

Hauschildt, Jürgen; Grape, Christian; Schindler, Marc

Working Paper — Digitized Version

Typologien von Unternehmenskrisen im Wandel

Manuskripte aus den Instituten für Betriebswirtschaftslehre der Universität Kiel, No. 588

Provided in Cooperation with:

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

Suggested Citation: Hauschildt, Jürgen; Grape, Christian; Schindler, Marc (2005) : Typologien von Unternehmenskrisen im Wandel, Manuskripte aus den Instituten für Betriebswirtschaftslehre der Universität Kiel, No. 588, Universität Kiel, Institut für Betriebswirtschaftslehre, Kiel

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/147646>

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.

Nr. 588

Typologien von Unternehmenskrisen im Wandel

Jürgen Hauschildt / Christian Grape / Marc Schindler

Prof. Dr. Dr. h.c. Jürgen Hauschildt
Christian-Albrechts-Universität zu Kiel
Institut für Betriebswirtschaftslehre
Westring 425
24098 Kiel
Tel. 0431-880-4378
Fax. 0431-880-3213
juergen.hauschildt@bwl.uni-kiel.de

Dipl. Kfm. Christian Grape
Christian-Albrechts-Universität zu Kiel
Lehrstuhl für Gründungs- und Innovationsmanagement
Westring 425
24098 Kiel
Tel. 0431-880-3997
Fax. 0431-880-3213
christian.grape@bwl.uni-kiel.de

Dipl. Kfm. Marc Schindler
Cornelius + Krage
Insolvenzverwaltung GbR
Wall 55
24103 Kiel
Tel. 0431-60053-0
Fax. 0431-60053-60

Die Manuskripte aus dem Institut für Betriebswirtschaftslehre der Universität Kiel erscheinen in unregelmäßiger Folge unter der Herausgeberschaft der Direktoren des Instituts im Selbstverlag. Das Copyright ist vorbehalten. Jegliche Vervielfältigung bedarf der ausdrücklichen schriftlichen Genehmigung des Herausgebers.

Executive Summary:
„Typologien von Unternehmenskrisen im Wandel“

Stichworte: Früherkennung, Insolvenz, Krisendynamik, Missmanagement, Unternehmenskrise, Unternehmenssanierung, qualitative Forschung

Ausgehend von einer im Jahre 1983 durchgeführten Untersuchung von 72 Fällen zu Typen von Unternehmenskrisen wird eine Studie vorgelegt, die mit gleichem Erhebungsinstrumentarium auf ein vergleichbares, aber deutlich aktuelleres Erhebungsmaterial von 53 kritischen Unternehmensreportagen im ManagerMagazin zurückgreift. Durch diese Studie kann die traditionelle Typologie aktualisiert werden. Eine zweite, explorative Studie von 19 Fällen analysiert Unternehmenskrisen im Zeitablauf, wie sie unter dem Stichwort „Insolvenzursachen“ in Insolvenzplänen beschrieben sind. Im Ergebnis werden Hypothesen zur Dynamik der Unternehmenskrise und zur Wechselwirkung der Krisenursachen entwickelt.

Point of reference is an investigation revealing a typology of critical constellations in 72 firms, dating from 1983. Using the same research methodology, a sample of 53 cases has been investigated, which have been critically commented in the journal ManagerMagazin between 1992 and 2001. Thus, the traditional typology can be supplemented and partly substituted by a more actual view. Furthermore, we provide an exploratory investigation on the crisis dynamics as well as the interrelations with its causes. This investigation is based on reorganization plans of 19 insolvent firms.

Inhalt

Executive Summary	1
Inhalt	2
1. Das Problem: Die Dynamik der Krise	3
2. Ausgangsbasis: Typologie von Unternehmenskrisen	6
2.1 Untersuchungsbasis und –methode	6
2.2 Die Befunde	8
2.2.1 Die ManagerMagazin-Stichprobe	8
2.2.2 Die Großbank-Stichprobe	8
2.3 Kritik der Krisentypologie	9
3. Aktualisierungsstudie: Typologie von Unternehmenskrisen 1992 bis 2001	10
3.1 Untersuchungsbasis und –methode	10
3.2 Die Befunde	12
3.2.1 Einfache Häufigkeiten	12
3.2.2 Die Krisentypen	13
4. Explorativstudie: Krisentypologie und Krisendynamik aus der Sicht von Insolvenzplänen 1999 bis 2002	16
4.1 Untersuchungsbasis und –methode	16
4.2 Die Befunde	17
4.2.1 Kombinationen von Krisentypen	17
4.2.2 Einzelne Krisentypen und ihre Dynamik	18
5. Zusammenfassung: Krisenursachen, Krisentypen und Krisenablauf	20
Verzeichnis der zitierten Literatur	22

Abbildungen und Tabellen

Abb. 1	Der Krisenprozess aus unterschiedlichen Perspektiven	5
Abb. 2	Systematik der Krisenursachen	6
Tab. 1	Krisenursachen und Krisensegmente	7
Tab. 2	Die zehn häufigsten Krisenursachen	13
Abb. 3	Krisentypen und Krisenablauf	20

1. Das Problem: Die Dynamik der Krise

Krisendiagnose und Krisenmanagement stellen der Betriebswirtschaftslehre nach wie vor wichtige Forschungsaufgaben. Als Unternehmenskrise bezeichnen wir eine existenzbedrohende Gefährdung der Unternehmen. Sie liegt vor, wenn die Finanz- und Erfolgsplanungen signalisieren, dass die Unternehmung bei unveränderter Fortführung ihrer Tätigkeit in ihrem Bestand gefährdet sein würde.¹ Die Krisendiagnose wird zu höchst unterschiedlichen Befunden kommen und das Krisenmanagement wird höchst unterschiedliche Ansatzpunkte benötigen, je nachdem, in welchem *Stadium der Krise* eine Unternehmung steht.

Mit dem *Antrag auf Eröffnung des Insolvenzverfahrens* endet die Krise im hier verstandenen Sinne. Als sog. Gläubigerantrag stützt er sich auf Überschuldung und/oder Illiquidität, als sog. Schuldnerantrag überdies auf drohende Zahlungsunfähigkeit. Maßgeblich ist dieser Termin. Alles, was danach kommt, gilt als *Insolvenzmanagement*, das von der Zerschlagung des Unternehmens bis hin zu seiner Sanierung reicht. Wir betrachten hier die Phasen, die diesem Endstadium vorgelagert sind und in denen sich die erfolgs- und finanzwirtschaftliche Entwicklung der Unternehmung dramatisch verschlechtert².

Die Theorie hat diesen, der Insolvenz vorgelagerten Krisenverlauf bisher noch nicht in einer einheitlich akzeptierten Form erfasst. Zwar gibt es unterschiedliche Verlaufsmodelle mit unterschiedlichen Phasengliederungen³, aber sie sind zumeist nicht empirisch fundiert. Sie sind vielmehr nach unmittelbar plausiblen Kriterien unterteilt, aber in der Realität finden sich immer wieder Überschneidungen und Grauzonen zwischen den einzelnen Phasen.

Bei diesen Prozessmodellen lassen sich zumindest zwei Ansätze unterscheiden:

(1) Der erste Ansatz setzt an den Insolvenzzursachen Überschuldung und Zahlungsunfähigkeit an. Überschuldung, also der Verzehr des Eigenkapitals, ist das Ergebnis eines erfolgswirtschaftlichen Prozesses, Illiquidität das Ergebnis eines finanzwirtschaftlichen Prozesses. Die Krisenbeschreibung nutzt systematisch das isolierte bzw. das kombinierte Auftreten der erfolgswirksamen und der finanzwirksamen Belastungen⁴:

- In der letzten Stufe vor der Insolvenz treten fast *nur noch finanzwirksame* Belastungen auf, z.B. Zahlbarstellung von Kreditlinien, Forderungsausfälle, Verlangen nach Vorkasse, Ausbleiben von Anzahlungen. Die Verschuldung steigt bis zur Überschuldung. Illiquidität droht. Der Handlungsspielraum nähert sich Null. Die Krise wird akut⁵. Wir bezeichnen diese Phase mit den Begriffen „*Finanzkrise*“ oder „*Illiquiditätskrise*“.

¹ Vgl. Witte (1981).

² Vgl. Albach (1979), S. 18 ff..

³ ausführlich dargestellt bei Krystek (1987), S. 21 ff., s.a. Hambrick/D'Aveni (1988), S. 14.

⁴ ansatzweise bei Müller (1986), S. 27.

⁵ Vgl. Röthig (1976), S. 46 ff..

- In der vorletzten Phase vor der Insolvenz häufen sich erfolgs- und finanzwirtschaftliche Belastungen (v.a. Verluste im operativen Geschäft: zu niedrige oder sinkende Umsätze/Einzahlungen, zu hohe oder steigende Aufwendungen/Auszahlungen). Verluste werden zunehmend sichtbar, die Verschuldung steigt, bis das Eigenkapital aufgezehrt ist. Die liquiden Mittel schmelzen dahin, die Kreditlinien werden zunehmend genutzt. Derartige Krisen sind kombinierte Erfolgs- und Finanzkrisen und werden in der Wirtschaftspraxis vereinfachend als „operative Krisen“ bezeichnet.
- Alle weiteren, einer solchen operativen Krise vorangehenden Stufen sind weniger eindeutig bestimmbar. In ihnen treten erfolgswirksame, aber nicht zwingend finanzwirksame Belastungen auf: keine Deckung der Vollkosten, geringe oder keine Deckungsbeiträge im operativen Geschäft. Die Verschuldung steigt, aber die Zahlungsfähigkeit ist noch nicht gefährdet. Diese Phase wird unterschiedlich bezeichnet: als „strategische Krise“, als „Strukturkrise“ oder auch als „Missmanagementkrise“.

Bei dieser Kennzeichnung fließt immer ein zweites Kriterium mit ein: der *Handlungsspielraum* verringert sich bei Annäherung an die Insolvenz von Krisenphase zu Krisenphase. Erscheint die strategische Krise noch uneingeschränkt bekämpfbar, so ist der Handlungsspielraum für die Bekämpfung der operativen Krise bedeutend geringer. Er schrumpft in der Illiquiditätskrise drastisch, viele Unternehmen haben in dieser Situation keine Entscheidungsfreiheit mehr.

