

FH Kufstein Tirol
Master-Studiengang Krisen- & Sanierungsmanagement

**KONZEPTION EINER SYMPTOME-URSACHEN-
MASSNAHMEN-MATRIX ALS BASIS FÜR EINE
NACHHALTIGE SANIERUNG VON UNTERNEHMEN**

Diplomarbeit

zur Erlangung des
Akademischen Grades
Master of Arts in Business, M.A.

Eingereicht von: *Christian Süß*

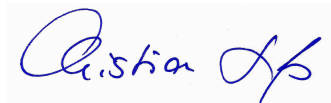
Erstbetreuer: *Dr. Wolfgang Klose*

Ort, Datum: *Kufstein, 04.07.2008*

Erklärung

Ich erkläre hiermit, dass ich die vorliegende Diplomarbeit bzw. die klar gekennzeichneten Teile selbständig verfasst und in der Bearbeitung und Abfassung keine anderen als die angegebenen Quellen oder Hilfsmittel benutzt sowie wörtliche und sinngemäße Zitate als solche gekennzeichnet habe. Die vorliegende Diplomarbeit wurde noch nicht anderweitig für Prüfungszwecke vorgelegt.

Kufstein, den 04.07.08

A handwritten signature in blue ink, appearing to read "Christina Sp". The signature is written in a cursive style with a large initial 'C' and a stylized 'Sp' at the end.

INHALTSVERZEICHNIS

Inhaltsverzeichnis	I
Abbildungsverzeichnis	VII
Tabellenverzeichnis	VIII
Abkürzungsverzeichnis	IX
<u>1 Einleitung</u>	<u>1</u>
1.1 Ausgangssituation und Problemstellung	1
1.2 Zielsetzung und Motivation	3
1.3 Methodik und Aufbau	4
1.4 Einordnung und Abgrenzung des Themas	5
<u>2 Definitionen und Grundlagen</u>	<u>6</u>
2.1 Unternehmenskrise	6
2.1.1 Krisenmerkmale	6
2.1.2 Krisenphasen und –verläufe	7
2.1.2.1 Potentielle Krise und vorgelagerte Ursachen	8
2.1.2.2 Latente Krise	8
2.1.2.3 Manifestierte oder akute Krise	9
2.1.2.4 Insolvenz	9
2.1.3 Krisenarten	9
2.1.3.1 Führungs-/Stakeholderkrise	10
2.1.3.2 Strategiekrise	10
2.1.3.3 Erfolgskrise	11
2.1.3.4 Die Liquiditätskrise	12
2.2 Rechtliche Aspekte im Vorfeld einer Unternehmensinsolvenz	12
2.2.1 Insolvenzantragspflicht	13
2.2.1.1 Zahlungsunfähigkeit	13
2.2.1.2 Drohende Zahlungsunfähigkeit	14
2.2.1.3 Überschuldung	15

2.2.2	Insolvenzantragsfrist	15
2.2.3	Haftungs- und strafrechtliche Risiken	16
2.2.4	Anfechtungstatbestände	17
2.2.5	Möglichkeiten und Folgen einer Insolvenz	18
2.3	Unternehmenssanierung	19
2.3.1	Gegenstand des Sanierungsbegriffs	19
2.3.1.1	Sanierung im engeren Sinne	19
2.3.1.2	Sanierung im weiteren Sinne	20
2.3.1.3	Restrukturierung	20
2.3.1.4	Turnaround	21
2.3.2	Aufbau und Inhalt von Sanierungskonzepten	21
2.3.3	Sanierungsprüfung	22
2.3.3.1	Sanierungsbedürftigkeit	22
2.3.3.2	Sanierungsfähigkeit	23
2.3.3.3	Sanierungswürdigkeit	23
<u>3</u>	<u>Konzeption der Untersuchung und methodische Vorgehensweise</u>	<u>23</u>
3.1	Begriffsdefinition und Architektur der Arbeit	24
3.2	Wissenschaftliche Vorgehensweise im Zuge der Bearbeitung	24
<u>4</u>	<u>Klassifizierung von Krisensymptomen (X-Komponente)</u>	<u>25</u>
4.1	Definition und Strukturierung von Krisensymptomen	25
4.2	Krisensymptome im Zeitverlauf	26
4.3	Erkennung von Krisensymptomen	28
4.3.1	Rechnungswesen und Controlling	28
4.3.2	Interne und externe Informationsquellen	28
4.3.3	Frühwarnsysteme	30
4.3.3.1	Frühwarnsysteme auf Basis der Bilanzanalyse	31
4.3.3.2	Frühwarnsysteme auf Basis schwacher Signale	35
4.3.4	Psychologische Handlungsbarrieren	37
4.3.5	Fazit Erkennung von Krisensymptomen	38
4.4	Klassifizierung von Krisentypen	38
4.4.1	Krisentypen in der Literatur	38

