.a.O., S. 84.

⁴¹ Vgl. auch Starbuck, a.a.O., S. 21 ff.

⁴² Ein anregender Versuch, über diese schlichten Häufigkeitsauszählungen hinwegzukommen, wurde in einem Scoring-Konzept unternommen, in dem einzelne Insolvenzursachen unterschiedlich gewichtet wurden. Zu einer multivariaten Auswertung gelangte diese Untersuchung leider nicht. Gösche, A.: Insolvenzen und wirtschaftlicher Wandel – Eine wirtschaftsgeschichtliche Analyse der Konkurse und Vergleiche im Siegerland 1951-1980, Stuttgart 1985, S. 63 ff.

⁴³ Hauschildt, J.: Aus Schaden klug, in: ManagerMagazin, Jg. 13 (1983), Heft 10, S. 142 – 152.

als die Kreditakten der Banken. Schließlich konnte auch durch eine bilanzanalytische Untersuchung die Krisentypologie weithin bestätigt werden⁴⁴.

Hier ein kurzer Überblick über die ursprünglich ermittelte Typologie:

- In *Unternehmen auf brechenden Stützpfählern* bricht der Absatz ein oder stagniert unerwartet. Produktion und Beschaffung laufen indessen plangemäß weiter. Die Kapazitäten sind nicht mehr aufeinander abgestimmt. Es kommt zu Halden von Rohstoffen und Produkten. Die Krise lässt sich nicht abschotten. Höhere kurzfristige Verschuldung ist die weitere Folge. Dieser Krisentyp lässt sich extern aus den Jahresabschlüssen recht gut erkennen - unterstellt, diese liegen rechtzeitig vor.
- In *technologisch gefährdeten Unternehmen* liegen die Krisenursachen im Produktionssektor, in der Investitionstätigkeit sowie in Forschung und Entwicklung. Führungsfehler kommen hinzu. Es handelt sich um Unternehmen, die starr an bestimmten – zuvor erfolgreichen – Verfahrens- oder Produktphilosophien festhalten. Auf diesen Krisentyp deuten eine langfristige Stagnation oder relative Schrumpfung in den Daten der Jahresabschlüsse hin.
- In *unkontrolliert expandierenden Unternehmen* liegt bei forciertem externen Wachstum durch Firmenakquisitionen ein eklatanter Mangel an Eigenkapital vor. Es treten Probleme im Rechnungswesen sowie bei Führung und Organisation auf. Die zugekauften Unternehmen lassen sich nicht in die gewachsene Organisation und das vorhandene Informationssystem eingliedern. Vermeintliche „Schnäppchen“ erweisen sich tatsächlich als Flops. Auch dieser Krisentyp lässt sich aus den Jahresabschlüssen erkennen.
- In *Unternehmen mit konservativer, starrsinniger, patriarchalischer Führung* liegt der Hauptmangel in der Person des Unternehmers oder des dominierenden Mitgliedes der Geschäftsführung. Geblendet durch frühere Erfolge neigt dieser Mensch zur Selbstüberschätzung, zu sehr persönlichen, intuitiven, sprunghaften – und eben falschen Entscheidungen.

In kleineren Unternehmen finden sich diese Kombinationen von Krisenursachen ebenfalls, dort lassen sich überdies noch zwei weitere Typen bestimmen:

- Das *abhängige Unternehmen* ist durch eine zu starke Bindung an einen großen Kunden gekennzeichnet.
- Das *Unternehmen mit unkorrekten Mitarbeitern* gerät durch Kompetenzüberschreitungen, Korruption, Betrug oder andere geschäftsschädigende Verhaltensweisen derartiger Mitarbeiter in die Krise.

Die typologische Betrachtung zeigt, dass es falsch ist, von „der“ Unternehmenskrise schlechthin zu sprechen. Richtig ist es vielmehr, von unterschiedlichen Mustern auszugehen, in denen stets mehrere Krisenursachen in jeweils unterschiedlichen, aber dennoch „explosiven Mischungen“ auftreten.

⁴⁴ Grenz, T.: Dimensionen und Typen der Unternehmenskrise – Analysemöglichkeiten auf der Grundlage von Jahresabschlussinformationen, Frankfurt a.M. et al. 1987.

