ECONSTOR
Make Your Publications Visible.

A Service of

ZBW Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft
Leibniz Information Centre for Economics

Grape, Christian

Working Paper — Digitized Version

Erfolgreiche strategische Stoßrichtungen zur Bewältigung schwerer Unternehmenskrisen: Eine empirisch-qualitative Untersuchung

Manuskripte aus den Instituten für Betriebswirtschaftslehre der Universität Kiel, No. 589

Provided in Cooperation with:
Christian-Albrechts-University of Kiel, Institute of Business Administration

Suggested Citation: Grape, Christian (2005) : Erfolgreiche strategische Stoßrichtungen zur Bewältigung schwerer Unternehmenskrisen: Eine empirisch-qualitative Untersuchung, Manuskripte aus den Instituten für Betriebswirtschaftslehre der Universität Kiel, No. 589, Universität Kiel, Institut für Betriebswirtschaftslehre, Kiel

This Version is available at:
https://hdl.handle.net/10419/147647

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.

WWW.ECONSTOR.EU

Mitglied der Leibniz-Gemeinschaft

Nr. 589

Erfolgreiche strategische Stoßrichtungen zur Bewältigung schwerer Unternehmenskrisen

Eine empirisch-qualitative Untersuchung

Christian Grape

Lehrstuhl für Gründungs- und Innovationsmanagement der
Christian-Albrechts-Universität zu Kiel
Direktor: Prof. Dr. Achim Walter
Westring 425
24105 Kiel

Executive Summary

Erfolgreiche strategische Stoßrichtungen zur Bewältigung schwerer Unternehmenskrisen

Eine empirisch-qualitative Untersuchung

Zusammenfassung:

Unternehmenskrisen sind ein Realphänomen von hoher Relevanz. Die erfolgreiche Bewältigung verdient die besondere Aufmerksamkeit der Betriebswirtschaftslehre. Der vorliegende Artikel nutzt eine systematische Dokumentanalyse von Sanierungsplänen (sog. Insolvenzpläne) zur Identifikation erfolgreicher Sanierungsstrategien in Abhängigkeit des vorliegenden Krisentyps. Der Artikel richtet sich einerseits an Forscher im Bereich Unternehmensstrategie und andererseits an Entscheidungsträger in Krisenunternehmen, Unternehmensberater, Insolvenzverwalter und Turnaround-Equity Manager.

Summary:

Corporate Crisis is an important phenomenon in the field of business administration. The identification and utilization of adequate methods and strategies to overcome corporate crisis deserves the special attention of administration science. The present article conducts systematic document analysis of reorganization plans (Insolvenzpläne) to identify successful turnaround strategies under consideration of the crisis causes. The article is relevant for investigators in the field of business administration and corporate strategy as well as decision makers in distressed companies, consultants, bankruptcy lawyers etc.

Inhalt

Executive Summary		1
Inhalt		2
1.	Einleitung	3
2.	Untersuchungsmethode und Datenanalyse	7
3.	Allgemeine Ergebnisse	12
4.	Konzeption zur Bewältigung schwerer Unternehmenskrisen durch geeignete Sanierungsstrategien	13
5.	Abschließende Betrachtung	18
Anhang: Das verwendete Kategoriensystem		19
Literaturverzeichnis		22

Abbildungen

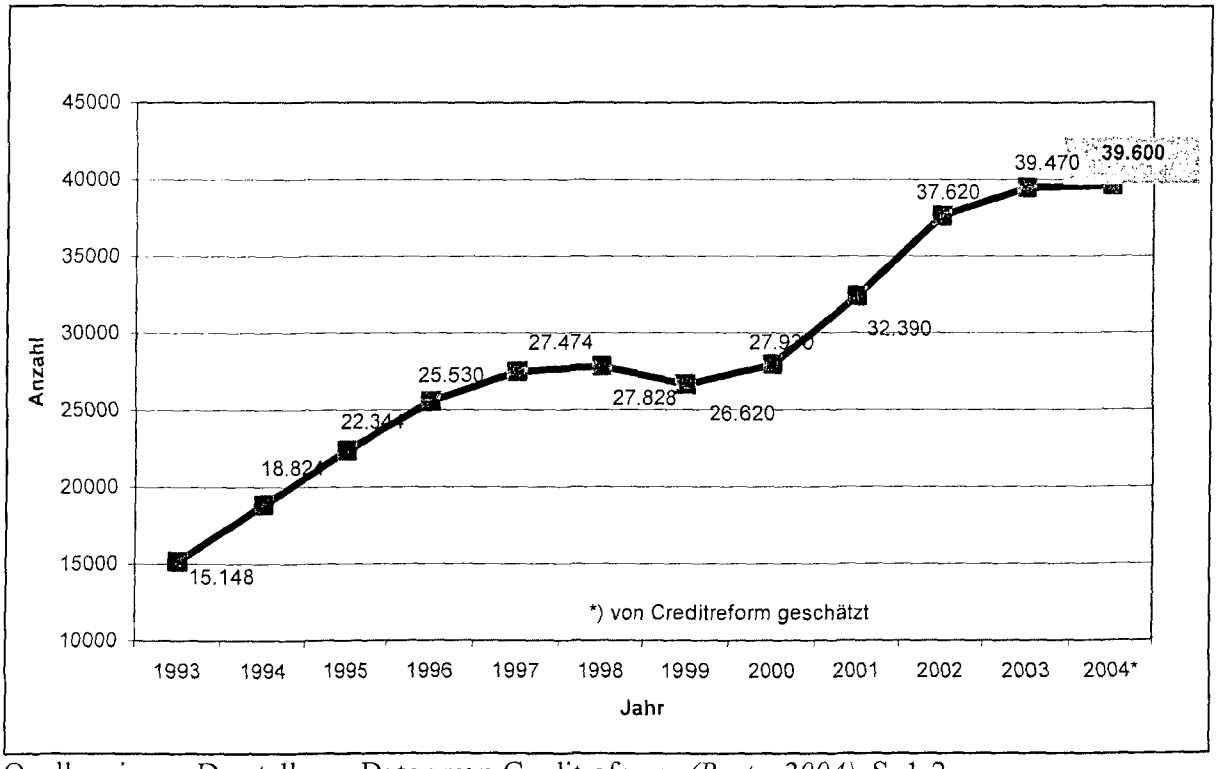
Abbildung 1	Unternehmensinsolvenzen in Deutschland	3
Abbildung 2	Arbeitsplatzverluste durch Unternehmensinsolvenzen	4
Abbildung 3	Gesamtschäden durch Unternehmensinsolvenzen	5
Abbildung 4	Die Krisenspinne	9
Abbildung 5	Die Sanierungsspinne	11
Abbildung 6	Verdichtung der Sanierungsstrategien	12
Abbildung 7	Sanierungsstrategie-Matrix	15
Abbildung 8	Die identifizierten Krisentypen	16
Abbildung 9	Sanierungsstrategie in Abhängigkeit vom Krisentyp	17

Erfolgreiche strategische Stoßrichtungen zur Bewältigung schwerer Unternehmenskrisen: Eine empirisch-qualitative Unersuchung

1 Einleitung

Der Blick in den Wirtschaftsteil der Tagespresse rückt in Zeiten gesamtwirtschaftlicher Rezession ein altbekanntes Thema in den Fokus des Interesses. Krisen sind ein allgegenwärtiges Phänomen. Gerade über die Insolvenzen großer und traditionsreicher Unternehmen wird wegen des immensen volkswirtschaftlichen Schadens und insbesondere wegen ihrer negativen Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt besonders genau berichtet.[1] Bei einem Blick in die relevanten Statistiken wird der erste Eindruck noch verstärkt.