(2) Diese theoretische Präzision der Abgrenzung wird durch die Tatsache gestört, dass es sich bei krisenhaften Verläufen um ein *Wahrnehmungsproblem* handelt, das je nach Betrachter unterschiedlichen Verzerrungen unterliegt: Die Wahrnehmung des Managements wird durch psychologisch zu erklärende Defekte beeinträchtigt, die des externen Beobachters durch die bewusste Gestaltung der Informationen, die bis hin zu einer massiven Manipulation reicht. Wer in der Krise ein Wahrnehmungsproblem sieht, unterscheidet folgende Krisenphasen:

- Der Insolvenz vorgelagert ist die *manifeste Krise*, d.h. sie ist auch dem Außenstehenden, vor allem den Banken, bewusst. In dieser Krisenphase wird die Unternehmung zunehmend von den Verhaltensweisen der Geschäftspartner abhängig. Das dürfte unstrittig in der Phase der Illiquiditätskrise der Fall sein.
- Dieser manifesten Phase ist die Phase der *latenten Krise*⁶ vorgelagert, d.h. sie ist den Entscheidungsträgern, vielleicht auch den Mitarbeitern der Unternehmung bewusst. Immerhin kann bei Informationsabschottung verhindert werden, dass die externen Partner in das Geschehen des Krisenmanagements eingreifen. Strategische und operative Krisen lassen sich sicherlich eine geraume Zeit geheim halten, je länger aber die operative Krise dauert, desto bewusster und bekannter wird sie.
- Der latenten Krise sind *einzelne Krisenursachen* vorgelagert, die vielfach überhaupt nicht mit der Vorstellung einer Krise verbunden werden. Man wird sie vielleicht als Missmanagement, als einzelne Defizite oder als singuläre

⁶ Vgl. Röhlig (1976).

Fehlleistungen kennzeichnen, aber nicht erkennen, dass in ihnen die Ursache für einen krisenhaften Geschäftsverlauf liegt. Krisenbewusstsein und -wahrnehmung bleiben rudimentär.

(3) Das zusammenfassende Krisenmodell lässt erkennen, dass diese unterschiedlichen Phasenvorstellungen sich zwar in großen Teilen entsprechen, aber nicht zu den gleichen Zeitpunkten voneinander abgegrenzt werden können:

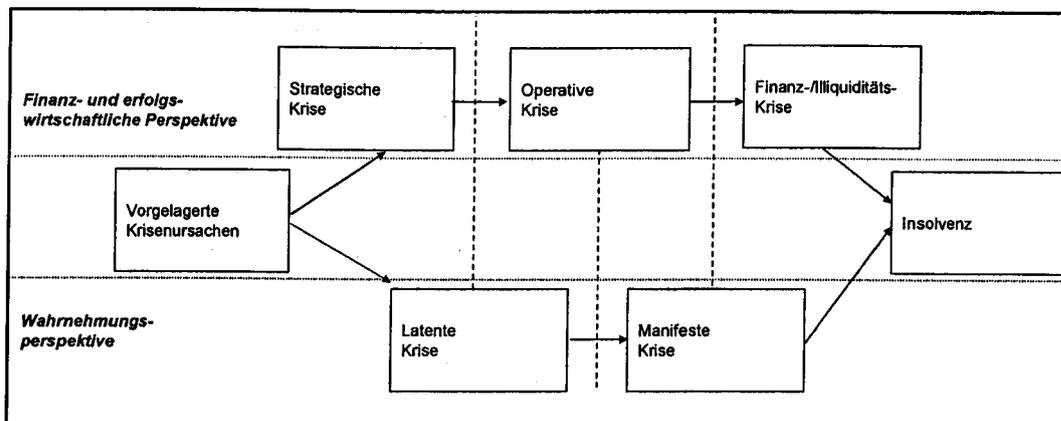


Abb. 1: Der Krisenprozess aus unterschiedlichen Perspektiven

Die Erforschung des Krisenverlaufs hat sich insbesondere der Schlussphasen, also der Insolvenz und der (manifesten) Finanzkrise, mit großer Intensität angenommen. In dieser Situation ist das wirtschaftliche Umfeld bereits über den Krisenzustand der Unternehmung informiert. Handeln ist zwingend geboten. Maßnahmen der Krisenabwehr gehen bereits in Sanierungsaktivitäten über⁷. Die finanz- und erfolgswirtschaftlichen Konsequenzen der Krisenbewältigung geben die klaren Leitlinien des Handelns vor. Das Krisenmanagement ist in diesen Zeitabschnitten reaktiv.

In der Phase der operativen Krise sind dem Management im Grunde die gleichen Aufgaben gestellt wie im „normalen“ laufenden Geschäft, allerdings mit der Maßgabe, dass *besondere Anstrengungen* zur Steigerung der Erträge/Einzahlungen sowie zur Aussonderung von Verlustbringern und zur Senkung der Aufwendungen/Auszahlungen unternommen werden. Wer in diese Phase gerät, muss zwingend Programme zur Kostensenkung, zur selektiven Absatzpolitik und vielleicht auch zur Portfoliobereinigung starten. So wie bisher kann es nicht weitergehen. Insbesondere größere Kostensenkungsprogramme, die mit einem drastischen Stellenabbau oder mit Standortschließungen verbunden sind, machen diese operative Krise teilweise manifest.

Das Interesse muss aber insbesondere der vorangehenden Phase, der strategischen und (noch) latenten Krise, gelten. Gefragt wird dabei nicht nur nach einzelnen Krisenursachen, sondern auch nach unterschiedlichen Krisentypen, Clustern oder explosiven Mischungen von mehreren Krisenursachen. Hier liegen die Ansatzpunkte für ein *proaktives Krisenmanagement*. Hier geht das Krisenmanagement in das Risikomanagement über.

⁷ Vgl. Albach (1979).

2. Ausgangsbasis: Typologie von Unternehmenskrisen 1971 bis 1982

2.1 Untersuchungsbasis und -methode

Die ursprüngliche Krisentypologie von Hauschildt⁸ basiert auf der Auswertung von 72 kritischen Porträts von Großunternehmen, die in der Zeit von 1971 bis 1982 regelmäßig in der Zeitschrift *ManagerMagazin* unter dem Stichwort „*Missmanagement*“ veröffentlicht wurden. Die Analyse bezieht sich damit vornehmlich auf die Phase der latenten Krise. Es handelte sich um eine inhaltsanalytische Studie der in den einzelnen Artikeln genannten Krisenursachen. Die Systematik dieser Krisenursachen ist in Abb. 2 in Form einer Balanced Scorecard dargestellt,⁹ die in Tab. 1 weiter detailliert ist¹⁰.

Mit unserer Klassifikation verlagern wir die „Verantwortung“ für die Krise in die Unternehmung. Wir greifen also die von Fleege-Althoff¹¹ geprägte Unterscheidung von exogenen und endogenen Krisenursachen bewusst nicht auf. Zwar ist zu akzeptieren, dass in vielen Fällen der Krisenanlass außerhalb des Unternehmens liegt, aber maßgeblich für das Eintreten der Bestandsgefährdung ist die *Fehlreaktion des Managements* auf dieses externe Ereignis. Krisenursachen sind unzureichende Anpassungsleistungen des Managements an externe Gegebenheiten, nicht aber diese Ereignisse selbst.

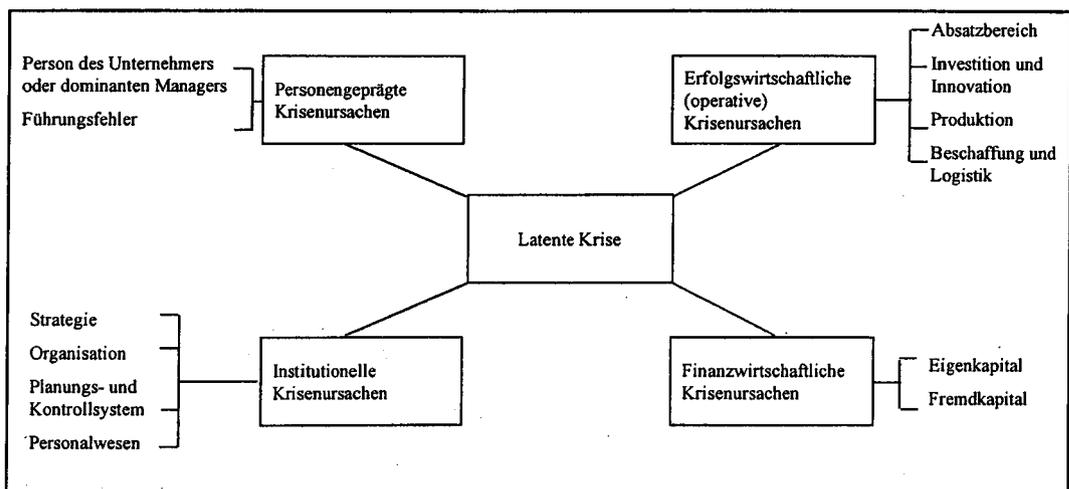


Abb. 2: Systematik der Krisenursachen

⁸ Vgl. Hauschildt (1983), ausführlich dokumentiert bei Hauschildt (2000), Hauschildt (1988), S. 7 ff..

⁹ Dieses Konzept geht insbesondere auf folgende Vorläuferstudien zurück: Hahn (1958), S. 78 ff., Rinklin (1960), S. 46 ff., Bellinger (1962), S. 58, Keiser (1966), S. 96 ff.. Der systematische Ansatz ist grundsätzlich beibehalten worden, im Detail ist das Konzept aber mit zunehmenden Erkenntnissen verfeinert und ergänzt worden. Siehe dazu auch Wieselhuber (1986), Picot/Aleth (1999), S. 86 ff., Schulten (1995), S. 109 ff..