Die für die Krisenforschung beachtlichste Schlussfolgerung liegt darin, daß diese Beobachtungen die traditionsreichen Bemühungen der Bilanzanalyse teilweise in Frage stellen: Mindestens drei, nämlich die drei zuletzt genannten Typen lassen sich aus den Jahresabschlüssen überhaupt nicht bestimmen. Wir ziehen daraus den Schluss: *Nur wenn Bilanzanalyse und qualitative Ursachenforschung zusammenwirken, kann man die Krisendiagnose inhaltlich voranbringen.*

Die Praxis der Kreditgewährung wartete nicht auf die empirische Fundierung dieser Forderung. Man glaubte, die *Expertise erfahrener Kreditmanager* weiteren wissenschaftlichen Untersuchungen vorziehen zu können. Die in den 80er Jahren aufkommenden *Expertensysteme* versuchten, diesen Wissenbestand zu nutzen und die Kreditbeurteilungen der besten Experten maschinell zu reproduzieren⁴⁵. Bilanzanalysen und qualitative Krisenursachen werden dabei in einem interaktiven Dialog- und Bewertungsprozess zwischen Mensch und Maschine zusammengeführt. Das System strukturiert den Analyseprozess, sorgt für Lückenlosigkeit bei der Bearbeitung, bietet Hilfsleistungen durch Bereitstellung von Fakten und liefert Hinweise auf mögliche Verknüpfungen der Informationen. Die persönliche Verantwortung des Systemnutzers bleibt dadurch erhalten, dass er die allfälligen subjektiven Bewertungen dokumentieren und abzeichnen muss. Das abschließende Gesamturteil fasst die statistisch ermittelten Bilanzauswertungen und die subjektiv bewerteten qualitativen Krisenursachen zusammen.

Bis heute ist derartigen Expertensystemen ein umfassender Durchbruch versagt geblieben, auch wenn man sie als „wissensbasierte Systeme“ im Rahmen des Knowledge Managements in den Banken aufwertet. Denn die Kritik an diesen Systemen ist schwer zu entkräften: Die Gewinnung der Wissensbasis ist *methodisch umstritten*.⁴⁶ Die Reproduktion des menschlichen Experten durch den Computer bedeutet *nicht*, dass auch die theoretisch *beste Lösung* gefunden ist. *Tacit Knowledge* der Experten bleibt unberücksichtigt. Das Expertensystem ist *latent konservativ*, weil es neuere Entwicklungen der Realität nur stark verzögert aufnehmen kann. Last not least gibt es erhebliche *Widerstände* der potentiellen Systemnutzer, die den Verlust ihres Herrschaftswissens befürchten und sich der Schematisierung des Beurteilungsprozesses widersetzen.

These 8

Notwendige Bestandteile einer Theorie der Unternehmenskrise sind Aussagen über die Sachstruktur und über die Zeitstruktur der Krise.

Die Forschungstätigkeit kann mit einer Typologie nicht enden, zumal da es gute Gründe gibt, sie im Zeitverlauf immer wieder kritisch zu überprüfen. Das gilt umso mehr, als sich in den vergangenen Jahren wirtschaftliche und technologische Umbrüche ereignet haben, die Forschungsergebnisse aus der Welt der 80er Jahre prinzipiell in Frage stellen. Und in jüngster Zeit kommen auch wieder Bilanzierungsskandale als Krisenursache hinzu.

Die Typologien hatten gelegentlich Beziehungen offengelegt, hinter denen man *kausale* Zusammenhänge vermuten konnte. So lässt sich der erste Fall unserer Typologie durchaus als

⁴⁵ Siehe z.B. bei Brandstätter, J.: Die Prüfung der Sanierungsfähigkeit notleidender Unternehmen – Grundlagen, Durchführung und Unterstützung durch Expertensysteme, München 1993, S. 107 ff., 155 ff.

⁴⁶ Hauschildt, J.: Methodische Anforderungen an die Ermittlung der Wissensbasis von Expertensystemen, in: DBW, Jg. 50 (1990), S. 525 – 537.

ein absatzwirtschaftlich induzierter Krisenfall ansehen, in dem Nicht- oder Fehlreaktionen in der Produktion und Beschaffung folgen, was wiederum Zwangsinvestitionen in das Umlaufvermögen nach sich zieht, die dann zu kurzfristiger Verschuldung mit entsprechender Zinsbelastung führen. Diese ersten Kausalhypothesen wurden in einem *Mehrschichtenmodell* geordnet⁴⁷. Abb. 3 zeigt dieses Modell.