Abbildung 1: Unternehmensinsolvenzen in Deutschland



Quelle: eigene Darstellung; Daten von Creditreform: *(Bretz, 2004)*, S. 1-2

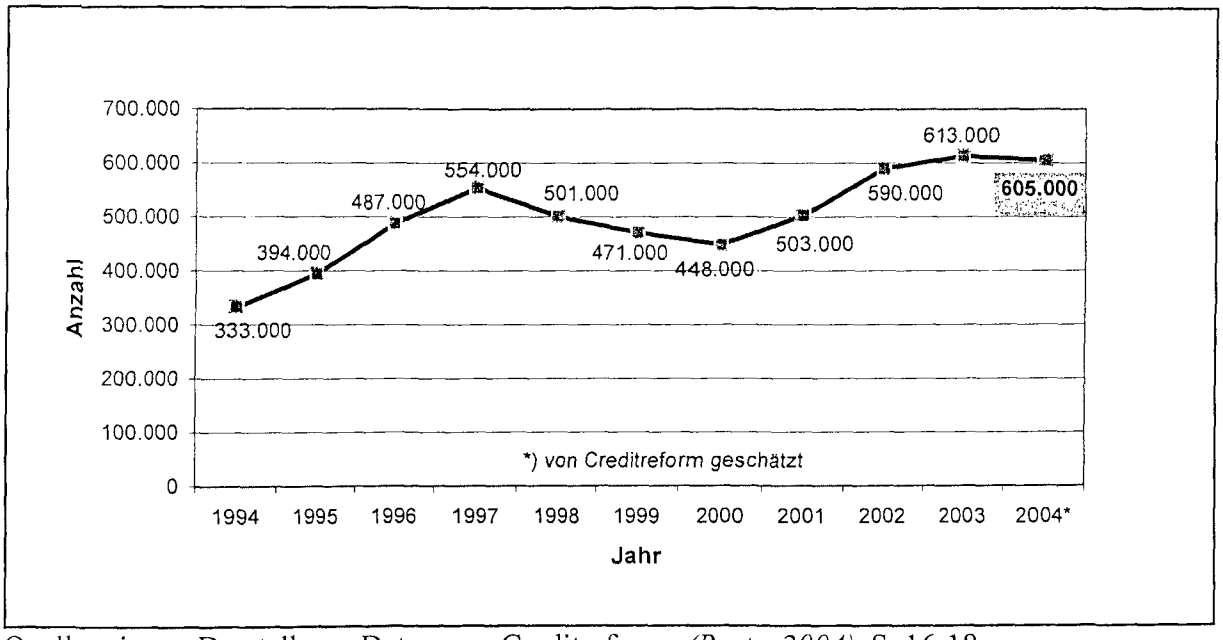
So zeigen die Unternehmensinsolvenzen in Deutschland seit 1993 einen steigenden Verlauf, der nur im Jahr 1999 durch einen leichten Rückgang unterbrochen wird. Mittlerweile liegen die Unternehmensinsolvenzen mit 39.600 auf einem hohen Niveau

[1] Einige prominente Beispiele sind die Unternehmen Karstadt-Quelle AG, Adam Opel AG, Philipp Holzmann AG, Babcock Borsig AG und Kirch Media AG. Vgl. Bretz (2004), S. 17-20.

und sind gegenüber 2003 noch einmal um 0,3 Prozent gestiegen.[2] Dabei sorgen nicht nur die eben genannten Zahlen für Beunruhigung, sondern vielmehr die hiermit verbundenen Konsequenzen für eine ganze Reihe von „Stakeholdern"[3] und die Volkswirtschaft als Ganzes.

So fürchten ebenso die Arbeitnehmer um ihren Arbeitsplatz, wie die Lieferanten, Banken und sonstige Gläubiger um ihre Forderungen. Alle diese „Stakeholder", sind an einer Gesundung und Fortführung des Unternehmens interessiert.

Abbildung 2: Arbeitsplatzverluste durch Unternehmensinsolvenzen



Quelle: eigene Darstellung; Daten von Creditreform: *(Bretz, 2004)*, S. 16-18

Aber dies ist leider nur die eine Seite der Medaille. Krisen und Insolvenzen haben bei makroökonomischer Betrachtung eine Funktion, die der Selektion in der Evolutionstheorie entspricht.[4] Insolvenzen eliminieren Unternehmen, die nicht gut an ihre Umwelt angepasst sind und Ressourcen ineffizient binden.

Dies darf allerdings nicht den Eindruck entstehen lassen, dass jedes Krisenunternehmen eine Kombination von Produktionsfaktoren darstellt, die gegenüber anderen Verwendungsmöglichkeiten prinzipiell als unterlegen anzusehen ist. Es ist nicht immer zutreffend, dass dem Gesamtsystem am meisten mit einer Sterbehilfe für das jeweilige

---

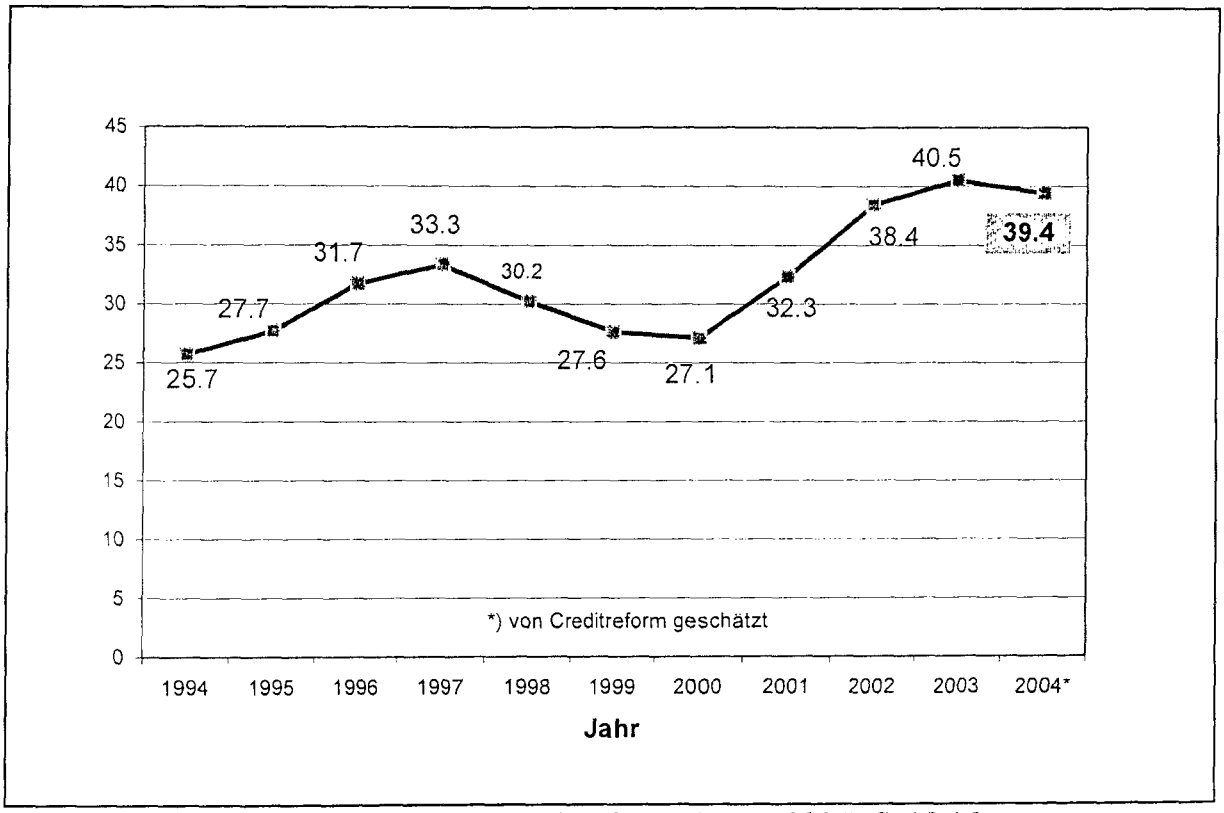
2 Vgl. *Bretz (2004)*.

3 Vgl. *Scherrer (2003)*, S. 16.

4 *Albach et al. (1979)*, *Witte (1981)*.

Krisenunternehmen gedient ist.[5] Vielmehr können Unternehmen auch aufgrund einmaliger Ereignisse in Turbulenzen geraten und prinzipiell sanierungsfähig sein.[6]

Abbildung 3: Gesamtschäden durch Unternehmensinsolvenzen in Mrd. €



Quelle: eigene Darstellung; Daten von Creditreform: *(Bretz, 2004),* S. 15-16

Zahlreich sind die Beispiele gelungener Sanierungsbemühungen,[7] wie etwa die der „Metallgesellschaft" oder der „Herlitz AG".[8] Für solche Unternehmen sind geeignete Sanierungsmaßnahmen zu treffen, um deren Gesundung zu fördern. Dies hat letztlich auch den Gesetzgeber zur Schaffung von Regelungen veranlasst, die eine Sanierung als gleichberechtigte Alternative neben die Liquidation insolventer Unternehmen stellen. Die am 01.01.1999 in Kraft getretene Insolvenzordnung stellt das entsprechende Instrumentarium bereit.[9]

Ein so bedeutsames Realphänomen wie das der Unternehmenskrise ist nicht spurlos an der Betriebswirtschaftslehre vorbeigezogen. Diese Behauptung wird durch eine Vielzahl

---

5 Vgl. *Töpfer/Schimke (1986)*, *Charan/Useem (2002)*, S. 38.

6 Vgl. zur sog. Sanierungsfähigkeitsprüfung *Maus (2003)*.

7 Vgl. *Schröder (1986)*, *Hoffmann (1986)*.

8 Für eine Übersicht über die durchgeführten Maßnahmen bei der Metallgesellschaft vgl. *Neukirchen (1996)* und *Neukirchen (1998)*.