¹⁰ Viele dieser Krisenursachen sind janusköpfig – ein Zuviel oder Zuwenig sind gleichermaßen schädlich. Derartige Effekte sind durch einen Schrägstrich gekennzeichnet. Siehe auch Hambrick/D'Aveni (1988), S. 11.

¹¹ Vgl. Fleege-Althoff (1930), S. 84.

Krisenursachen und Krisensegmente

I. Personengeprägte Ursachen

I a. *Person des Unternehmers*

- Ein-Mann-Regiment, unklare Nachfolge,
- Festhalten an früher erfolgreichen Konzepten,
- Nepotismus, Ämterpatronage, Familienstreit
- Unangemessener patriarchalischer Führungsstil,
- Spekulation, Verschwendung im Privatbereich,
- Unkündbarkeit, Krankheit, Tod.

I b. *Führung*

- Zentralismus, mangelnde Delegation,
- Koordinationsmängel,
- fehlende Kontrolle, Konfliktscheu,
- Entscheidungsschwäche/Politik der vollendeten Tatsachen,
- häufige Fluktuation leitender Angestellter.

II. Institutionelle Ursachen

II a. *Strategie*:

- Fanatisches Streben nach Marktanteilsausweitung,
- Überhastete externe Expansion durch Zukauf vermeintlicher „Schnäppchen“,
- Aufbau von Leerkapazitäten,
- Kein Gespür für Zeitfenster: zu frühes/zu spätes Handeln.

II b. *Organisation*

- Über-/Unterorganisation
- Falsche Spezialisierung, Unübersichtlichkeit,
- Fehlen organisatorischer Anpassung und Flexibilität,
- zu großspurige Umstrukturierungen,
- steuerliche und konstitutive Rechtsformnachteile.

II c. *Planungs- und Kontrollsystem*

- Defekte in Kostenrechnung und Kalkulation,
- mangelhafte Erfolgsaufschlüsselung (nach Sparten, Produkten, Kundengruppen, Filialen etc.),
- fehlende Finanzplanung,
- Fehlen eines konsolidierten Abschlusses,
- Ungenügende IuK-Technik.

II d. *Personalwesen*

- Fehlende Personalplanung,
- vorschnelle Entlassung unbequemer Mitarbeiter,
- Konflikte mit Arbeitnehmern, Streik, Aussperrung, Obstruktion, Sabotage,
- Scheu vor Belegschaftsabbau,
- Konfliktscheu und mangelnde Härte bei Verhandlungen über Personalaufwendungen,
- Unterbezahlung leistungsfähiger/Überbezahlung leistungsunfähiger Mitarbeiter.

III. Erfolgswirtschaftliche (operative) Ursachen

III a. *Absatzbereich*

- Unzeitgemäße Produkteigenschaften, zu hohe/zu niedrige Qualität,
- zu breites/zu schmales Programm, kein bewusstes Portfolio,
- falsche Preispolitik,
- keine Wertsicherung, keine Gleitpreise,
- Abhängigkeit von Großkunden,
- Mängel des Vertriebsweges.

III b. *Investition und Innovation*

- Fehlendes Investitionskalkül,
- Fehleinschätzung des Investitionsvolumens,
- Koordinationsmängel im Investitionsprozess,
- zu frühe/zu späte Investition,
- Unterlassen von Investitionen (Investitionsmüdigkeit)/unzweckmäßige Investitionshektik,
- zu geringe F&E-Tätigkeit, keine Innovationen,
- F&E ohne Konzeption,
- mangelhaftes F&E-Projektmanagement,
- mangelnde Sachkontrolle/zu starke Kontrolle,
- starres Budgetdenken.

III c. *Produktionsbereich*

- Veraltete/zu neue, noch unerprobte Technologie,
- hoher Produktionsausschuss,
- mangelhafte Fertigungssteuerung,
- örtlich zersplitterte Produktion,
- zu starre Bindung an eine einzige Produktfamilie/zu abrupter Wechsel der Produktion,
- unwirtschaftliche Eigenfertigung statt Fremdbezug.

III d. *Beschaffung und Logistik*

- Starre Bindung an Lieferanten und Rohstoffquellen,
- politische und Währungsrisiken bei Rohstoffimport,
- falsche Lagerstandorte,
- Bau statt Miete von Gebäuden,
- Verquickung von Beschaffung mit Gewinnverschiebung.

IV. Finanzwirtschaftliche Ursachen

IV a. *Eigenkapital*

- Keine Möglichkeit des Verlustausgleichs,
- Überschätzung der stillen Rücklagen,
- niedrige Emissionswürdigkeit.

IV b. *Fremdkapital*

- niedrige Kreditwürdigkeit,
- keine Fristenkongruenz,
- hohe Zinsbelastung,
- unerwartete Kreditkündigungen
- ausbleibende Anzahlungen,
- Verlangen von Vorkasse.

Tab 1: Krisenursachen und Krisensegmente

2.2 Die Befunde

2.2.1 Die ManagerMagazin-Stichprobe

Die nach dem Kategorienkonzept (Tab. 1) bestimmten Krisenursachen wurden zunächst für jeden einzelnen Fall bestimmt und sodann durch eine Clusteranalyse verdichtet. Diese statistische Auswertung lieferte seinerzeit *vier klar unterscheidbare Cluster*. Für *jedes* dieser Cluster gilt dabei, dass sie gravierende Mängel in ihrer Absatztätigkeit aufweisen. Diese Krisenursache unterscheidet die Cluster nicht:

(1) „*Technologisch gefährdete Unternehmen*“

In diesen Unternehmen werden der Produktionssektor, die Investitionstätigkeit sowie die Forschung und Entwicklung kritisch beurteilt. Führungsfehler und Konstitutionsmängel kommen hinzu. Viele dieser Unternehmen halten zu lange an einer bestimmten Verfahrens- oder Produktphilosophie fest und offenbaren damit Defizite im strategischen Denken.

(2) „*Unternehmen mit unkontrolliertem Wachstum*“

Diese Unternehmen kommen aufgrund eines ungestümen, zumeist externen Wachstums in den Ruf des Missmanagements. Eine vielfach überhastet begonnene Expansion, vor allem durch Zukauf von anderen Unternehmen, lässt sich nicht meistern. Diesen Unternehmen fehlt es eklatant an Eigenkapital, sie kämpfen mit erheblichen Problemen beim Rechnungswesen, in der Führung und in der Organisation.

(3) „*Unternehmen unter patriarchalischer Führung*“

Dieser Typ ist durch konservative, starrsinnige und uninformierte Patriarchen an der Spitze - als Unternehmer oder dominierender Manager - gekennzeichnet. Geblendet durch unbestreitbare Erfolge in der Vergangenheit, neigen diese Menschen zur Selbstüberschätzung, zu sehr persönlichen, intuitiven, sprunghaften - vielfach falschen - Entscheidungen, vor allem im Absatzsektor. Sie haben ein fast manisches Misstrauen gegenüber Planungs- und Kontrollmechanismen.

(4) „*Unternehmen auf brechenden Stützpfählern*“

In diesen Unternehmen stagniert der Absatz oder bricht abrupt ein. Der Produktions- und Beschaffungsbereich arbeitet aber unverdrossen plangemäß weiter und reagiert nicht flexibel. Offenkundig ist das Management nicht in der Lage, den Einbruch im Absatzbereich abzuschotten. Die Kapazitäten sind nicht mehr aufeinander abgestimmt. Es häufen sich Probleme in der Produktion und in der Personalwirtschaft. Sehr schnell schwindet das Eigenkapital.

2.2.2 Die Großbank-Stichprobe

Diese Studie wurde mit dem gleichen Erhebungsinstrumentarium am Beispiel von 142 insolventen *mittelständischen Unternehmen* aus den Kreditakten einer Großbank für das Jahr 1988 repliziert. Dabei wurde die ursprüngliche Typologie weitgehend bestätigt, aber zugleich konnten zwei zusätzliche Typen bestimmt werden:

(5) „*Abhängige Unternehmen*“

Sie sind durch eine starke Bindung an einen Abnehmer oder an einen Lieferanten gekennzeichnet. Wenn diese Beziehung gestört oder gar abrupt beendet wird, gerät das Unternehmen in eine schwere Krise. In diesen Unternehmen finden sich typischerweise gleichzeitig Mängel in der Materialwirtschaft und persönliche Probleme im Management.

(6) „*Unternehmen mit unkorrekten Mitarbeitern*“

Derartige Mitarbeiter bringen das Unternehmen durch Kompetenzüberschreitungen, geschäftsschädigendes Verhalten, Spekulationen bis hin zum Betrug in erhebliche Schwierigkeiten. Diese Defekte werden regelmäßig durch ein unzureichendes Planungs- und Kontrollsystem sowie durch unqualifiziertes Management verstärkt.

2.3 Kritik der Krisentypologie

(1) Die dargestellte Krisentypologie ist *statisch* und vernachlässigt die Krisendynamik. Sie wurde in einer Querschnittsanalyse erhoben und kann damit durchaus unterschiedliche Krisenphasen betreffen. Sie stellt unterschiedliche Krisenzustände als *gleichzeitig und getrennt* voneinander existierend dar. Sie schließt damit aus, dass möglicherweise bestimmte Krisentypen aufeinander folgen. Konsequenz: Es sind möglichst langfristige Beobachtungen von Krisenprozessen nötig, um die Krisendynamik angemessen zu berücksichtigen.

(2) Die Krisentypen werden in der Clusteranalyse gerade nach ihren klaren Unterscheidungen, also bewusst differenzierend gebildet. Sie vernachlässigen damit die *Verbundbeziehungen* zwischen den Krisentypen. So werden keine Aussagen darüber getroffen, wie ein Unternehmen einzuordnen ist, wenn es sowohl Anzeichen für eine unkontrollierte Expansion als auch für patriarchalische Führung aufweist. Konsequenz: Es ist der Krisenverbund gesondert zu untersuchen.