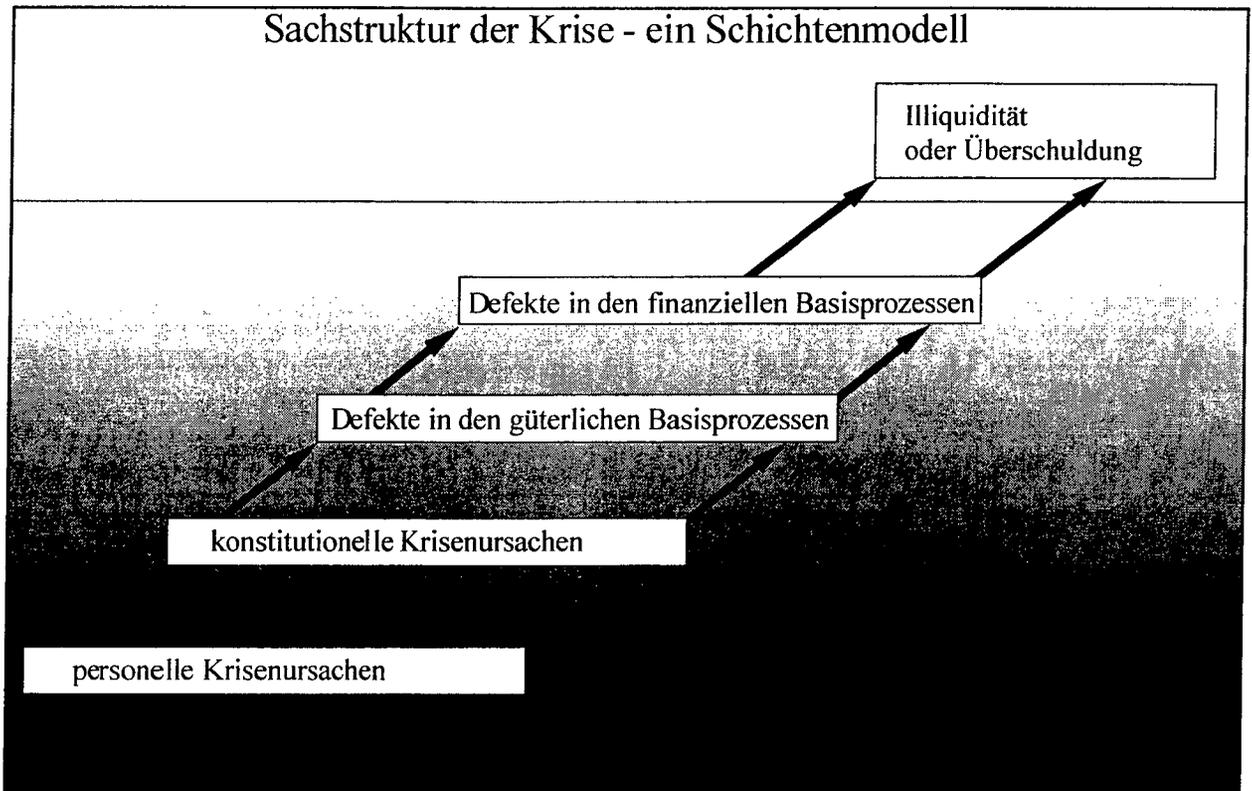


Abb. 3 : Sachstruktur der Krise – ein Schichtenmodell

Wie ist dieses Schichtenmodell zu interpretieren ?

Spätestens wenn sich die Krise im Jahresabschluss oder in den Daten der Finanzpläne zeigt, wird *drohende Überschuldung oder Illiquidität manifest* und muss dann unverzüglich – innerhalb von drei Wochen - zum Antrag auf Eröffnung eines Insolvenzverfahrens führen.