9 Vgl. *Bundestag (1994)*.

von Publikationen gestützt, deren Veröffentlichung allerdings einen wellenförmigen Verlauf aufweist, welcher im deutschsprachigen Raum in den zwanziger Jahren beginnt und in den dreißiger sowie den achtziger Jahren seinen vorläufigen Höhepunkt erreicht.[10] Diese zyklische Entwicklung legt die Annahme nahe, dass gerade in Krisenzeiten die Forschungsbemühungen angeheizt werden,[11] wobei trotz dieser Phasen hoher Forschungsaktivität der Forschungsbedarf keinesfalls abgedeckt ist. Vielmehr ist die bisherige Bearbeitung des Feldes durch punktuelle Forschungsbemühungen mit stark schwankender Intensität gekennzeichnet, wobei die Ermittlung von Krisenursachen ebenso wie die Krisenfrüherkennung sicherlich am weitesten vorangeschritten ist.[12]

Dringender Forschungsbedarf herrscht demgegenüber noch immer bei der Ermittlung geeigneter Sanierungsstrategien zur Überwindung schwerer Unternehmenskrisen.[13] In diesem Artikel wird deshalb ein systematischer Ansatz entwickelt, der Sanierungsmaßnahmen und -strategien in Abhängigkeit vom vorliegenden Krisentyp erklärt. Hierfür wurden Sanierungspläne (sog. Insolvenzpläne) durch eine Dokumentanalyse systematisch ausgewertet. Das Hauptaugenmerk lag dabei auf der Identifikation erfolgreicher Sanierungsstrategien, die im Zuge der Krisenbewältigung von den betroffenen Unternehmen eingesetzt wurden.

Dabei wurden Fallstudien bzw. „Case Studies" als Mittel eingesetzt, um Erkenntnisse über das Realphänomen zu generieren und ein geschlossenes Aussagensystem zu entwickeln. Eine deutliche Abgrenzung erfährt diese explorative Vorgehensweise damit zum empirisch-quantitativen Hypothesentest. Dennoch kann und sollte das entwickelte Aussagensystem natürlich durch nachfolgende Arbeiten aufgegriffen und innerhalb des sog. Prüfzusammenhangs bestätigt werden.

---

10 Vergleiche stellvertretend für viele weitere Arbeiten *Mannheimer (1924)* und *Bellinger (1962)* sowie für die achtziger Jahre *Bratschitsch/Schnellinger (1981)*, *Krystek (1981)*, *Witte (1981)*, *Hauschildt (1983)*, *Hauschildt (1985)*, *Krystek (1987)* und *Hauschildt (1988)*.

11 Die betriebswirtschaftliche Forschung beschäftigte sich laut *Whetten (1980)* lange Zeit lieber mit Wachstums- als mit Krisenphänomenen.

12 Vgl. zu Anforderungen an die Betriebswirtschaftslehre zum Umgang mit Unternehmenskrisen *Hauschildt (2002)*.

13 Vgl. *Töpfer/Schimke (1986)*, *Pearce II/Robbins (1993)*.

2 Untersuchungsmethode und Datenanalyse

In der vorliegenden Studie erfolgte neben der narrativen Zusammenfassung eine graphische Darstellung der Insolvenzpläne anhand der Konzepte der „Krisen- und Sanierungsspinne", die in den beiden folgenden Abbildungen dargestellt sind. Hierbei werden für jeden Fall die bedeutsamsten Krisenursachen und Sanierungsmaßnahmen aufgeführt, um die Ermittlung von Gemeinsamkeiten und Unterschieden zu ermöglichen. Außerdem wird im Gegensatz zu narrativem Text eine simultane und nicht nur sequentielle Darstellung ermöglicht. Die Klassifikation erfolgt hierbei schrittweise über die Identifikation von Einzelursachen und die Verallgemeinerung in jeweils übergeordnete Hauptkategorien, um schließlich durch deren Zusammenspiel einen Krisentyp benennen zu können.

In dieser Arbeit wurde zunächst eine Verdichtung der identifizierten Krisenursachen und Sanierungsmaßnahmen zu Krisentypen und Sanierungsstrategien vorgenommen, indem ein Vergleich mit aus der Literatur entnommenen Realtypen erfolgte. Bei diesen Realtypen handelt es sich um ein von *Hauschildt*[14] entwickeltes Konzept.

- Beim ersten Typ handelt es sich um das Unternehmen „auf brechenden Stützpfeilern". Es ist gekennzeichnet durch einen unerwarteten Einbruch bzw. eine unerwartete Stagnation im Absatzsektor. Sowohl Produktion als auch Beschaffungsbereich haben Probleme, sich auf diesen Einbruch einzustellen, und produzieren in altem Maße weiter. Die Aufwendungen und insbesondere die Personalaufwendungen sind nicht an die gefallene Leistung angepasst und bewirken eine Aufzehrung des Eigenkapitals. Letztlich lässt sich dieser Krisentyp auf Fehlleistungen des Managements zurückführen.

- Der zweite Typ ist das „technologisch gefährdete" Unternehmen, das seine Mängel bei Produktion, Investition sowie Forschung und Entwicklung zeigt. Hier vertraut man auf altbewährte Verfahren und Produkte und vergisst darüber den Wettbewerb sowie Verschiebungen der Nachfrage.

- Beim dritten Typ handelt es sich um Unternehmen, die „unvorbereitet expandieren". Es handelt sich dabei vielfach um externes Wachstum durch Akquisition anderer Unternehmen. Die akquirierten Unternehmen lassen sich

---

[14] Vgl. *Hauschildt (2000)*.

jedoch nicht reibungslos in die bestehende Organisation eingliedern.[15] Dieser Krisentyp zeigt sich in Mängeln im Rechnungswesen, der Führung und Organisation sowie einem Mangel an Eigenkapital, weil das Wachstum vor allem durch Fremdkapital finanziert wird. Dieser Missmanagement-Typ weist eine starke Parallele zu dem in der Praktikerliteratur häufig erwähnten Unternehmen mit außerordentlich erfolgreicher Vergangenheit auf, das ebenfalls zum externen Wachstum „verdammt" zu sein scheint.

- Der vierte Krisentyp sieht die Hauptursachen der Krise in der Person des Unternehmers bzw. dominanten Managers, welcher geblendet von Erfolgen der Vergangenheit zur Selbstüberschätzung sowie willkürlichen und letztlich auch falschen Entscheidungen neigt. Die Informationssysteme des Managements sind diesem Typ Mensch ebenso suspekt wie die betriebswirtschaftlichen Instrumente der Planung und Kontrolle. Letztlich resultieren diese Schwachstellen in Problemen des Absatzbereichs und liefern damit eine Schnittstelle zum Unternehmen auf brechenden Stützpfeilern.[16]

Während sich die eben dargestellten Untersuchungsergebnisse speziell auf Großunternehmen beziehen, konnte eine Nachfolgeuntersuchung neben dem Krisentyp des „Unternehmens auf brechenden Stützpfeilern" sowie des „starrsinnigen Patriarchen" zwei weitere Krisentypen bei kleinen und mittelständischen Unternehmen ermitteln.

- Hierbei handelt es sich um das „abhängige Unternehmen" und das Unternehmen mit „unkorrekten Mitarbeitern", wobei letzteres durch Spekulation, geschäftsschädigendes Verhalten, Betrug seitens der Mitarbeiter usw. gekennzeichnet ist.