(3) Die Krisentypologie wurde in den 70er und 80er Jahren des 20. Jahrhunderts ermittelt. Sie ist damit möglicherweise *veraltet*. Immerhin hat sich die Umwelt gegenüber den 80er Jahren erheblich gewandelt. Man vergegenwärtige sich allein die Veränderungen, die von zunehmender *Globalisierung* und wachsender *Vernetzung* der Unternehmen ausgehen. *Innovations- und Technologiemanagement* sind unstrittig als Führungsaufgaben in ihrer strategischen Dimension erkannt. Die Bedeutung technologisch bedingter Krisen dürfte sich verringert haben. Schließlich ist den Unternehmen der Umgang mit Krisen in einer langdauernd schwachen und stagnierenden *Konjunktur* zunehmend vertraut geworden.¹² Die Zahl der Krisen im Umfeld von Unternehmen hat zugenommen. Das Erlebnis von Krisen ist „alltäglicher“ geworden.

(4) Dem entspricht, dass der Umgang mit Krisen *professioneller* geworden ist:

- *Gesetzliche Änderungen* haben ein neues Risikobewusstsein entstehen lassen. Das Vorfeld von Krisen, die latente Phase, wird durch ein bewusstes Risikomanagement gemäß KonTraG jetzt bewusster ausgeleuchtet. Im Vorfeld der Insolvenz und vor allem noch in der Finanzkrise wird die betroffene Schuldnerunternehmung nicht mehr nur zum passiven Verhandlungsobjekt der

¹² Vgl. Bretz (2004).

Gläubiger, sondern kann gemäß Insolvenzordnung (InsO) durch aktives Handeln den Lauf der Geschehnisse noch beeinflussen.

- Es hat sich inzwischen eine risiko- und krisenbewusste *Beratungsszene* entwickelt, die in der Lage ist, den betroffenen Unternehmen unter die Arme zu greifen. Ein frühes Krisenmanagement kann so das Insolvenzmanagement entbehrlich machen.¹³

Facit: Der Umgang mit Krisen wird zur ständigen Managementaufgabe. Das hat zugleich eine erhebliche Rückwirkung auf die Behandlung von Krisen in den Wirtschaftsmedien: Unternehmenskrisen erscheinen als ein weniger sensationelles Thema. Konsequenterweise hat das ManagerMagazin auch die Serie „Missmanagement“ aufgegeben. Wenn aber neue Krisentypen und neue Einstellungen gegenüber Krisen zu erwarten sind, dann muss auch die traditionelle Krisentypologie auf den Prüfstand.

Für die Krisenforschung stellt sich damit die Aufgabe zu prüfen,

- ob sich bei *neuen* Krisenfällen unter Anwendung der *früheren* Methoden neue Krisentypen zeigen, also eine Aktualisierung des Wissensstandes („*Aktualisierungsstudie*“) und
- ob sich bei Anwendung *neuer* Methoden und Ausdehnung der Analyse auf den *gesamten* Krisenprozess neue Erkenntnisse zur Krisendynamik und zum Verbund der Krisenursachen gewinnen lassen, also eine Exploration zur Gewinnung neuer Hypothesen über den Krisenverlauf und den Krisenverbund („*Explorativstudie*“).

Diesen Anforderungen wollen wir mit den folgenden Studien nachkommen.

3. Aktualisierungsstudie: Typologie von Unternehmenskrisen 1992 bis 2001

3.1 Untersuchungsbasis und -methode

Gegenstand der Untersuchung ist eine *Stichprobe* von 53 Unternehmen, deren kritische Entwicklung in den Jahren 1992 bis 2001 ebenfalls im ManagerMagazin dargestellt wurde.

Die Auswahl der Fälle hatte folgenden *Anforderungen* zu entsprechen:

- In jedem Artikel sind die Worte „*Krise*“ bzw. „*Missmanagement*“ *explizit* entweder einzeln oder gemeinschaftlich enthalten.
- Die *Zentrale* des Unternehmens befindet sich in Deutschland.

¹³ Vgl. *Lubos (1995), Lubos (2002), Wieandt/Heuwing (2003)*.

- Einzelne *Konzernglieder* dürfen enthalten sein, wenn sie als solche insolvent werden können.¹⁴
- Es werden keine Unternehmen der *New Economy* einbezogen, da für diese Unternehmen besondere Gesetzmäßigkeiten gelten.

Die Untersuchung folgt dem Konzept der *qualitativen Inhaltsanalyse*.¹⁵ Im konkreten Fall werden zunächst die in den journalistischen Berichten enthaltenen verbalen Informationen über krisenhafte Entwicklungen in Unternehmen erfasst. Für die 53 Unternehmen wurden 985 einzelne Krisenursachen notiert und nach Maßgabe des Kategoriensystems codiert¹⁶.

Die so bestimmten Elemente des Textes werden anschließend in der „*Frequenzanalyse*“ mit Hilfe von Codierungsregeln ausgewertet. Man ermittelt die Häufigkeit der zuvor festgelegten Kategorien.¹⁷ Um die intersubjektive Nachvollziehbarkeit dieses Analyseprozesses zu sichern, wird die Inhaltsanalyse computergestützt mit einem speziellen Programm zur qualitativen Datenanalyse (MAXqda) durchgeführt.

Notwendige Voraussetzung zur Strukturierung und Klassifizierung der Daten ist somit ein *Kategoriensystem*, das als „Beobachtungsschema“¹⁸ das Bündel der forschungsrelevanten Dimensionen umfasst. Ein solches Kategoriensystem soll möglichst vollständig, eindeutig, überschneidungs- und redundanzfrei sein und die Unabhängigkeit der einzelnen Kategorien untereinander gewährleisten. Die vorliegende Aktualisierungsstudie geht von der oben dargestellten Systematisierung der Krisenursachen (s. Abb. 2 und Tab. 1) aus. Dieses ursprüngliche Kategoriensystem wurde anhand der inzwischen erschienenen Literatur präzisiert und erweitert. Zusätzlich wurde eine neue Kategorie „*Weitere Krisenursachen*“ aufgenommen, deren Gültigkeit im Verlauf der Analyse zu prüfen ist. Diese umfasst i. w. externe Marktbedingungen und Marktentwicklung, die in der ursprünglichen Krisentypologie dem Absatzbereich zugeordnet waren.

Die Ergebnisse der Frequenzanalyse werden als Dateninput für die anschließende *Clusteranalyse* zur Identifikation unterschiedlicher Krisentypen verwendet. Dabei wird die quadrierte euklidische Distanz als Proximitätsmaß eingesetzt.¹⁹

¹⁴ Vgl. *Witte (1981)*, S. 10.

¹⁵ Zur Inhaltsanalyse siehe: *Berelson (1956)*, *Holsti (1969)*, *Berelson (1971)*, *Friedrichs (1973)*, *Lisch/Kriz (1978)*, *Herkner (1982)*, *Früh (1984)*, *Bos/Tarnai (1989)*, *Geis (2001)*, siehe auch *Schmidt (1981)*.

¹⁶ Im Rahmen dieser Studie ergab sich durch den Vergleich der Codierungen von insgesamt 14 Artikeln des *ManagerMagazin* für die Jahre 1992 und 2001 eine Intracoderreliabilität von $R=0,802$.

¹⁷ Vgl. dazu das Phasenmodell zur Integration qualitativer und quantitativer Inhaltsanalyse bei *Mayring (1999)*.

¹⁸ Vgl. *Kromrey (1986)*.

¹⁹ Eine mögliche Autokorrelation der Variablen wurde im Rahmen eines vorgelagerten Tests ausgeschlossen.

Anschließend wird die Stichprobe mit Hilfe des Single Linkage-Algorithmus zunächst auf sog. „Ausreißer“ untersucht, bevor die Objekte auf Basis des Ward-Verfahrens unter Berücksichtigung des Varianzkriteriums zu Clustern vereinigt werden.²⁰ Um zu prüfen, ob die Ergebnisse signifikant sind, werden abschließend zwei Mittelwerttests, der einfache t-Test sowie der WELCH-Test durchgeführt.

3.2 Die Befunde

3.2.1 Einfache Häufigkeiten

In einem ersten Schritt werden die Rohdaten mit Blick auf *einzelne* Krisenursachen ausgewertet (vgl. Tab. 2). Dieser Auswertung liegt die Annahme zugrunde, dass von der Häufigkeit der Nennung auf die relative Bedeutung der jeweiligen Krisenursache geschlossen werden kann. Dabei werden die relativen Häufigkeiten der Ursprungsstudie mit denen der Aktualisierungsstudie für jede der Kategorien (=Krisenursachen) verglichen. Die Betrachtung der zehn häufigsten Krisenursachen lässt folgende Schwerpunkte erkennen:

- In der Gruppe der *personengeprägten Krisenursachen* - wie auch in der gesamten Stichprobe - sind Führungsmängel die mit Abstand bedeutendsten Krisenursachen (27,5 %). Dazu gehören vor allem charakterliche Mängel und interpersonelle Konflikte, d.h. Uneinigkeit in der Unternehmensführung, zu enge Verbindungen im Top-Management sowie Rivalität, Neid und fehlende Kontrollen durch den Aufsichtsrat. Zu diesen personengeprägten Krisenursachen gehören weiterhin Unerfahrenheit bzw. Unfähigkeit des Top-Managements (5,0 %). Gegenüber der Ursprungsstudie fällt die deutliche Zunahme auf.
- Strategische Probleme stellen den bedeutendsten Problembereich der *institutionellen Krisenursachen* dar und sind vor allem auf Fehler bei der Expansion und Diversifikation zurückzuführen (9,9 %). Daneben treten Mängel in der Organisation hervor: ungeeignete Organisationsstrukturen und mangelnde Flexibilität treten ebenso auf wie eine fehlende Unternehmenskultur (6,9 %). Schließlich treten Schwächen in der Personalplanung und -entwicklung relativ häufig auf (5,7 %). Die Unterschiede gegenüber der Ursprungsstudie sind dabei nur graduell.
- Die bedeutendsten *operativen Krisenursachen* sind Mängel im Absatzbereich (12,2 %). Hierzu gehören die Produkt-, Preis-, Qualitäts- und Vertriebspolitik, vor allem suboptimale oder zu einseitige Distribution. Dieser Aspekt war in der Ursprungsstudie bedeutsamer. Im operativen Krisensegment kommen Fehlinvestitionen, einschließlich zu geringer Forschungs- und Entwicklungstätigkeit (3,9 %), sowie ineffiziente Leistungserstellung und übermäßige Lagerhaltung (3,9 %) als weitere Krisenursachen hinzu, sehr viel stärker vertreten als in der Ursprungsstudie.
- In der Gruppe der *weiteren Krisenursachen* liegen die Schwerpunkte auf erhöhtem Preisdruck und ruinösem Wettbewerb durch verstärkte Konkurrenz sowie zunehmende Konzentrationsprozesse. Zudem spielen konjunkturelle

²⁰ Vgl. Bacher (1994).