- Unter der sichtbaren Oberfläche und davor wirken sich die Krisenursachen in den *finanziellen Basisprozessen* aus: als unerwartete Einnahmeausfälle und als ungeplante Ausgaben. Es wird offenbar, dass die Finanzströme quantitativ und zeitlich unzureichend aufeinander abgestimmt sind – die Krise als Liquiditätskrise.
- Darunter und davor liegen Defekte in den *operativen Basisprozessen*: im Absatzbereich, im Investitionsgeschehen, in Produktion und Logistik und in der Beschaffung – die Krise als operative Krise.

⁴⁷ Vgl. die Interpretationen unserer Typologie als komplexe Kausalmodelle bei Töpfer, A.: Analyse von Insolvenzursachen, in: Krisenmanagement und Sanierungsstrategien, a.a.O., S. 158 – 171, hier insbes. S. 165 ff.

- Dem liegen oft *konstitutionelle Krisenursachen* zugrunde: unzweckmäßige Rechtsform, ungeeignete Verbundbeziehungen, gestörte Beziehungen zu den Arbeitnehmern, uneffiziente Organisation, unzureichende Information und Kommunikation, unklare Ziele und wechselnde Strategien – die Krise als strategische und konstitutionelle Krise.
- Und auf der untersten Ebene finden wir *personelle Ursachen* in der Person des Unternehmers oder des dominanten Geschäftsführers: Führungsmängel, Unerfahrenheit, Unfähigkeit, Inflexibilität, Verschwendung, Spekulation, Familienprobleme, Krankheit, Tod – die Krise als Persönlichkeitskrise.

Diese Ursachen sind sicherlich im Einzelfall unterschiedlich bedeutsam, nicht zwingend in dieser Reihenfolge angeordnet und noch überhaupt nicht in ihren zeitlichen Reichweiten untersucht. Wir wissen z.B. nicht, wie lange es durchschnittlich dauert, bis sich eine uneffiziente Organisation auf die Effizienz der güterlichen Basisprozesse negativ und krisenstiftend auswirkt. Das Schichtenmodell der Sach- und Zeitstruktur des Krisenverlaufs zeigt Wege für weitere Forschung⁴⁸.

These 9

Die betriebswirtschaftliche Krisenforschung wirft mehr offene Fragen auf als sie Antworten gibt.

Wir hatten eingangs festgestellt, dass Krisenforschung interdisziplinär betrieben werden sollte. Unser Fach sollte mit konkreten Fragen an die benachbarten Wissenschaften herantreten und um Mitwirkung bei ihrer Beantwortung bitten. Das setzt allerdings voraus, dass auch die Betriebswirtschaftslehre ihre Hausaufgaben erledigt und ihre Antwortmöglichkeiten durch weitere empirische und theoretische Arbeiten ausschöpft. Vordringlich sind dabei Antworten auf die folgenden Fragen:

(1) Die Frage nach der *Vollständigkeit und der Überschneidungsfreiheit* der Krisenursachen:

Es fehlt nach wie vor ein theoretisches Konzept, aus dem die Krisenursachen systematisch abgeleitet werden können. Empiristische Arbeiten werden zudem explorativ immer neue Krisenursachen finden. Man denke allein daran, welche neuen Einsichten eine Erforschung der Krisen von Multimedia-Unternehmen, Banken, Versicherungsunternehmen, Investmentfonds liefern wird – Branchen, die von der bisherigen Krisenforschung vernachlässigt wurden.

(2) Die offene Frage nach der *Relevanz* der einzelnen Krisenursachen:

Hier ist vergleichende Forschung gefordert. Das bedeutet zunächst, dass man einheitliche Messkonzepte entwickeln und durchsetzen muss, um isolierte, kleinere Studien vergleichen zu können. Sodann sind sehr große, umfassende Untersuchungen zu fordern, die repräsentative Ergebnisse liefern und zugleich eine so große Zahl von Krisenursachen betrachten, dass deren relative Beiträge zur Auftretenswahrscheinlichkeit einer manifesten Krise geschätzt werden können.

⁴⁸ Siehe auch die entsprechende Problemkennzeichnung bei Krystek, a.a.O., S. 34.