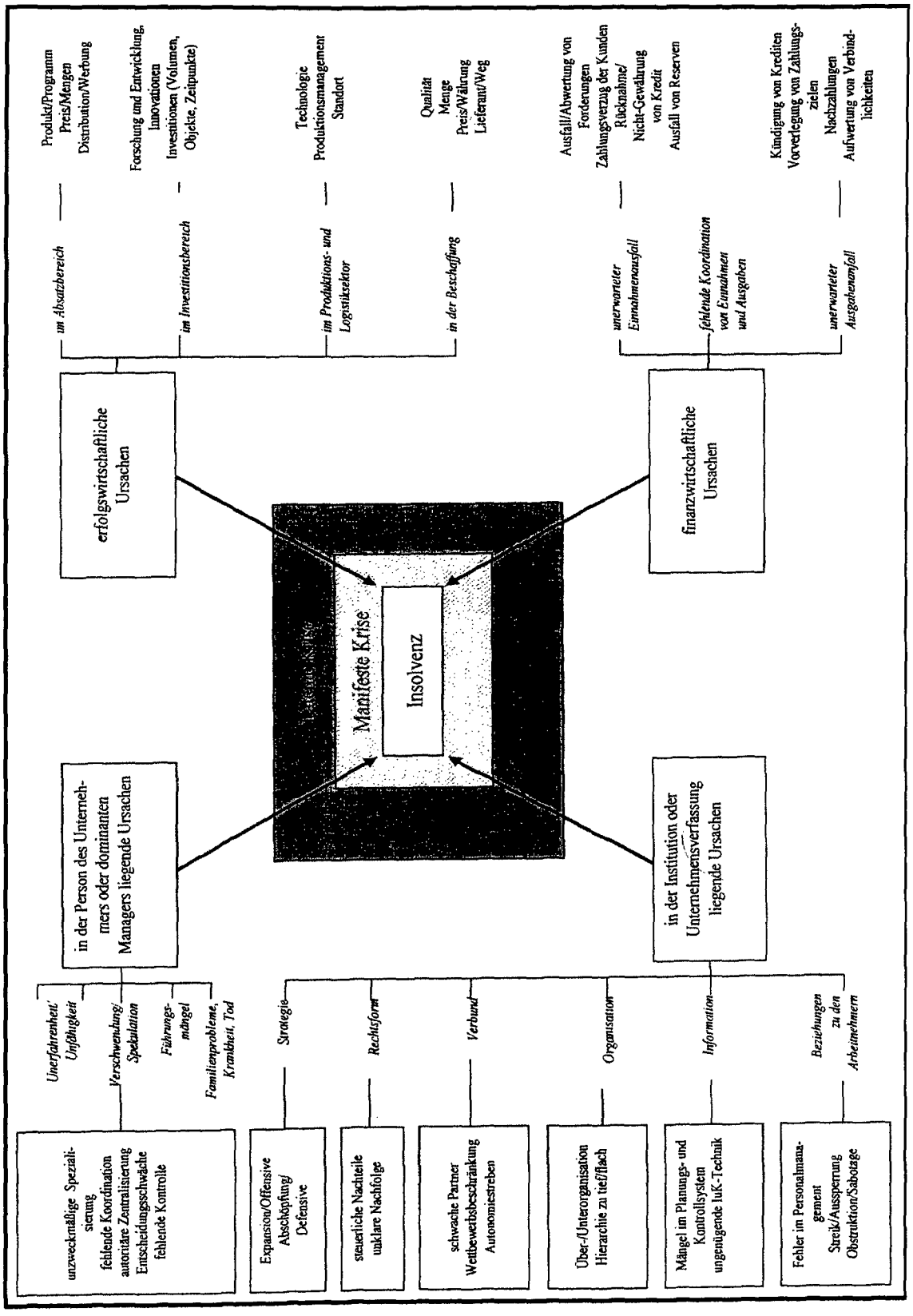
- Das abhängige Unternehmen weist hingegen eine starke Abhängigkeit zu einem Abnehmer oder Lieferanten auf, der dieses Unternehmen letztlich durch Abbruch oder Störung dieser Beziehung in eine schwere Krise stürzt.

---

15 Vgl. *Grape (2001)*.

16 Vgl. *Hauschildt (1983)*, *Hauschildt (2000)*, *Hauschildt/Leker (2000)*, *Hauschildt (2001)*, *Hauschildt (2003)*.

Abbildung 4: Die Krisenspinne



Quelle: *(Hauschildt, 2000)*[17]

17 Die Kategorien der Krisenspinne finden sich noch einmal detailliert im Kategoriensystem im Anhang dieser Arbeit.

Für die Identifikation der angewandten Sanierungsstrategie wurden die Insolvenzpläne zunächst anhand der in Abbildung 5 dargestellten „Sanierungsspinne" auf Einzelmaßnahmen hin ausgewertet. Letztere wurden anschließend zu Sanierungsstrategien verdichtet. Die entsprechenden Typen sind in Abbildung 6 dargestellt.

- Unter einer Strategie der „Chirurgischen Exzellenz" werden in dieser Arbeit Kostensenkungen in allen betrieblichen Bereichen und insbesondere der Forschung und Entwicklung sowie dem Marketing verstanden. Hinzu kommt der Verkauf von Vermögensgegenständen und insbesondere Beteiligungsunternehmen.

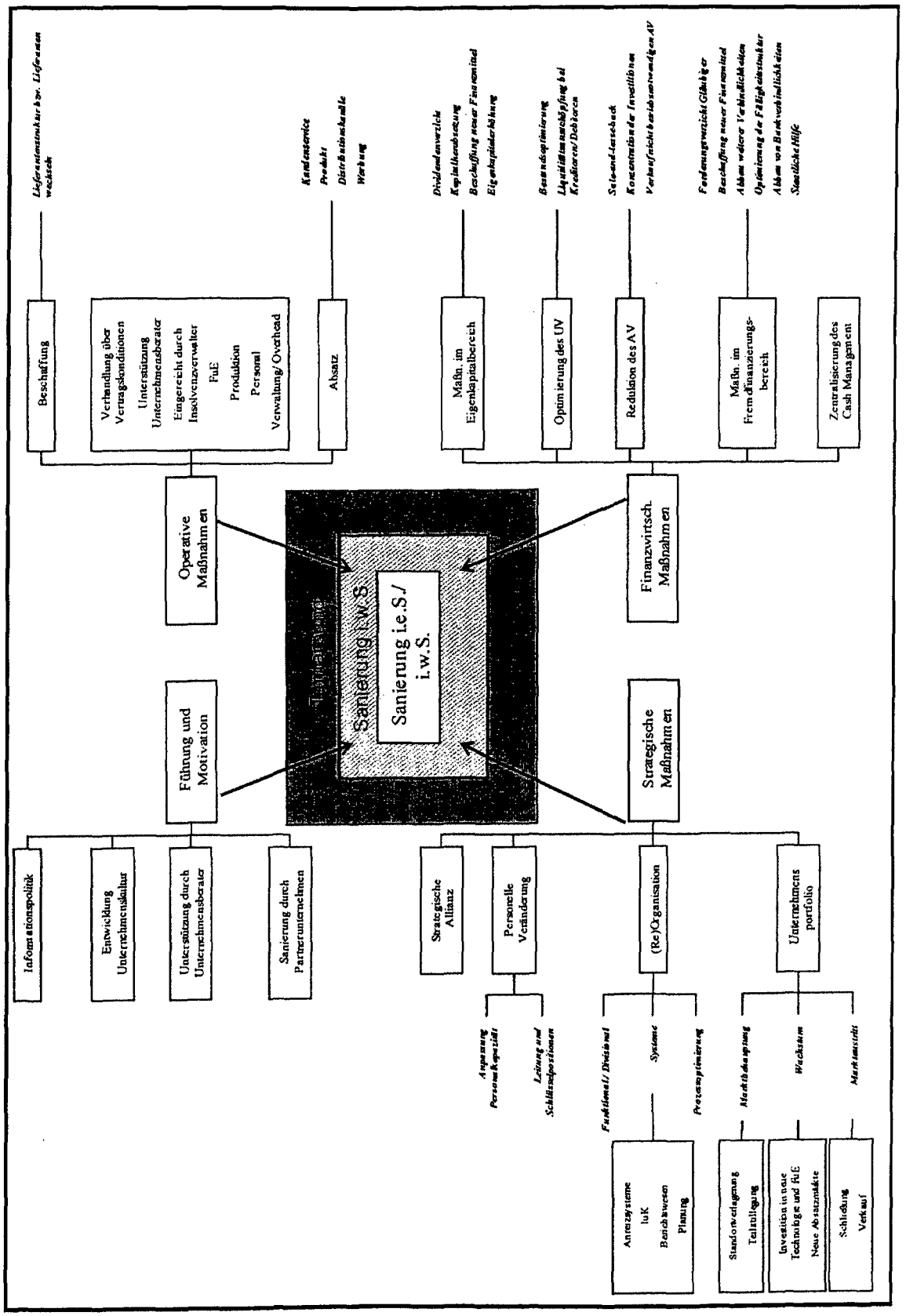
- Eine „Kontraktions-Strategie" strebt Kostensenkungen in allen betrieblichen Bereichen und insbesondere im Personal- und Produktionsbereich an. Ihr Fokus liegt auf einer Anpassung des innerbetrieblichen Bereichs an einen Umsatzeinbruch, wobei dieser aus diversen vorgelagerten Krisenursachen resultieren kann.

- Bei einer „Schrumpfungs-Strategie" werden hingegen vor allem Vermögensgegenstände veräußert. Ziel ist die Anpassung der Kapazität.

Ganz im Gegensatz zu den soeben dargestellten Strategien weisen die „Reanimations-Strategie" und die „Kerngeschäft-Strategie" eine sehr viel höhere *„Entrepreneur-Orientierung"* (Schwerpunkt: Ertragsverbesserung) auf, d.h. bilanztechnisch setzt man hier an der Ertragsseite und insbesondere den Umsatzerlösen an. Bei hoher *„Effizienz-Orientierung"* (Schwerpunkt: Aufwandsanpassung) wäre der Sanierungsfokus dagegen auf die Aufwandsseite und insbesondere eine Verringerung bzw. Flexibilisierung derselben gerichtet.