Ursachen und der Wegfall von Märkten durch Sättigung oder Zusammenbruch (Marktentwicklung) eine wichtige Rolle. In der Ursprungsstudie waren diese Krisenursachen dem Absatzbereich zugeordnet.

Mängel im Rechnungswesen, namentlich fehlerhafte Bilanzierung und Bilanzmanipulationen tauchen nicht unter den häufigsten 10 Krisenursachen auf. Ursprünglich waren Mängel im Planungs- und Kontrollsystem noch in 8,8 % der Krisenursachen aufgetreten.

Kategorie	Relative Häufigkeit ²¹ in der	
	Ursprungsstudie	Aktualisierungsstudie
Personengeprägte Krisenursachen		
Führungsmängel	15,2	27,5
Unfähigkeit/Unerfahrenheit	9,2	5,0
Institutionelle Krisenursachen		
Strategische Probleme	5,8	9,9
Organisation	4,6	6,9
Beziehungen zu den Arbeitnehmern	10,4	5,7
Operative Krisenursachen		
Absatzbereich	20,6	12,2
Investitions- und F&E-Bereich	8,5	3,9
Produktion und Logistik	11,3	3,9
Weitere Krisenursachen²²		
Marktbedingungen		4,1
Marktentwicklung		3,3

Tab. 2: Die zehn häufigsten Krisenursachen.

Auch die *finanzwirtschaftlichen Ursachen* tauchen unter den zehn häufigsten Krisenursachen nicht mehr auf. In der Ursprungsstudie war der Mangel an Eigenkapital noch mit 7,1 % vertreten. Offenbar sind in dem frühen Stadium der latenten Unternehmenskrise Verschuldungs- und Liquiditätsprobleme noch nicht bedeutsam.

3.2.2 Die Krisentypen

Im zweiten Schritt werden mithilfe der Clusteranalyse fünf verschiedene Krisentypen identifiziert, die das Zusammenwirken der Krisenursachen sichtbar machen:

(1) „Unternehmen mit Persönlichkeitsdefekten“

Bei diesem Typ treten *charakterlich-moralische Persönlichkeitsdefekte* im Top-Management auf: Die Tätigkeit des Unternehmers oder dominanten Managers ist von maßloser Gewinnsucht und Verschwendung ebenso getrieben wie von riskanten

²¹ In v. H. aller Codierungen.

²² Ursprünglich dem Absatzbereich zugeordnet.

Spekulationen. In Einzelfällen treten sogar Manipulation, Veruntreuung bzw. Unterschlagung und ähnliche kriminelle Handlungen zutage. Waghalsigkeit und Unfähigkeit des Top-Managements wirken sich zudem nachteilig auf die Beziehungen zu den Arbeitnehmern aus.

(2) „*Unternehmen mit Störungen der persönlichen Interaktion*“

Unternehmen dieses Clusters sind durch *unzureichende soziale Kompetenz* des Unternehmers oder des dominanten Managers gekennzeichnet, die ein konstruktives Miteinander der Betroffenen und Beteiligten stören und behindern. Zusätzlich führen interpersonelle Konflikte im Top-Management zu Uneinigkeit in der Unternehmensführung, häufig begleitet oder ausgelöst durch persönliche Schwächen der Beteiligten. Dementsprechend tritt eine hohe Fluktuation im Führungskader auf. Gleichzeitig ist entweder eine zu rigide oder eine ungenügende Kontrolle der Geschäftsführung zu beobachten. Bemerkenswerterweise gibt es keine Wechselwirkungen mit den institutionellen, operativen und finanzwirtschaftlichen Krisenursachen.

Diese ersten beiden Krisentypen weisen große Nähe zum ursprünglichen Krisentyp „*Unternehmen unter patriarchalischer Führung*“ auf. Allerdings wird jetzt charakterliches Versagen von sozialem Fehlverhalten getrennt. Seinerzeit waren beide Ursachen in einem Cluster zusammengefasst worden. Die Aktualisierungsstudie legt nahe, diese personengeprägten Krisenursachen in Zukunft getrennt zu beachten.

(3) „*Unternehmen mit operativen Störungen*“

Diese Unternehmen sind von erheblichen Mängeln in zwei operativen Bereichen gekennzeichnet:

- Im *Absatzbereich* sind den Journalisten bei der Distribution veraltete und unzureichende Vertriebsmethoden, ein inaktiver Außendienst sowie ungünstige oder gänzlich falsche Absatzwege aufgefallen. Hinzu kommen Fehler in der Preispolitik sowie eine unangemessene Ausgestaltung der Lieferkonditionen.
- Der zweite Problembereich dieser Unternehmen liegt im *Investitionsbereich* bzw. in der *Forschung und Entwicklung*. Kurz gesagt: Diese Unternehmen tätigen die falschen Investitionen zum falschen Zeitpunkt. Verspätete oder erfolglose F&E-Tätigkeit vereitelt die Generierung von Erfolgspotentialen, die eigentlich der langfristigen Existenzsicherung dienen sollen.

Im Vergleich zur ursprünglichen Typologie werden somit auch in der Aktualisierungsstudie „*technologisch gefährdete Unternehmen*“ identifiziert. Die hier gleichzeitig beobachteten Krisenursachen im Absatzbereich traten seinerzeit auch in diesem Krisentyp auf.

(4) „*Unternehmen mit institutionellen Störungen*“

Der Hauptmangel liegt hier in der Institution, genauer gesagt in Mängeln der *Organisationsstruktur*. Diese resultieren vor allem aus einer unpräzisen Aufgaben- und Kompetenzverteilung sowie aus Überorganisation mit kostspieligen und zeitraubenden Abläufen. Eng damit verbunden ist ein Mangel an Flexibilität bei übermäßig aufgeblähten Organisationsstrukturen. In diesem Zusammenhang treten auch Probleme im Informations-, Planungs- und Kontrollsystem auf.

Dieser Krisentyp war in der Ursprungsstudie noch nicht vertreten. Offenbar ist das Bewusstsein der Journalisten für die Bedeutung organisatorischer Defekte in der Zwischenzeit gestiegen.

(5) „*Unternehmen vor unerwarteten, abrupten Absatzproblemen*“

Hier bestätigt sich der Eindruck, dass die „weiteren“ Krisenursachen eine besondere Rolle spielen: Unternehmen dieses Typs geraten in bedrohliche Situationen, weil sie auf eine unvorhergesehene oder nicht sachgerecht eingeschätzte Marktentwicklung falsch reagieren. Diese Marktentwicklung hat insbesondere konjunkturelle Ursachen. In einigen Fällen fallen ganze Märkte aus oder brechen unter der rückläufigen gesamtwirtschaftlichen Nachfrage zusammen. Dazu passt, dass bei diesen Unternehmen unerwartete Ausgaben durch Zinsbelastungen und zur Abwehr betrieblicher Risiken auftreten.

Dieser Krisentyp ähnelt am stärksten den zuvor bestimmten „*Unternehmen auf brechenden Stützpfählern*“.

(6) Der in der Ursprungsstudie beobachtete Typus des „*Unternehmens mit unkontrolliertem Wachstum*“ tritt zu unserer Überraschung in der Aktualisierungsstichprobe *nicht* mehr auf, denn die Bedeutung dieses Krisenclusters dürfte kaum geringer geworden sein. Ist dieser Typ inzwischen so „selbstverständlich“ geworden, dass er keine journalistische Aufmerksamkeit mehr findet? Ist Wachstum zu einer unkritisch akzeptierten Zielsetzung geworden? Wird den „hinter“ den Expansionsproblemen stehenden funktionalen Krisenursachen heute vielleicht eine größere Bedeutung beigemessen? Dieser Bias könnte bei der Analyse anderer Stichproben erkannt werden. Wir werden diesen Fragen in der folgenden Explorationsstudie nachgehen.

(7) Auch die im Anschluss an die Ausgangstypologie beobachteten Krisentypen mittelständischer Unternehmen („*Abhängige Unternehmen*“ und „*Unternehmen mit unkorrekten Mitarbeitern*“) lassen sich in der Aktualisierungsstudie nicht finden. Vermutlich geht das auf die Vorauswahl der Fälle durch die Redaktion des ManagerMagazins zurück: Großunternehmen wurden in der Darstellung bevorzugt. Es wird ebenfalls in der Explorationsstudie zu prüfen sein, ob diese Krisenursachen in kleineren Unternehmen doch von Bedeutung sind.

Die ursprüngliche Typologie, die auf Daten der 70/80er Jahre basierte, wird damit in einigen Aspekten *ersetzt oder ergänzt*. Die personellen Aspekte stehen nach wie vor im Vordergrund, werden aber differenzierter gesehen. Sie werden jetzt auch durch institutionelle Probleme ergänzt. Die operativen Aspekte werden hinsichtlich des Absatzes, der Investition und der Forschung und Entwicklung bestätigt. Wir haben indessen keine Erklärung dafür, warum Expansionskrisen in der aktualisierten Studie der 90er Jahre nicht mehr auftauchen.

4. Explorativstudie: Krisentypologie und Krisendynamik aus der Sicht von Insolvenzplänen 1999 bis 2002

4.1 Untersuchungsbasis und -methode

In der Explorativstudie verlassen wir die Informationsbasis, die uns durch die Journalisten des ManagerMagazins – mit allen subjektiven Verzerrungen - geliefert wurde. Wir betrachten jetzt ein weniger subjektiv gefiltertes Analyseobjekt, nämlich Insolvenzpläne von 19 insolventen Unternehmen, die durch eine Inhaltsanalyse systematisch ausgewertet wurden. Ergänzend zur Identifikation von weiteren Krisentypen geht es hier vor allem um die Dynamik des Krisenprozesses.