(3) Die offene Frage nach der *letal*en Kombination und Kumulation der Krisenursachen:

Krisen gehen üblicherweise nicht auf ein singuläres Ereignis zurück. Vielmehr ereignen sie sich zumeist durch das Zusammenwirken mehrerer Ursachen. Die multivariaten Studien haben nun gezeigt, dass wir dabei von unterschiedlichen, aber gleich gefährlichen Kombinationen der Krisenursachen ausgehen müssen. Hinzu kommt, dass offenbar jeweils kritische Grenzwerte erreicht sein müssen, ehe eine Risikokomponente zu einer Krisenursache wird. Wie kann man diese Grenzwerte messbar machen? Wo liegen diese Grenzwerte?

(4) Die offene Frage nach der *Wahrnehmbarkeit* und der *Wahrnehmung* der Krisenursachen, intern wie extern:

Dramatische Ereignisse, wie eine Flutwelle oder der Ausfall eines Großkunden, werden ganz unzweifelhaft als existenzgefährdende Risiken wahrgenommen. Der problemreichere Fall ist aber das unmerkliche Auftreten der Krisenursachen, wenn sich die Beobachtungsgrößen völlig unauffällig steigern und dann plötzlich und unerwartet der Sprung von Quantität in Qualität erfolgt.

(5) Die offene Frage nach den *Abläufen* der unterschiedlichen Krisentypen:

In der Phase der manifesten Krise dürften sich die Ereignisse und ihre Reihenfolgen sehr viel stärker ähneln als in der latenten Krise. Das Interesse hat sich bisher vornehmlich auf die Schlussphase der manifesten Krise konzentriert, hingegen sind die Unterschiede in den zuvor ablaufenden Prozessen unzureichend erforscht. Jeder Krisentyp hat vermutlich eine eigene Zeitstruktur.⁴⁹

- Welche Ereignisse sind Auslöser für kritische Entwicklungen?
- Welche Lawineneffekte sind zu befürchten?
- Wie schnell schlagen einzelne Krisenursachen in eine latente und danach in eine manifeste Krise um?

(6) Die offene Frage nach der *Beeinflussbarkeit* von Krisenursachen:

Präventives Krisenmanagement muss versuchen, die Krisenursachen zu vermeiden, zu bekämpfen, in ihren schädlichen Effekten zu verzögern oder auszugleichen. Hier berührt sich das Krisenmanagement mit dem Risikomanagement. Damit wird die Pflicht begründet, überhaupt erst einmal die spezifischen Risikosituationen des Unternehmens intellektuell zu durchdringen und zu bewerten. Ein wichtiges Beurteilungskriterium ist dabei, ob die Krisenursachen passiv hingenommen werden müssen oder ob man Potentiale hat, sie zu beeinflussen. Auf diese Frage wird es vermutlich keine schlichten Ja-/Nein-Antworten geben, sondern vielfältige, vielschichtige, vielwertige und vielstimmige.

⁴⁹ Siehe z.B. die anregende Skizze zum Zusammenhang von Unternehmensentwicklung und Unternehmenskrisen bei Greiner, L.E.: Evolution and revolution as organizations grow, in: Harvard Business Review, July-August 1972, S. 37 – 46, hier insbes. S. 40 ff.

These 10

Risiko- und Krisenmanagement müssen ein institutionell etablierter Bestandteil der betriebswirtschaftlichen Lehre und Forschung werden.

Unser Fach ist zunächst durch *gesetzliche Vorschriften* herausgefordert, sich intensiv mit Risiko- und Krisenmanagement zu befassen:

- Die Unternehmen werden durch das *Gesetz über Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich* verpflichtet, Systeme der Risikobeobachtung und des Risikomanagements aufzubauen und zu nutzen. Der Abschlussprüfer hat in seinem Prüfungsbericht darzustellen, ob bestandsgefährdende Tatsachen festgestellt wurden.
- Die Insolvenz bedeutet nicht mehr automatisch Zerschlagung des Unternehmens. Die *Insolvenzordnung* ermöglicht im Krisenfall die Chance eines stärker differenzierten Ausganges. Dieses differenzierte Vorgehen setzt systematische Krisendiagnose voraus.
- Für börsennotierte Unternehmen gelten die *Gebote* der rechtzeitigen Information über „kursbeeinflussende Tatsachen“ mittels ad-hoc-Mitteilungen gem. § 15 Absatz 1 des Wertpapierhandelsgesetzes. Auch dazu wird unternehmensintern Risikobeobachtung und Krisendiagnose notwendig.