- Die „Kerngeschäft-Strategie" kann am besten mit einer Konzentration auf Kernkompetenzen beschrieben werden, wobei insbesondere eine Fokussierung auf starke Segmente und Nischenmärkte vorgenommen werden soll.

Abbildung 5: Die Sanierungsspinne



Quelle: eigene Darstellung[18]

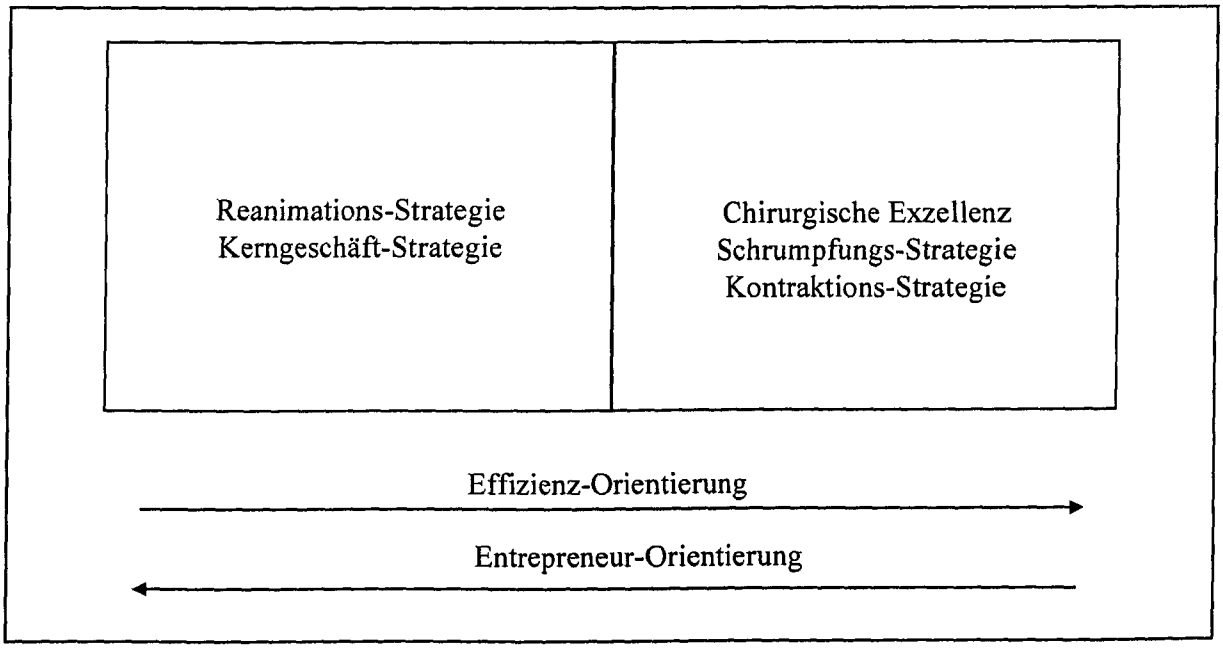
---

18 Die Kategorien der Sanierungsspinne finden sich noch einmal detailliert im Kategoriensystem im Anhang dieser Arbeit.

- Die „Reanimations-Strategie“ strebt durch Intensivierung der Bemühungen in Forschung, Produktentwicklung, Marketing und ähnlichen Maßnahmen eine Erhöhung des Absatzes an.

Alle genannten Strategietypen sind als langfristig ausgelegte und ganzheitliche Konzepte zu verstehen. Leistungswirtschaftliche und finanzwirtschaftliche Sofortmaßnahmen, die ohnehin bei jeder Sanierung zur Anwendung kommen, sind zwar Bestandteile dieser Strategien. Sie eignen sich jedoch nicht zur Differenzierung in unterschiedliche Typen. Gleiches gilt für den Austausch des Managements und den Einsatz von Sanierungsmanagern.
Das Datenmaterial wurde auf Vorliegen der genannten Sanierungsstrategien hin analysiert. Allerdings stellte sich im Rahmen der Untersuchung heraus, dass auch Kombinationen der hier genannten Strategien für bestimmte Krisentypen Erfolg versprechend sind.

Abbildung 6: Verdichtung der Sanierungsstrategien



Quelle: eigene Darstellung

3 Allgemeine Ergebnisse

Finanzwirtschaftliche Maßnahmen sind eine generelle Vorraussetzung für ein leistungswirtschaftliches Sanierungskonzept, weshalb ein zweistufiges Vorgehen bei der Sanierung vorgeschlagen wird. Auch wenn in der Literatur und Wirtschaftspraxis vielfältige verschiedene finanzwirtschaftliche Sanierungsmaßnahmen aufgeführt

werden,[19] so kann dies nicht darüber hinwegtäuschen, dass sie sich in ihren Grundzügen sehr ähnlich sind.

Dabei setzt diese Art von Maßnahmen direkt an den Insolvenztatbeständen Zahlungsunfähigkeit und Überschuldung an. So konzentrieren sich nahezu alle finanzwirtschaftlichen Maßnahmen auf die Beschaffung von Eigen- oder Fremdkapital sowie den (Teil-)Verzicht der Gläubiger auf ihre Forderungen. Dabei ist die konkrete Ausgestaltung des Forderungsverzichts insbesondere abhängig von der Verhandlungsposition und den Sicherheiten des jeweiligen Gläubigers. Auch die konkreten Gegebenheiten der Kapitalbeschaffung orientieren sich an individuellen Charakteristika der Beziehung zwischen den Verhandlungspartnern. Dennoch muss betont werden, dass finanzwirtschaftliche Sanierungsmaßnahmen die Grundlage für eine weiterführende leistungswirtschaftliche Sanierung bilden und damit von hoher Bedeutung für die Krisenbewältigung sind.

4 Konzeption zur Bewältigung schwerer Unternehmenskrisen durch geeignete Sanierungsstrategien

Neben diesen eher grundsätzlichen Erkenntnissen zur Sanierungsstrategie sind die hier beobachteten spezielleren Einsichten herauszustellen.

(1) Durch internes Wachstum ausgelöste Unternehmenskrisen erfordern eine am innerbetrieblichen Bereich ansetzende Sanierungsstrategie. Bei externem Wachstum ist die „Chirurgische Exzellenz" die dominante Sanierungsstrategie. Die „Kontraktions-Strategie" ist hingegen geeignet, eine durch internes Wachstum ausgelöste Unternehmenskrise zu bewältigen. In der Literatur wird die „Kontraktions-Strategie" ebenso wie die „Chirurgische Exzellenz" als „Effizienz-Strategie" bezeichnet. Das Gegenstück bilden Strategien, die vornehmlich am Absatzbereich orientiert sind und als „Entrepreneur-Strategien" bezeichnet werden. Insofern können beide Strategien zwar als deutlich unterscheidbar aber dennoch ähnlich bezeichnet werden.

(2) Bei „technologisch gefährdeten" Unternehmen werden solche Strategien herangezogen, die direkt am eingebrochenen Umsatz ansetzen. So wurde in den Fallstudien deutlich sichtbar, dass der Fokus hier vor allem auf „Entrepreneur-Strategien" und konkret der „Reanimations-Strategie" liegt.

---

[19] Vgl. beispielsweise *Böckenförde (1990)*.

(3) Einen Mittelweg bei der Sanierungsstrategie schlagen Unternehmen ein, die als Krisentyp den „starrsinnigen, uninformierten Patriarchen" aufweisen oder sich als „abhängiges Unternehmen" erweisen. In diesen Fällen verspricht eine Kombination aus Effizienz- und Entrepreneur-Strategie Erfolg. Konkret lässt sich die Verwendung einer „Reanimations-Strategie" in Kombination mit einer „Kontraktions-Strategie" bei solchen Unternehmen zur erfolgreichen Krisenbewältigung feststellen. Bei Führungskrisen wird in den meisten Fällen zudem ein Austausch des Managements Bestandteil einer erfolgreichen Sanierungsstrategie sein.

(4) Als letzter Krisentyp haben sich reine „Unternehmen auf brechenden Stützpfeilern" im Datenmaterial gezeigt. Bei diesem Typus scheint jedoch jegliche Sanierungsstrategie in den meisten Fällen vergebliche Mühe zu sein. Dies zeigt sich unter anderem daran, dass mehrere unterschiedliche Sanierungsstrategien zur Anwendung kamen. Keine half jedoch bei der Krisenbewältigung. In einigen Ausnahmefällen kann eine Sanierung jedoch auch bei diesem Typus gelingen. So zeigt sich im Datenmaterial, dass eine vertikale strategische Partnerschaft in Betracht gezogen werden sollte, um einen Teil des Absatzes durch den Verbundpartner sicherzustellen. Diese Voraussetzungen werden jedoch in den wenigsten Fällen erfüllbar sein.