Die empirische Erforschung von Unternehmenskrisen steht regelmäßig vor dem Problem, dass die persönlich betroffenen Informanten nicht willens oder in der Lage sind, eine unverzerrte Darstellung des Krisengeschehens zu geben. Der Rückgriff auf *Insolvenzpläne* liefert in dieser Situation sicherlich eine bessere Datenbasis für eine Untersuchung der Unternehmenskrise als eine Befragung. Insolvenzpläne enthalten jeweils einen darstellenden und einen gestaltenden Teil. Im darstellenden Teil ist nach den Vorstellungen des Instituts der Wirtschaftsprüfer (IDW) unter 1.3.2.1 eine „*Insolvenzursachenanalyse*“ vorzunehmen.²³ Diese Darstellung wird i.d.R. durch den Insolvenzverwalter verfasst und ist dem Insolvenzgericht vorzulegen. Sie wird durch die gesetzlich geregelte Mitwirkung von Gläubigerausschuss, Betriebsrat, Sprecherausschuss der leitenden Angestellten und Schuldner gem. § 218 (3) InsO auch intersubjektiv kontrolliert.

Für die Auswahl der Fälle wurde zunächst das Zentralhandelsregister für die Jahre 1999 bis 2002 auf Insolvenzplanverfahren hin durchgesehen und die entsprechenden Bekanntmachungen des Bundesanzeigers ausgewertet.²⁴ Geprüft wurde, ob ein Insolvenzplan existiert. Die zuständigen Gerichte wurden sodann um *Einsichtnahme in den Insolvenzplan* gebeten. In nicht unerheblicher Zahl der Fälle wurde ein berechtigtes Interesse zur Einsichtnahme in den Insolvenzplan für eine wissenschaftliche Auswertung allerdings von den Gerichten bestritten. So beläuft sich die Zahl der in die endgültige Analyse eingegangenen Insolvenzpläne letztlich nur auf 19 Fälle. Es handelt sich dabei um Unternehmen geringerer Größe als in den zuvor behandelten Studien. Der Median der Mitarbeiterzahl beträgt 145.

Die vorliegende qualitative Untersuchung verwendet diese Insolvenzpläne zur Erstellung von *Fallstudien*, um Hypothesen über die Krisendynamik zu generieren. Es wird nicht etwa ein theoretisch fundiertes Aussagensystem überprüft. *Unsere Studie hat ausdrücklich einen heuristischen Auftrag.*

„But the most serious and central difficulty in the use of qualitative data is that methods of analysis are not well formulated.“²⁵ An dieser Feststellung hat sich bis heute nur wenig geändert. Insgesamt ist die Analyse von Fallstudien sehr viel weniger standardisiert als die Analyse großzahliger Untersuchungen.²⁶

²³ Vgl. IDW (2000), Abschnitt S 2, vgl. auch Siepe (1999).

²⁴ Die Fälle und die Methodik sind detailliert dokumentiert bei Grape (2005).

²⁵ Miles/Huberman (1984), S. 590.

²⁶ Vgl. Yin (1993), S. 45f., Yin (2003), S. 109f..

Die Fallstudienanalyse folgt in dieser Arbeit dem sog. „Explanation Building“. Ziel ist die Erklärung eines Realphänomens (Krise) durch die Ermittlung von Ursachenvariablen (Krisenursachen) sowie der zwischen ihnen existierenden Zusammenhänge.

Dabei wird in der empirischen Fallstudienforschung²⁷ ein *iteratives Vorgehen* empfohlen: Zunächst werden theoretische Grundannahmen unter Bezug auf den Stand des Wissens getroffen. Sodann werden die einzelnen Fälle mit diesem theoretischen Ausgangszustand verglichen. Damit können Gemeinsamkeiten und Unterschiede im Vergleich zur Theorie bestimmt, durch das Datenmaterial anderer Fälle ergänzt und ggf. in die Theorie eingebaut werden. Diese Iterationen werden so häufig durchlaufen, bis die Erklärung des Realphänomens durch die generierte Theorie als hinreichend angesehen wird.²⁸

Zwingende Voraussetzung für diesen Prozess ist das Vorhandensein eines *Kategoriensystems*, anhand dessen das Datenmaterial (hier: die Insolvenzpläne) auf Krisenursachen hin durchgesehen werden kann. Wir greifen dabei wiederum auf das in Abschnitt 2 vorgestellte Kategoriensystem (Tab. 1) zurück, also auf die umfassende und systematisierte Liste der einzelnen Krisenursachen.

Die Zuordnung der einzelnen Fälle zu *Krisentypen* erfolgt ebenfalls schrittweise. Zunächst werden die Einzelursachen identifiziert. Sodann wird ein erster Fall mit demjenigen der ursprünglich ermittelten Krisentypen verglichen, der ihm am ähnlichsten ist. Im Anschluss daran werden weitere Fälle herangezogen, die das gefundene Muster bei den Krisenursachen bestätigen oder um einige Facetten erweitern. In den folgenden Schritten wird dieses Vorgehen jeweils mit anderen Fällen auf die anderen ursprünglichen Krisentypen ausgedehnt.

4.2 Die Befunde

4.2.1 Kombinationen von Krisentypen

Zwei übereinstimmende Beobachtungen lassen sich mit Blick auf *alle* Insolvenzfälle festhalten:

(1) Letztlich weisen alle betrachteten Krisenunternehmen *Führungsmängel* auf. Diese Tatsache gibt einen deutlichen Hinweis darauf, dass sich die betrieblichen Schwachstellen über die Zeit hinweg kumulieren und gegenseitig verstärken.

Das einheitliche Auftreten von personengeprägten Krisenursachen deutet eine *Schlüsselposition im Krisengeschehen* an. Viel spricht für die Vermutung, dass die Krise letztlich von derartigen Persönlichkeits- und Führungsdefekten ausgeht.

²⁷ Vgl. Strauss/Corbin (1998), Glaser/Strauss (1998), Eisenhardt (1989), Yin (1993), Yin (2003).

²⁸ Sicherlich muss kritisch angemerkt werden, dass diese Abbruchentscheidung im Ermessen des Forschers liegt.

Besonders kennzeichnend für diese Krisenart ist der ursprünglich bestimmte „konservative, starrsinnige und uninformierte Patriarch“. Zusätzliche Mängel liegen insbesondere in den Bereichen Kalkulation, betriebliches Rechnungswesen und Investition. Bezeichnenderweise nimmt die Unternehmensleitung Frühwarnsignale im Hinblick auf diese Schwachstellen nicht wahr. Verständlicherweise werden die Führungskräfte sich selbst kaum als Gefahr für das Unternehmen sehen.

Die jetzt vorgenommene Fallstudienanalyse zeigt somit deutlich, dass die ursprünglich bestimmten Krisentypen zumeist *nicht nebeneinander, sondern nacheinander* auftreten. Damit stellt sich zugleich die Frage, ob es dabei charakteristische Reihenfolgen der Entwicklung von Krisentypen gibt.

(2) Des Weiteren lässt sich durchgängig beobachten, dass jeder Insolvenzfall in späterem Verlauf in ein Stadium eintritt, das wir ursprünglich als „Unternehmen auf brechenden Stützpfählern“ beschrieben haben. Dieses Stadium ist dadurch gekennzeichnet, dass das Unternehmen die notwendigen Anpassungen der Betriebstätigkeit nicht vollzieht. Eine solche „Anpassungskrise“ ist der Finanz- bzw. Illiquiditätskrise unmittelbar vorgelagert.

4.2.2 Einzelne Krisentypen und ihre Dynamik

Zwischen dem Auftreten von Krisenursachen einerseits und der Anpassungskrise andererseits liegen aber offensichtlich unterschiedliche Krisentypen.

In der Fallstudienanalyse konnten wir diesbezüglich folgende Typen beobachten:

- Bei *unkontrolliert expandierenden Unternehmen* kommt es durch Führungsmängel zu falschen Entscheidungen über das angestrebte Wachstum. In einigen Fällen beruht der Wunsch der Geschäftsführung nach einer *externen*, durch Fusion oder Akquisition vollzogenen Unternehmensexpansion offensichtlich nicht auf wirtschaftlichen Überlegungen. Dies ist beim sog. „Empire Building“ der Fall. Sehr oft lassen sich bei Expansionskrisen die vermuteten Synergiepotentiale der Fusion bzw. Akquisition nicht realisieren. Vielmehr kommt es zu Reibungsverlusten und einer mangelhaften Integration beider Organisationen. Zusätzlich schmilzt das Eigenkapital durch unerwartet hohe Verluste des akquirierten Unternehmens ab. Da das Unternehmenswachstum in aller Regel durch Fremdkapital finanziert wird, ergeben sich schließlich hohe Zinsbelastungen.²⁹

Bei raschem *internen* Wachstum treten Organisations- und Abstimmungsprobleme auf.

Die Fallstudien haben außerdem gezeigt, dass es im Anschluss an die Expansionskrise häufig zu einer Anpassungskrise kommt, d.h., die geschaffenen Kapazitäten können nicht ausgelastet werden, die Ertragsprognosen treten nicht ein und gleichzeitig steigen die Aufwendungen. In den meisten Fällen wird hierauf nicht adäquat durch eine rigorose Anpassung des innerbetrieblichen Bereichs reagiert.

²⁹ Die Misserfolgsquote bei Fusionen und Akquisitionen liegt bei ca. 50%. Vgl. *Grape (2001)*.

Die Tatsache, dass wir in dieser Studie wiederum Unternehmen in Expansionskrisen feststellen, zeigt im Gegensatz zu der im Abschnitt 3 dargestellten Aktualisierungsstudie, dass dieses Cluster nach wie vor bedeutsam ist. Um so weniger ist damit erklärlich, warum diese Art von Krise in der journalistischen Darstellung in den 90er Jahren eine so geringe Beachtung fand.