Hinzu kommt *marktwirtschaftlicher Druck*, sich mit dem Risiko- und Krisenmanagement in Praxis und Wissenschaft zu beschäftigen:

- Unter dem Stichwort „*Unternehmensrating*“ wird es ebenfalls starke Impulse geben, die Früherkennung von krisenhaften Entwicklungen zu verbessern: Dieses Stichwort tauchte zunächst auf im Zusammenhang mit der Wiederentdeckung der Börse und dem Börsenzugang von jungen Unternehmen. Eine „*due diligence*“ im Vorfeld eines Börsenganges oder einer Fusion ist eine extrem kritische Durchleuchtung von Chancen und Risiken des jeweiligen Kandidaten.
- Die Bedeutung des Unternehmensratings ist aber vor allem in Verbindung mit den Vorschlägen des Basler Ausschusses für Bankenaufsicht zur Eigenkapitalausstattung von Banken entsprechend den tatsächlichen Risikoverhältnissen der Kreditnehmer bekannt, wenn nicht gar berüchtigt geworden („*Basel II*“). Das Unternehmensrating soll ein Wahrscheinlichkeitsurteil über den Eintritt eines existenzgefährdenden Risikos innerhalb eines bestimmten Zeitraums begründen⁵⁰. Unternehmensratings werden *auch für mittelständische Unternehmen* unabwendbar. Sie werden von Banken und von Ratingagenturen durchgeführt. Risiko- und Krisendiagnose werden zum Tagesproblem der betroffenen Unternehmen und zum Tagesgeschäft der Ratinganalysten⁵¹.

⁵⁰ Siehe zur Verbindung von Bilanzanalyse und qualitativer Risikoanalyse beim Unternehmensrating Baetge, J./Thun, C.: Bilanzbonitäts-Rating eines technologieorientierten Unternehmens, in: Technologie-Rating – Neue Entscheidungshilfen für Hightech-Investoren, Wiesbaden 2000, S. 159 – 186.

⁵¹ Zum Stand der Entwicklung von Ratingsystemen siehe Leker, J.: Bilanzratingsysteme zwischen Theorie und Praxis, in: Außergewöhnliche Entscheidungen, Festschrift für J. Hauschildt, Hrsg. W. Hamel/H.G. Gemünden, München 2001, S. 274 – 303.

- Der *Corporate Governance* Kodex wird schließlich die Aufsichtsräte börsennotierter Gesellschaften ins obligo bringen, Fehlentwicklungen rechtzeitig zu unterbinden. Auch das wird Druck erzeugen, Systeme der Frühwarnung und der Krisendiagnose aufzubauen und zu nutzen.

Gesetzliche Zwänge und marktwirtschaftlicher Druck zwingen die Unternehmen, sich intensiv mit Unternehmensrisiko und -krise zu beschäftigen. Hier liegen Chance und Pflicht für die Betriebswirtschaftslehre, ihre Vorarbeiten in *Lehr- und Forschungsinstitutionen* einzubringen. Risiko- und Krisendiagnose sowie Risiko- und Krisenmanagement sind elementare Arbeitsgebiete unseres Faches. Es wird höchste Zeit, diese Funktionen auch als *Spezielle Betriebswirtschaftslehre* an den Hochschulen einzuführen.