Es haben sich deutliche Unterschiede zwischen den Sanierungsstrategien in Abhängigkeit des Krisentyps herauskristallisiert. Sie werden im folgenden Kapitel in einem Sanierungsmodell zusammengefasst.

In der folgenden Abbildung sind verschiedene Sanierungsstrategien entlang zweier Dimensionen abgebildet. Dabei wird im Hinblick auf die verfolgte Sanierungsstrategie grundsätzlich zwischen „Effizienz-Orientierung" und „Entrepreneur-Orientierung" unterschieden.[20] Zu letzteren gehört insbesondere die „Reanimations-Strategie".

Bei der „Effizienz-Orientierung" lassen sich hingegen die „Kontraktions-Strategie" sowie die „Chirurgische Exzellenz" hervorheben. Eine Unternehmenssanierung durch Eingehen einer strategischen Partnerschaft oder einen Unternehmensverkauf kann weder mit „Effizienz-Orientierung" noch mit „Entrepreneur-Orientierung" umschrieben

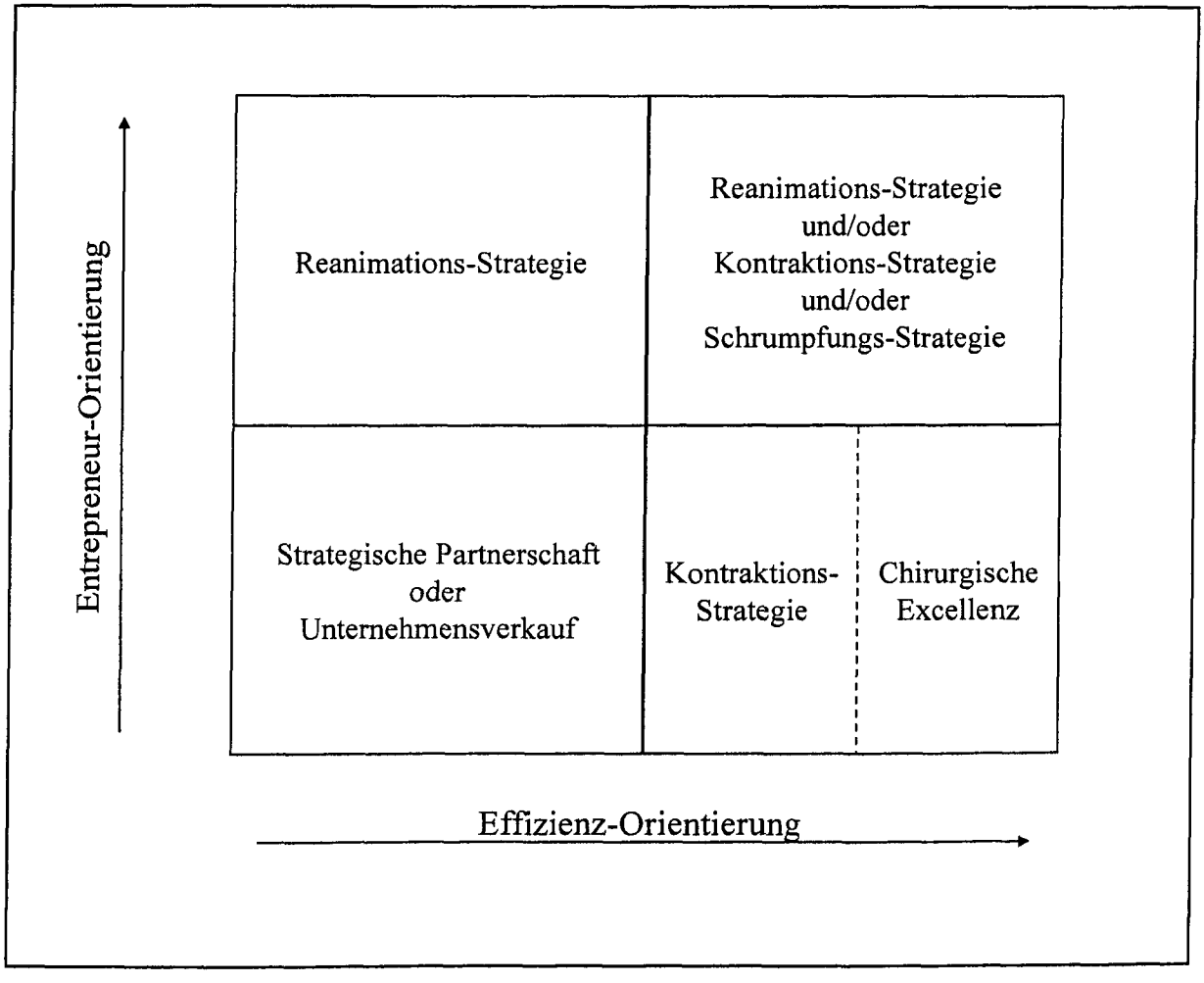
---

[20] Zu den Begriffen „Effizienz-Orientierung" und „Entrepreneur-Orientierung" vgl. Abbildung 6 sowie die Ausführungen auf Seite 10 dieses Beitrags.

werden. Vielmehr ist hiermit ohnehin die Grenze zwischen Sanierungserfolg und Sanierungsmisserfolg erreicht. Eine Überlebensfähigkeit aus eigener Kraft ist zumindest in den meisten Fällen nicht mehr gegeben.

Daneben bietet sich in einigen Fällen eine Kombination aus „Reanimations-Strategie", „Schrumpfungs-Strategie" und „Kontraktions-Strategie" an. Insofern liegt bei solchen Kombinationsstrategien sowohl eine „Effizienz-Orientierung" wie auch eine „Entrepreneur-Orientierung" vor.

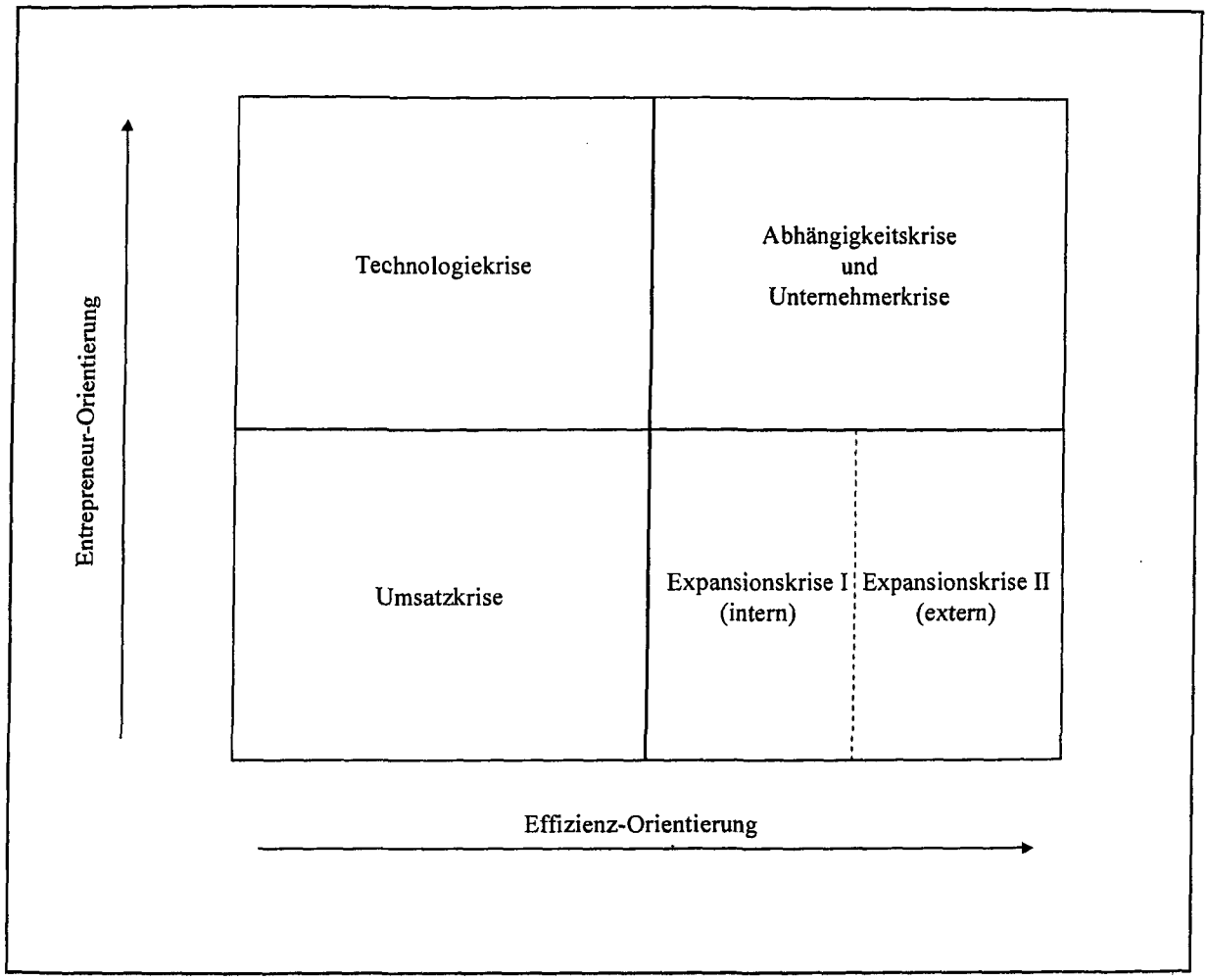
Abbildung 7: Sanierungsstrategie-Matrix



Quelle: eigene Darstellung

In den folgenden beiden Abbildungen sind die im Datenmaterial vorgefundenen Krisentypen jeweils der Sanierungsstrategie zugeordnet, die sich im Rahmen der Krisenbewältigung als erfolgreich erwiesen hat.