- Bei *technologisch gefährdeten Unternehmen* werden technologische Entwicklungen entweder nicht erkannt oder aber falsche Entscheidungen zur Anpassung an diese Veränderungen getroffen. Das Unternehmen leidet am schleichenden Niedergang seiner einst erfolgreichen Produkte und/oder Verfahren. Dieser Typus scheut Anpassungen und Veränderungen anscheinend gerade wegen überragender Erfolge in der Vergangenheit. Das Management klammert sich geradezu an einst erfolgreiche Produkte und Prozesse. Insofern lassen sich auch hier deutliche Führungsmängel erkennen. Fast schon zwangsläufig werden diese einst so erfolgreichen Unternehmen vom Wettbewerb eingeholt. Dieser Krisentyp lässt sich in allen drei Studien durchgängig finden. Sollte die Technologiekrise nicht beendet werden, so folgt meist ein Einbruch des Umsatzes, an den man sich innerbetrieblich nicht zügig genug anpasst, d.h. auf die Technologiekrise folgt die Anpassungskrise.
- Bei den Unternehmen in operativer *Abhängigkeit* liegt eine zu starke Bindung an einen dominanten Lieferanten oder Abnehmer vor. Wiederum werden Mängel vor allem in der unzureichenden betriebswirtschaftlichen Qualifikation des Topmanagements beobachtet. Beim Abbruch dieser dominanten Geschäftsbeziehung führt das rasch in die Spätphase einer manifesten Krise, d.h. zu einer Anpassungskrise. Diese Phase kann in ihrer Dauer stark variieren. Das Datenmaterial hat gezeigt, dass abhängige Unternehmen sich aus diesem Abwärtsstrudel selten retten können. Das Eigenkapital verringert sich rasch durch anhaltende Verluste. Auch dieser Krisentyp war bereits ursprünglich in der Großbank-Stichprobe bestimmt worden. Es zeigt jetzt bei der Auswertung der Insolvenzpläne, dass es sich dabei um ein gravierendes Problem von kleinen und mittleren Unternehmen handelt.

Schließlich lässt sich ein bisher nicht erkannter Typ beobachten: Unternehmen, die einen *abrupten und drastischen Umsatzeinbruch* erleiden. Die Aktualisierungsstudie hatte bereits auf diesen Typus aufmerksam gemacht. Interessanterweise tritt dieser Krisentyp nicht in Kombination mit Führungsproblemen auf. Vielmehr liefert der Typus ein Sammelbecken für all diejenigen Unternehmen, deren Produkte am Markt auf keine entsprechende Nachfrage mehr treffen. Insofern sind hier auch solche Unternehmen vertreten, die am Wettbewerb oder an der Konjunktur gescheitert sind. Die dynamische Betrachtung dieses Krisentyps bringt allerdings nur wenig zusätzliche Erkenntnis. Vielmehr bricht der Umsatz abrupt und dauerhaft ein. Die Aufwendungen können an diesen Einbruch kaum angepasst werden. Diese Krisenkonstellation mündet regelmäßig und schnell in die Finanzkrise ein.

5. Zusammenfassung: Krisenursachen, Krisentypen und Krisenablauf

Die Beobachtungen zu der Kombination der Krisenursachen und zur Dynamik des Krisenprozesses lassen sich in einem Modell zusammenfassen (vgl. Abb. 3). Dieses Modell repräsentiert ein Hypothesengebäude, in dem letztlich die Insolvenz, vielleicht schon früher die ihr vorausgehende Finanz-/Illiquiditätskrise als Dann-Komponente erklärt und prognostiziert werden soll. Die Krisenursachen, ihre Verdichtung zu den Krisentypen, die Verstärkung der Krisenentwicklung durch kombiniertes Auftreten dieser Krisentypen stehen in der Wenn-Komponente dieser Hypothesen. Das Modell beschreibt also einen vermuteten Kausalzusammenhang im Zeitablauf.

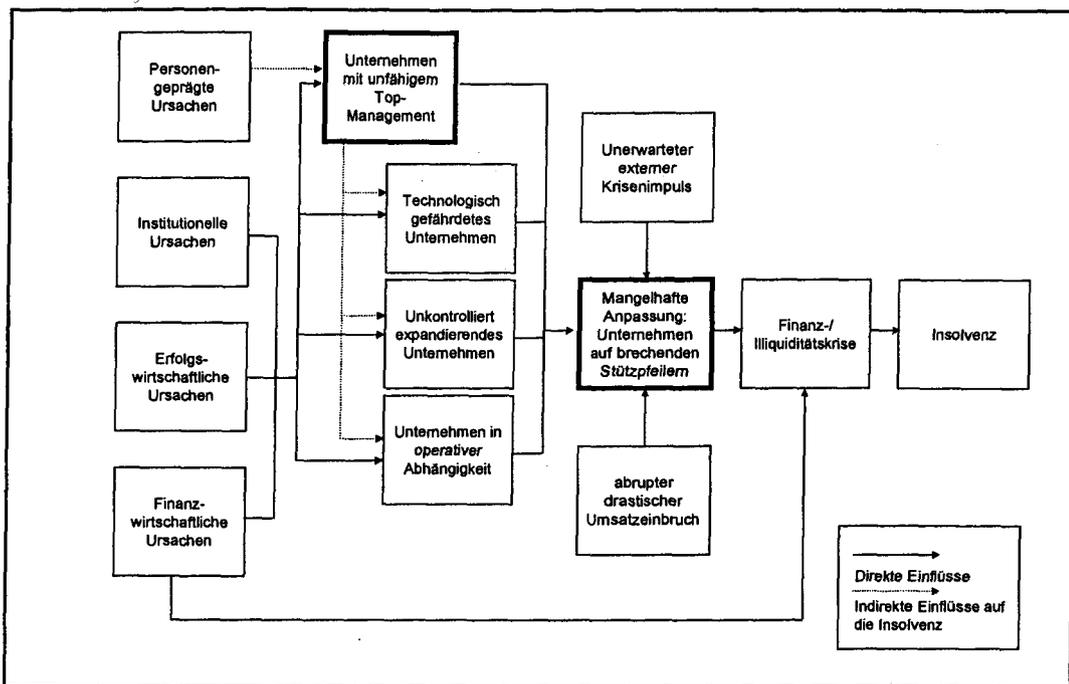


Abb. 3: Krisentypen und Krisenablauf

Ausgangspunkt sind die einzelnen Krisenursachen gem. Tab 1, die wir zu vier Hauptgruppen zusammengefasst haben. Jede einzelne dieser Krisenursachen bedeutet zwar eine Schwäche oder Fehlleistung, sie führen jedoch erst durch spezifische Kombinationen mit anderen Krisenursachen, gleichsam in „explosiven Mischungen“, zu einer Krise.

Lediglich die personengeprägten Krisenursachen sind eindeutig dem Krisentyp „Unternehmen mit unfähigem Topmanagement“ zugeordnet. Wir vermuten: Unfähiges Topmanagement ist ein schon früh wirksamer genereller Einflussfaktor, der sich indirekt ebenfalls auf diese vier Krisentypen auswirkt. Er ist Ursache und Verstärkung für die negative Wirkung der explosiven Mischungen der Krisenursachen.

Die übrigen Krisenursachen gehen demgegenüber in unterschiedlichen Kombinationen in die drei übrigen Krisentypen ein – in technologisch gefährdete, unkontrolliert expandierende und in operativer Abhängigkeit stehende Unternehmen.

Alle Krisentypen geraten anschließend in eine Anpassungskrise. Ein beschleunigter Übergang zur Finanz-/Illiquiditätskrise tritt ein, wenn während der Anpassungsbemühungen unerwartete externe Krisenimpulse eintreten, wie z.B. Ausfall eines großen Schuldners, Streichung staatlicher Hilfen, politische Probleme in

Liefer- oder Abnehmerstaaten, drastischer Kursverfall relevanter Währungen etc. Eine Sonderrolle kommt dabei dem unerwarteten und drastischen Umsatzeinbruch zu, wenn dieser vor oder während einer Anpassungskrise auftritt. Unternehmen mit diesen Krisenmerkmalen sind kaum noch vor der Insolvenz zu retten.

Eine Sonderrolle spielen insgesamt die *finanzwirtschaftlichen Krisenursachen*, wie unzureichende Eigenkapitalausstattung, ausbleibende Anzahlungen, mangelhafte Finanzplanung, fehlende Liquiditätsreserven. Sie können als solche bereits zu einer Illiquidität führen. Wenn diesen Ursachen aber gute erfolgswirtschaftliche Daten gegenüberstehen, wenn zudem hohe, Rendite versprechende Auftragsbestände vorliegen, führt diese Mangellage nicht unbedingt zur Insolvenz. In derartigen Fällen gilt der Satz: Wo Rendite winkt, droht Illiquidität nicht.

In einer zusätzlichen Studie von 30 Unternehmen, die einen Insolvenzantrag gestellt haben, wurde schließlich die Zeitdauer der einzelnen Krisenstadien zu messen versucht³⁰.

- Die kaum mehr steuerbare Phase einer manifesten Krise – also die Finanz-/Illiquiditätskrise - dauert danach 53 Tage (Median), das sind *zwei Monate der Agonie*.
- Die davor liegende, nur noch sehr eingeschränkt steuerbare Phase einer manifesten, operativen Krise erstreckt sich über 179 Tage (Median), das ist *ein halbes Jahr für rigorose Notmaßnahmen*.
- Die davor liegende Phase der strategischen oder Strukturkrise bietet durchaus noch Möglichkeiten des steuernden Eingriffs, die aber drastisch zurückgehen, wenn die Krise manifest wird. Es ist die Phase, in der einzelne Gerüchte auftauchen, in der einzelne drastische Sofortmaßnahmen, wie Stilllegungen oder Verkäufe von Beteiligungen ergriffen werden müssen oder in der eine starke Fluktuation der Führungskräfte die öffentliche Aufmerksamkeit auf sich zieht. Kritische Presseberichte über derartige Krisen im Übergang von der latenten in die manifeste Phase erstrecken sich über einen weiteren Zeitraum von 385 Tagen (Median), das bedeutet *ein Jahr in der Grauzone*.