Literaturverzeichnis

- Albach, H.: Kampf ums Überleben: der Ernstfall als Normalfall für Unternehmen in einer freiheitlichen Wirtschaftsordnung, in: Frühwarnsysteme, Hrsg. H. Albach/D. Hahn/P. Mertens, Erg.-Heft 2/79 der ZfB, Wiesbaden 1979, S. 9 – 22.
- Baetge, J./Thun, C.: Bilanzbonitäts-Rating eines technologieorientierten Unternehmens, in: Technologie-Rating – Neue Entscheidungshilfen für Hightech-Investoren, Wiesbaden 2000, S. 159 – 186.
- Bea, F.X/ Kötzle, A.: Ursachen von Unternehmenskrisen und Maßnahmen zur Krisenvermeidung, in: Der Betrieb, Jg. 36 (1983), S. 565 – 571.
- Becker, H.: Unternehmenskrise und Krisenmanagement, in: ZfB, Jg. 48(1978), S. 672 – 685.
- Bellinger, B.: Unternehmenskrisen und ihre Ursachen, in: Handelsbetrieb und Marktordnung, Festschrift für C. Ruberg, Wiesbaden 1962, S. 49 – 74.
- Bergauer, A.: Erfolgreiches Krisenmanagement in der Unternehmung, Berlin 2001.
- Böckenförde, B.: Unternehmenssanierung, Stuttgart 1991.
- Boston Consulting/Wirtschaftswoche Nr. 36 vom 29.8.2002.
- Bötzel, St.: Diagnose von Konzernkrisen, Köln 1993.
- Brandstätter, J.: Die Prüfung der Sanierungsfähigkeit notleidender Unternehmen – Grundlagen, Durchführung und Unterstützung durch Expertensysteme, München 1993.
- Diez, B.: Krisenunternehmen – Empirische Identifikation und Finanzierungsverhalten, München 1988.
- Fleege-Althoff, F.: Die notleidende Unternehmung, 1. Band: Krankheitserscheinungen und Krankheitsursachen, Stuttgart 1930.
- Gless, S.E.: Unternehmenssanierung – Grundlagen, Strategien, Maßnahmen, Wiesbaden 1996.
- Gösche, A.: Insolvenzen und wirtschaftlicher Wandel – Eine wirtschaftsgeschichtliche Analyse der Konkurse und Vergleiche im Siegerland 1951-1980, Stuttgart 1985.
- Greiner, L.E.: Evolution and revolution as organizations grow, in: Harvard Business Review, July-August 1972, S. 37 – 46.
- Grenz, T.: Dimensionen und Typen der Unternehmenskrise – Analysemöglichkeiten auf der Grundlage von Jahresabschlussinformationen, Frankfurt a.M. et al. 1987.
- Hahn, D.: Frühwarnsysteme, Krisenmanagement und Unternehmensplanung, in: Frühwarnsysteme, ZfB-Ergänzungsheft 2/79, Hrsg. H. Albach/D. Hahn/P. Mertens, Wiesbaden 1979, S. 25 – 26.
- Hahn, D./Krysteck,U.: Betriebliche und überbetriebliche Frühwarnsysteme für die Industrie, in: ZfbF, Jg. 31 (1979), S. 76 – 88.
- Hahn, G.: Ursachen von Unternehmermisserfolgen – Ergebnisse von Untersuchungen besonders im rheinischen Industriebezirk, Köln 1958, S. 78 ff.
- Hauschildt, J.: Aus Schaden klug, in: ManagerMagazin, Jg. 13 (1983), Heft 10, S. 142 – 152.
- Hauschildt, J.: Methodische Anforderungen an die Ermittlung der Wissensbasis von Expertensystemen, in: DBW, Jg. 50 (1990), S. 525-537.