Abbildung 8: Die identifizierten Krisentypen



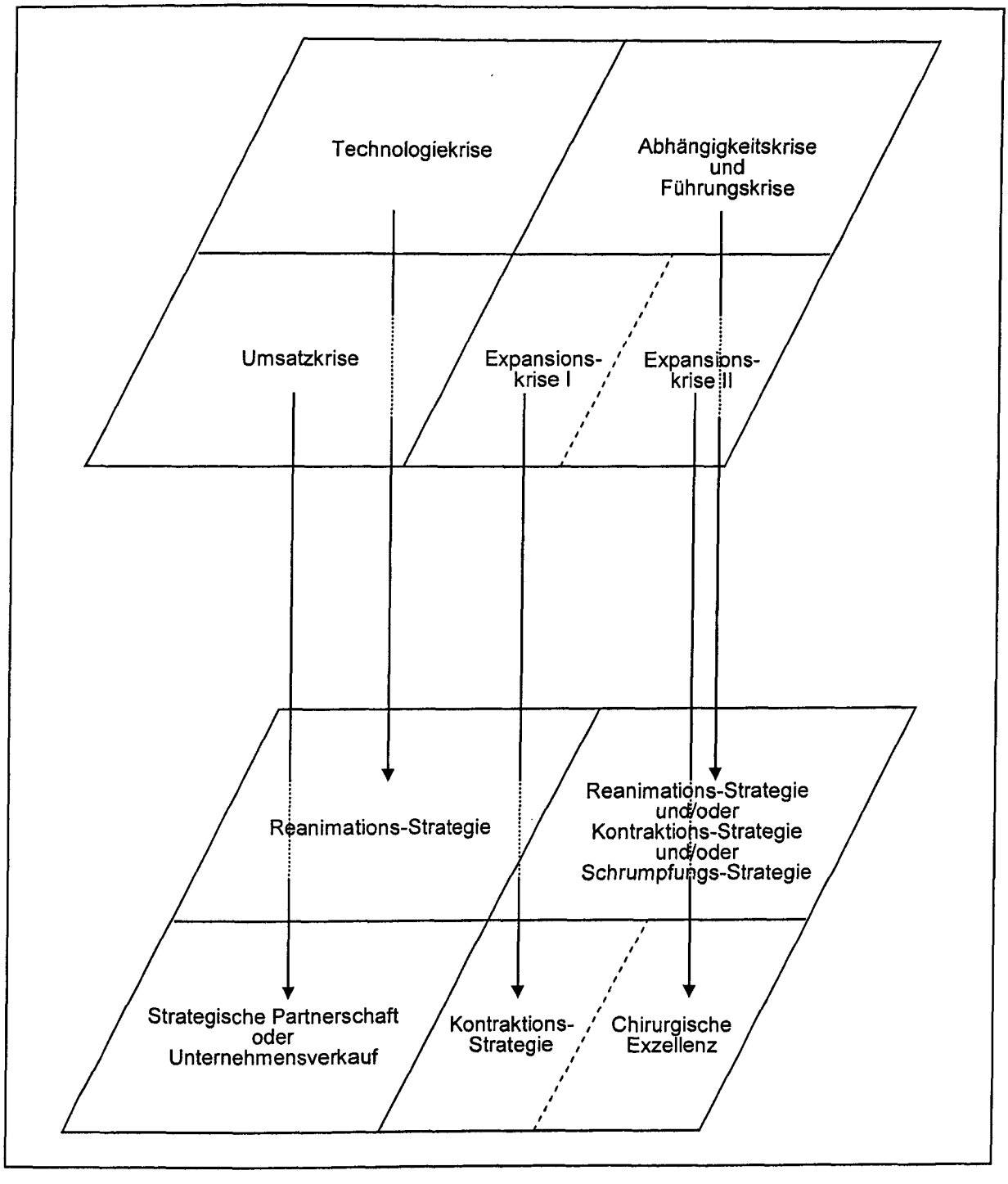
Quelle: eigene Darstellung

Der Fokus sollte bei einer Krisenbewältigung also zunächst auf der Identifikation des vorliegenden Krisentyps liegen, um anschließend eine Normstrategie zur Krisenbewältigung wählen zu können. Indessen hat der empirische Teil dieser Arbeit gezeigt, dass bei vielen Unternehmen eine Kombination von Krisentypen auftreten kann. Insofern sollten die beiden Dimensionen als Kontinuum aufgefasst werden.
Wichtig ist die differenzierte Vorgehensweise bei Expansionskrisen: So wird bei der „Expansionskrise I" (internes Wachstum) eine „Kontraktions-Strategie" als Sanierungsstrategie empfohlen und bei der „Expansionskrise II" (externes Wachstum) die „Chirurgische Exzellenz". Bei der „Abhängigkeitskrise" und der „Führungskrise" wird hingegen eine Kombinationsstrategie empfohlen, bei der „Reanimations-Strategie" und/oder „Kontraktions-Strategie" und/oder „Schrumpfungs-Strategie" gleichzeitig zur Anwendung kommen.[21]

---

21 Vgl. *Grape (2005)*.

Abbildung 9: Sanierungsstrategie in Abhängigkeit vom Krisentyp



Quelle: eigene Darstellung

5 Abschließende Betrachtung

In der vorliegenden Studie wurde ein Modell entwickelt, dass Sanierungsstrategien in Abhängigkeit vom vorliegenden Krisentyp erklärt. Wegen des hier genutzten empirisch-qualitativen Vorgehens können jedoch keine statistisch gesicherten Erkenntnisse gezogen werden. Insofern müssen empirisch-quantitative Folgeuntersuchungen an diesen Ergebnissen anknüpfen und das aufgestellte Modell testen. Dabei kann sicherlich auch eine Erhöhung der Präzision durch Berücksichtigung von Branchen- und Konjunkturvariablen erfolgen. Insofern stellt die vorliegende Arbeit einen bedeutsamen Meilenstein bei der Entwicklung der Theorie zu Unternehmenskrisen und Unternehmenssanierungen dar.

Für die Wirtschaftspraxis liefert die vorliegende Studie bedeutsame Implikationen. So wird dem weit verbreiteten Irrglauben, es gäbe für jegliche Unternehmenskrise nur eine einzige geeignete Sanierungsstrategie, ein differenziertes Vorgehen bei der Krisenbewältigung gegenübergestellt. Unsere Betrachtungen legen damit nahe, dass in der Praxis der Fokus auf einer möglichst exakten Identifikation des Krisentyps liegen muss, um mit einer geeigneten Strategie reagieren zu können. Die konkrete Klassifikation könnte dabei durch eine formalisierte Datenerhebung stattfinden, indem wie beim Rating Fragen gestellt werden, die sich inhaltlich an der „Krisenspinne" orientieren.