Unsere Versuche, die Insolvenzen mittels einer Diskriminanzanalyse von Bilanzdaten zu prognostizieren, zeigen schließlich, dass die Krise mit einer Trefferquote von 75 % schon zwei bis drei Jahre vor der Insolvenz vorhergesagt werden kann³¹. So früh wirken sich die einzelnen Krisenursachen, vor allem in explosiven Mischungen, bereits auf den Jahresabschluss aus. Latente Krisen reichen weit zurück.

Zusammenfassend ist zu konstatieren, dass die Krise in ihrem manifesten Schlussverlauf recht gleichartig, indessen in der latenten Phase höchst unterschiedlich ausgeprägt ist. Die wissenschaftlichen und praktischen Bemühungen sollten sich folglich weniger darauf richten, diese gleichartige Schlussphase weiterhin in den

³⁰ Vgl. Engel (2003), S. 90.

³¹ Hauschildt/Leker (2000), S. 135 f.

Mittelpunkt der Betrachtungen zu stellen. Vielmehr stellt das Studium der unterschiedlichen Krisentypen in der latenten Phase die wichtigeren Aufgaben: In dieser Phase kann noch mit relativ großem Handlungsspielraum daran gearbeitet werden, den Eintritt in die manifeste Krise zu vermeiden.

Verzeichnis der zitierten Literatur:

Albach, Horst (1979): Frühwarnsysteme. Wiesbaden 1979.

Bacher, Johann (1994): Clusteranalyse - Anwendungsorientierte Einführung. München 1994.

Bellinger, Bernhard (1962): Unternehmenskrisen und ihre Ursachen. In: Albach, H. (Hrsg.): Handelsbetrieb und Marktforschung: Festschrift für Carl Ruberg zum 70. Geburtstag. Wiesbaden 1962, S. 51-74.

Berelson, Bernard (1956): Content Analysis. In: Lindzey, G. (Hrsg.): Handbook of Social Psychology. Cambridge/Massachusetts 1956, S. 488-522.

Berelson, Bernard (1971): Content Analysis in Communication Research. New York 1971.

Bos, Wilfried/Tarnai, Christian (1989): Entwicklung und Verfahren der Inhaltsanalyse in der empirischen Sozialforschung. In: Bos, W./Tarnai, C. (Hrsg.): Angewandte Inhaltsanalyse in Empirischer Pädagogik und Psychologie. Münster 1989, S. 1-13.

Bretz, Michael (2004): Insolvenzen, Neugründungen und Löschungen, in: Creditreform Wirtschafts- und Konjunkturanalysen.

Eisenhardt, Kathleen M. (1989): Building Theories from Case Study Research. In: Academy of Management Review, 14. Jg. 1989, S. 532-551.

Engel, Carsten (2003): Die zeitliche Entwicklung von Unternehmenskrisen, Diplomarbeit. Kiel 2003.

Fleege-Althoff, Fritz (1930): Die notleidende Unternehmung. Stuttgart 1930.

Friedrichs, Jürgen (1973): Methoden empirischer Sozialforschung. Reinbek 1973.

Früh, Werner (1984): Konventionelle und maschinelle Inhaltsanalyse im Vergleich: Zur Evaluierung computerunterstützter Bewertungsanalysen. In: Klingemann, H.-D. (Hrsg.): Computergestützte Inhaltsanalyse in der empirischen Sozialforschung. Frankfurt/Main 1984, S. 35-53.

- Geis, Alfons (2001): *Konventionelle versus computerunterstützte Codierung offener Fragen. Ein Vergleich der Codier-Ergebnisse.* In: Wirth, W./Lauf, E. (Hrsg.): *Inhaltsanalyse - Perspektiven, Probleme, Potentiale.* Köln 2001, S. 318-336.
- Glaser, Barney G./Strauss, Anselm L. (1998): *Grounded theory: Strategien qualitativer Forschung.* Bern 1998.
- Grape, Christian (2001): *Integration formeller und informeller Leitungsstrukturen nach Akquisitionen und Fusionen,* in: *Christian-Albrechts-Universität Soziologische Arbeitsberichte, (30).*
- Grape, Christian (2005): *Bewältigung schwerer Unternehmenskrisen durch geeignete Sanierungsstrategien,* Diss. Kiel 2005.
- Hahn, Gerhard (1958): *Untersuchungen über die Ursachen von Unternehmermisserfolgen: Ergebnisse von Untersuchungen insbesondere im rheinischen Industriebezirk.* Köln 1958.
- Hambrick, Donald C./D'Aveni, Richard A. (1988): *Large corporate failures as downward spirals.* In: *Administrative Science Quarterly, 33.* Jg. 1988, S. 1-23.
- Hauschildt, Jürgen (1983): *Aus Schaden klug.* In: *Manager Magazin, 1983,* S. 142-152.
- Hauschildt, Jürgen (1988): *Unternehmenskrisen - Herausforderungen an die Bilanzanalyse.* In: Hauschildt, J. (Hrsg.): *Krisendiagnose durch Bilanzanalyse.* Köln 1988, S. 1-16.
- Hauschildt, Jürgen (2000): *Unternehmenskrisen: Herausforderungen an die Bilanzanalyse.* In: Hauschildt, J./Leker, J. (Hrsg.): *Krisendiagnose durch Bilanzanalyse.* Köln 2000, S. 1-17.
- Hauschildt, Jürgen/Leker, Jens (Hrsg.) (2000): *Krisendiagnose durch Bilanzanalyse.* 2. Aufl. Köln 2000.
- Herkner, Werner (1982): *Inhaltsanalyse.* In: Koolwijk, J. v./Wieken-Mayser, M. (Hrsg.): *Techniken der empirischen Sozialforschung, 3. Band: Erhebungsmethoden - Beobachtung und Analyse von Kommunikation.* München 1982, S. 158-191.
- Holsti, Ole Rudolph (1969): *Content Analysis for the Social Sciences and Humanities.* Reading/Massachusetts 1969.
- IDW (2000): *Institut der Wirtschaftsprüfer: Anforderungen an Insolvenzpläne: Fachausschuss Recht: IDW Prüfungsstandards.* Düsseldorf 2000.

- Keiser, Horst (1966): Betriebswirtschaftliche Analyse von Insolvenzen bei mittelständischen Einzelhandlungen. Köln 1966.*
- Kromrey, Helmut (1986): Empirische Sozialforschung: Modelle und Methoden der Datenerhebung und Datenauswertung. 3. Aufl. Opladen 1986.*
- Krystek, Ulrich (1987): Unternehmungskrisen: Beschreibung, Vermeidung und Bewältigung überlebenskritischer Prozesse in Unternehmungen. Wiesbaden 1987.*
- Lisch, Ralf/Kriz, Jürgen (1978): Grundlagen und Modelle der Inhaltsanalyse - Bestandsaufnahme und Kritik. Reinbek 1978.*
- Lubos, Günter (1995): Erfolgsfaktoren der Unternehmenssanierung. In: Die Bank, 1995, S. 279-284.*
- Lubos, Günter (2002): Finanzierung in der Unternehmenskrise. In: Krimphove, D./Tytko, D. (Hrsg.): Praktiker-Handbuch Unternehmensfinanzierung. Stuttgart 2002.*
- Mayring, Philipp (1999): Einführung in die qualitative Sozialforschung - Eine Anleitung zu qualitativem Denken. 4. Aufl. Weinheim 1999.*
- Miles, Matthew B./Huberman, Michael A. (1984): Qualitative data analysis: A sourcebook of new methods. 3. Aufl. New Dehli, London 1984.*
- Müller, Werner (1986): Krisenmanagement in der Unternehmung: Vorgehen, Maßnahmen und Organisation. Frankfurt am Main, Bern, New York 1986.*
- Picot, Gerhard/Aleth, Franz (1999): Unternehmenskrise und Insolvenz: Vorbeugung, Turnaround, Sanierung. München 1999.*
- Rinklin, Theo H. (1960): Die vergleichsfähige und die konkursreife Unternehmung: Versuch einer Typologie notleidender Unternehmungen. Stuttgart 1960.*
- Röthig, Peter (1976): Organisation und Krisenmanagement. In: Zeitschrift für Organisation, 45. Jg. 1976, S. 13-20.*
- Schmidt, Reinhart (1981): Diagnose von Unternehmensentwicklungen auf Basis computergestützter Inhaltsanalyse. In: Bratschitsch, R./Schnellinger, W. (Hrsg.): Unternehmenskrisen - Ursachen, Frühwarnung, Bewältigung. Stuttgart 1981, S. 353-380.*
- Schulzen, Marc F. (1995): Krisenmanagement. Berlin 1995.*
- Siepe, Günter (1999): Entwurf eines IDW Standards: Anforderungen an Insolvenzpläne. In: Die Wirtschaftsprüfung, 52. Jg. 1999, S. 253-260.*

- Strauss, Anselm L./Corbin, Juliet (1998): Basics of qualitative research: techniques and procedures for developing grounded theory. 2. Aufl. Thousand Oaks 1998.*
- Wieandt, Paul/Heuwing, Ralph (2003): Turnaround bei der Schmidtbank. In: ZFO, 72. Jg. 2003, S. 150-155.*
- Wieselhuber, Norbert (1986): Früherkennung von Insolvenzgefahren. In: Schimke, E./Töpfer, A. (Hrsg.): Krisenmanagement und Sanierungsstrategien. Landsberg am Lech 1986, S. 172-186.*
- Witte, Eberhard (1981): Die Unternehmenskrise - Anfang vom Ende oder Neubeginn? In: Bratschitsch, R./Schnellinger, W. (Hrsg.): Unternehmenskrisen - Ursachen, Frühwarnung, Bewältigung. Stuttgart 1981, S. 7-24.*
- Yin, Robert K. (1993): Applications of case study research. Newbury Park, London, New Delhi 1993.*
- Yin, Robert K. (2003): Case study research: design and methods. 3. Aufl. London, New Dehli 2003.*