- Hauschildt, J.: Unternehmenskrisen – Herausforderungen an die Bilanzanalyse, in: Krisendiagnose durch Bilanzanalyse, Hrsg. J. Hauschildt/J. Leker, 2. Aufl. Köln 2000.
- Hauschildt, J./Leker, J./Clausen, S.: „Auf dem Bau herrschen andere Gesetze“ – Bilanzen von Bauunternehmen als Grundlage von Insolvenzdiagnosen, in: DBW, Jg. 55 (1995), S. 287 – 301.
- Hauschildt, J./Rösler, J./Gemünden H.G.: Der Cash Flow – ein Krisensignalwert?, in: DBW, Jg. 44 (1984), S. 353 – 370.
- Henkel v. Donnersmark, M./Schatz, R.: Frühwarnsysteme, Bonn et al. 1999.
- Jacobs, J./Weinrich, G.: Bonitätsbeurteilung kleiner Unternehmen mit nicht-linearen Klassifikationsverfahren, in: DBW, Jg. 62 (2002), S. 343 – 358.
- Keiser, H.: Betriebswirtschaftliche Analyse von Insolvenzen bei mittelständischen Einzelhandlungen, Köln/Opladen 1965.
- Krystek, U.: Unternehmenskrisen – Beschreibung, Vermeidung und Bewältigung überlebenskritischer Prozesse in Unternehmungen, Wiesbaden 1987.
- Leker, J.: Bilanzratingsysteme zwischen Theorie und Praxis, in: Außergewöhnliche Entscheidungen, Festschrift für J. Hauschildt, Hrsg. W. Hamel/H.G. Gemünden, München 2001, S. 274 – 303.
- Leker, J.: Fraktionierende Frühdiagnose von Unternehmenskrisen – Bilanzanalysen in unterschiedlichen Krisenstadien, Köln 1993.
- Maus, K.H.: Krise, in: Insolvenzrechtshandbuch, Hrsg. P. Gottwald, München 1990, S. 25 – 52.
- Müller, R.: Krisenmanagement in der Unternehmung, Frankfurt a.M./Bern 1982.
- Müller-Merbach, H.: Frühwarnsysteme zur Voraussage und Bewältigung von Unternehmenskrisen, in: Unternehmensprüfung und -beratung, Festschrift für B. Hartmann, Hrsg. B. Aschfalk/S. Hellfors/A. Marettke, Freiburg 1976, S. 159 – 177.
- Müller-Merbach, H.: Frühwarnsysteme zur betrieblichen Krisenerkennung und Modelle zur Beurteilung von Krisenabwehrmaßnahmen, in: Computergestützte Unternehmensplanung, Hrsg: D. Plötzeneder, Stuttgart 1977, S. 419 – 438.
- Müller-Stewens, G.: Krisenmanagement, DBW, Jg. 49 (1989), S. 629 – 645.
- Picot, G./Aleth, F.: Unternehmenskrise und Insolvenz – Vorbeugung, Turnaround, Sanierung, München 1999.
- Reske, W./Brandenburg, A./Mortsiefer, H.J.: Insolvenzursachen mittelständischer Betriebe – eine empirische Analyse, Göttingen 1976.
- Rinklin, T.H.: Die vergleichsfähige und die konkursreife Unternehmung, Stuttgart 1960.
- Schneider, D.: „Eine Warnung vor Frühwarnungssystemen“ in: Der Betrieb, Jg. 38 (1985) S. 1489 – 1494.
- Schulten, M.F.: Krisenmanagement, Berlin 1995, S. 22.
- Staehe, W.H./Stoll, E.: Einleitung, in: Betriebswirtschaftslehre und ökonomische Krise – Kontroverse Beiträge zur betriebswirtschaftlichen Krisenbewältigung, Hrsg. W.H. Staehe/E. Stoll, Wiesbaden 1984, S. XV.

Starbuck, W.H.: Why Organizations Run into Crises ... and Sometimes survive them, in: Informations Technology and Management Strategy, Hrsg. K.C. Laudon/J.A. Turner, Englewood Cliffs, N.J. 1989, S. 11 – 33.

Uhlenbruck, W.: Wirtschaftswissenschaften und Insolvenzrecht, in: Leker, J.: Bilanzrating-systeme zwischen Theorie und Praxis, in: Außergewöhnliche Entscheidungen, Festschrift für J. Hauschildt, Hrsg. W. Hamel/H.G. Gemünden, München 2001, S. 274 – 303.

Verband der Vereine Creditreform e.V., Neuss 2002.

Weisel, E.: Ansätze einer Theorie der Verursachung von Unternehmungsinsolvenzen, Frankfurt a.M. 1982.

Wieselhuber, N.: Früherkennung von Insolvenzgefahren, in: Krisenmanagement und Sanierungsstrategien, Hrsg. E. Schimke/A. Töpfer, Landsberg am Lech 1985, S. 172 – 186.

Witte, E.: Die Liquiditätspolitik der Unternehmung, Tübingen 1963.

Witte, E.: Die Unternehmenskrise – Anfang vom Ende oder Neubeginn ? in: Unternehmenskrisen – Ursachen Frühwarnung, Bewältigung, Hrsg. R. Bratschitsch/W. Schnellinger, Stuttgart 1981, S. 7 – 24.

Wittig, A.: Früherkennung der Krise durch Kreditinstitute, in: Die GmbH in Krise, Sanierung und Insolvenz, Hrsg. K. Schmidt/W.Uhlenbruck, Köln 1997, S. 8 – 34.