Anhang

Das verwendete Kategoriensystem

- Rahmendaten des Unternehmens
- Krisenursachen
  - Finanzwirtschaftlich
    - fehlende Koordination Ausgaben/Einnahmen
    - unerwarteter Ausgabeanfall
      - Aufwertung Verbindlichkeit
      - Vorverlegung Zahlungsziel
      - Kündigung Kredite
    - unerwarteter Einnahmeausfall
      - Problem mit EK Beschaffung
      - Zahlungsverzug der Kunden
      - Ausfall von Reserven
      - Ausfall/Abwertung Forderungen
      - Rücknahme/Nichtgewährung Kredit
  - Institution/Unternehmensverfassung
    - Strategie
      - Expansion/Offensive
        - Internationalisierung
      - Abschöpfung/Defensive
    - Rechtsform
      - steuerliche Nachteile
      - unklare Nachfolge
    - Verbund
      - Wettbewerbsbeschränkungen
      - schwache Partner
      - Autonomiestreben
    - Organisation
      - Über-/Unterorganisation
      - zu tiefe/flache Hierarchie
    - Information
      - Mängel im PuK
      - ungenügende IuK-Technik
    - Beziehung zu den Arbeitnehmern
      - Streik/Aussperrung
      - Fehler im Personalmanagement
      - Obstruktion/Sabotage
  - Manager/Unternehmer
    - Krankheit, Tod
    - Familienprobleme
    - Führungsmängel
      - fehlende Koordination
      - Berichterstattung an Aktionäre
      - Entscheidungsschwäche
      - autoritäre Zentralisierung
      - fehlende Kontrolle/zuviel
      - unzweckmäßige Spezialisierung
      - Unternehmenskultur
    - Verschwendung/Spekulation
    - Unerfahrenheit/Unfähigkeit
      - Überraschender Führungswechsel
  - Erfolgswirtschaftlich
    - Investition (Volumen, Objekt, Zeitpunkt)
    - Produktions- und Logistiksektor
      - Standort
      - ProMA
      - Technologie
    - Personalkosten
    - Beschaffung

- Lieferant
- Qualität
- Preis/Menge
- Absatzbereich
  - Preis/Menge
  - Produkt/Programm
  - Distribution/Werbung
- Investitionsbereich
  - FuE, Innovation

Krisenbewältigung
- Unterstützung Unternehmensberater
- Eingereicht von Insolvenzverwalter
- Operative Maßnahmen
  - Verwaltung/Overhead anpassen
  - Personal anpassen
  - Absatz stärken
    - Werbung
    - Preis
    - Distributionskanäle
    - Produkt
  - FuE anpassen
  - Produktion optimieren
  - Beschaffung anpassen
    - Qualitätsmanagement einführen
    - Lieferantenstruktur bzw. Lieferant wechseln
- Finanzwirtschaftliche Krisenbewältigungsmaßnahmen
  - Zentralisierung des Cash-Managements
  - Maßnahmen im Fremdfinanzierungsbereich
    - Staatliche Hilfe
    - Abbau von Bankverbindlichkeiten
    - Optimierung der Fälligkeitsstruktur
    - Abbau weiterer Verbindlichkeiten
    - Beschaffung neuer Finanzmittel
  - Maßnahmen im Eigenfinanzierungsbereich
    - Kapitalerhöhung
    - Kapitalherabsetzung
    - Mobilisierung stiller Reserven
    - Dividendenverzicht
  - Reduktion des AV
    - Verkauf nicht betriebsnotwendigen AV
    - Konzentration der Investitionen
    - Sale-and-lease back
  - Optimierung des UV
    - Liquiditätsausschöpfung bei Kreditoren/Debitoren
    - Bestandsoptimierung
    - JIT/optimale Mengen
- Strategische Krisenbewältigungsmaßnahmen
  - Unternehmensportfolio
    - Marktbehauptung
      - Standortverlagerung
      - Teilstilllegung
    - Wachstum
      - Investition in FuE
      - Neue Absatzmärkte
      - Investition in neue Technologie
    - Marktaustritt
      - Schließung
      - Verkauf
  - Organisation
    - Reorganisation
      - Prozessoptimierung
      - Funktional/Divisional
      - Systeme

- Anreizsysteme
- IuK
- Planung
- Berichtswesen

- Neue Rechtsform

Führung und Motivation

- Sanierung durch Partner
- Entwicklung Unternehmenskultur
- Informationspolitik
- Personelle Veränderung
  - Managementschulung
  - Überwindung der Familienprobleme (Manager)
  - Ausschluss von Sabotage usw.
  - Regelung der Nachfolge
  - Anpassung Personalkapazität
  - Personalentwicklung
  - Leitung und Schlüsselpositionen

Literaturverzeichnis

Albach, Horst/Hahn, Dietger/Mertens, Peter (1979): Frühwarnsysteme. in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft (ZfB) Ergänzungsheft, 1979.

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.

Böckenförde, Björn (1990): Unternehmenssanierung: Ein konzeptioneller Ansatz unter Berücksichtigung methodischer, institutioneller und finanzinhaltlicher Elemente. Stuttgart 1990.

Bratschitsch, Rudolf/Schnellinger, Wolfgang (Hrsg.) (1981): Unternehmenskrisen - Ursachen, Frühwarnung, Bewältigung: Bericht über die Pfingsttagung in Innnsbruck im Juni 1979. Stuttgart 1981.

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

Bundestag (1994): Insolvenzordnung (InsO). 1994.

Charan, Ram/Useem, Jerry (2002): Why companies fail, in: Fortune, 27.05.2002, S. 36-44.

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.

Hauschildt, Jürgen (1983): Aus Schaden klug, in: Manager Magazin, 10/83, S. 142-152.

Hauschildt, Jürgen (1985): Betriebliche Krisenursachen und Krisensignale. in: Datenverarbeitung-Steuern-Wirtschaft-Recht (Sonderheft), 1985, S. 23-27.

Hauschildt, Jürgen (1988): Neue Instrumente der Krisendiagnose, Konferenzbeitrag präsentiert auf: Fachtagung des Instituts der Wirtschaftsprüfer, Hamburg.

Hauschildt, Jürgen (2000): Unternehmenskrisen: Herausforderungen an die Bilanzanalyse. in: Hauschildt, J./Leker, J. (Hrsg.): Krisendiagnose durch Bilanzanalyse. 2. Aufl. Köln 2000, S. 1-17.

Hauschildt, Jürgen/Leker, Jens (Hrsg.) (2000): Krisendiagnose durch Bilanzanalyse. 2. Aufl. Köln 2000.

Hauschildt, Jürgen (2001): Krise, Krisendiagnose und Krisenmanagement, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 30.04.2001, Nr.100.

Hauschildt, Jürgen (2002): Zum Stellenwert der empirischen betriebswirtschaftlichen Forschung: Vortrag auf der Tagung des Verbandes der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft am 22. Mai 2002 in München, in: Manuskripte aus den Instituten für Betriebswirtschaftslehre der Universität Kiel, (561).

Hauschildt, Jürgen (2003): Krise, Krisendiagnose und Krisenmanagement. in: Küting, K./Noack, H. C. (Hrsg.): Der große BWL-Führer. Frankfurt am Main 2003, S. 62-68.

Hoffmann, Jörg (1986): Sanierung mit externer Beratung. in: Schimke, E./Töpfer, A. (Hrsg.): Krisenmanagement und Sanierungsstrategien. 2. Aufl. Landsberg am Lech 1986, S. 118-132.

Krystek, Ulrich (1981): Krisenbewältigungs-Management und Unternehmungsplanung. Wiesbaden 1981.

Krystek, Ulrich (1987): Unternehmungskrisen: Beschreibung, Vermeidung und Bewältigung überlebenskritischer Prozesse in Unternehmungen. Wiesbaden 1987.

Mannheimer, Walter (1924): Die Sanierung: ein Handbuch für die Praxis mit besonderer Berücksichtigung der Goldmarkumstellung. Berlin 1924.

Maus, Karl H. (2003): Sanierung oder Liquidation? in: Schmidt, K./Uhlenbruck, W. (Hrsg.): Die GmbH in Krise, Sanierung und Insolvenz. 3. Aufl. Köln 2003.

Neukirchen, Kajo (1996): Turnaround bei der Metallgesellschaft. in: Controlling, 8. Jg. 1996, S. 386-392.

Neukirchen, Kajo (1998): Erfolgreiches Wertmanagement am Beispiel des MG-Konzerns, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 20.11.1998.

Pearce II, John A./Robbins, Keith (1993): Toward Improved Theory and Research on Business Turnaround. in: Journal of Management, 19. Jg. 1993, S. 613-636.

Scherrer, Phillip S. (2003): Reviving a Failing Business. in: Business Credit, 105. Jg. 2003, S. 16.

Schröder, Joachim (1986): Sanierung ohne externe Beratung. in: Schimke, E./Töpfer, A. (Hrsg.): Krisenmanagement und Sanierungsstrategien. 2. Aufl. Landsberg am Lech 1986, S. 133-150.

Töpfer, Armin/Schimke, Ernst (1986): Krisenmanagement als Grundlage für die Sanierung - Überblick und Einordnung der Beiträge. in: Schimke, E./Töpfer, A. (Hrsg.): Krisenmanagement und Sanierungsstrategien. 2. Aufl. Landsberg am Lech 1986, S. 7-15.

Whetten, David A. (1980): Organizational Decline: A Neglected Topic in Organizational Science. in: Academy of Management Journal, 5. Jg. 1980, S. 577-588.

Witte, Eberhard (1981): Die Unternehmenskrise - Anfang vom Ende oder Neubeginn? in: Bratschitsch, R./Schnellinger, W. (Hrsg.): Unternehmenskrisen - Ursachen, Frühwarnung, Bewältigung: Bericht über die Pfingsttagung in Innnsbruck im Juni 1979. Stuttgart 1981, S. 7-24.