4.4.1.1	Gründungs-, Alters- und Wachstumskrisen	39
4.4.1.2	Krisentypen nach Hauschildt	39
4.4.2	Krisentypen der Matrix	40
4.4.2.1	Liquiditätskrise	42
4.4.2.2	Kosten- und Absatzkrise	42
4.4.2.3	Innovationskrise	42
4.5	Charakterisierung der Krisentypen anhand von Krisensymptomen	44
<u>5</u>	<u>Klassifizierung relevanter Krisenursachen (Y-Komponente)</u>	<u>47</u>
5.1	Wesen der Krisenursachen	47
5.1.1	Mehrstufigkeit von Ursache-Wirkungs-Ketten	48
5.1.2	Multikausalität von Krisenursachen	48
5.1.3	Multilokalität von Krisenursachen	49
5.1.3.1	Exogene Krisenursachen	49
5.1.3.2	Endogene Krisenursachen	51
5.1.4	Komplexität und Subjektivität der Krisenursachenanalyse	52
5.2	Theoretische Ansätze der Krisenursachenanalyse	53
5.2.1	Ansatz nach Weisel	54
5.2.2	Ansatz nach Töpfer	54
5.3	Empirische Studien zur Krisenursachenforschung	55
5.3.1	Quantitative Krisenursachenforschung	55
5.3.2	Qualitative Krisenursachenforschung	56
5.3.3	Kritische Beurteilung der qualitativen Krisenursachenforschung	58
5.3.3.1	Problematik der qualitativen Krisenursachenforschung	58
5.3.3.2	Alters-, Branchen- und Größenaspekte von Unternehmen	59
5.4	Die 4+2 Formel für nachhaltigen Erfolg	60
5.4.1	Primäre Erfolgspotentiale	61
5.4.1.1	Strategie	61
5.4.1.2	Ausführung	62
5.4.1.3	Unternehmenskultur	62
5.4.1.4	Organisationsstruktur	62
5.4.2	Sekundäre Erfolgspotentiale	63
5.4.2.1	Personal	63
5.4.2.2	Unternehmensführung	63

5.4.2.3	Innovationen	64
5.4.2.4	Fusionen und Partnerschaften	64
5.5	Checklisten relevanter Krisenursachen	64
5.5.1	Analyse Unternehmensmodell/-konzept	65
5.5.1.1	Grundmodell der "5-Forces" nach Porter	65
5.5.1.2	Analysemodell der SUM-Matrix	66
5.5.2	Potentialanalyse	67
5.5.2.1	Primäre Erfolgspotentiale	67
5.5.2.2	Sekundäre Erfolgspotentiale	69
5.5.3	Prozessanalyse	70
5.5.4	Finanzanalyse	71
6	Definition geeigneter Sanierungsmassnahmen (Z-Komponente)	72
6.1	Wesen von Sanierungsmaßnahmen	72
6.1.1	Zielsetzung von Sanierungsmaßnahmen	73
6.1.2	Rahmenbedingungen für Sanierungsmaßnahmen	73
6.1.2.1	Krisenursachenanalyse	73
6.1.2.2	Unternehmensphilosophie und -leitbild	73
6.1.2.3	Finanzielle Situation	74
6.1.2.4	Interessen der Stakeholder	75
6.2	Sanierungsmaßnahmen und deren Klassifizierung	76
6.2.1	Finanz- und leistungswirtschaftliche Maßnahmen	76
6.2.2	Sofortmaßnahmen, mittel- und langfristige Maßnahmen	77
6.3	Sanierungsstrategien	78
6.3.1	Strategische Sanierungsstrategie	78
6.3.2	Operative Sanierungsstrategie	79
6.3.3	Finanzielle Sanierungsstrategie	81
6.3.4	Personelle Sanierungsstrategie	82
6.4	Empirische Studien	82
6.4.1	„Frühe“ US-amerikanische Studien	83
6.4.2	Studie von Bergauer (1992-1997)	83
6.4.3	Sanierungsstrategien nach Grape (2006)	84
6.5	Beurteilung Theorie und Empirie	85

6.5.1	Fokussierung auf eine Liquiditätskrise	86
6.5.2	Isolierte Betrachtung von Sanierungsmaßnahmen	87
6.6	Zuordnung der Maßnahmen zu Krisentypen und -ursachen	87
6.6.1	Krisentyp Innovationskrise	88
6.6.1.1	Analyse Unternehmensmodell/-konzept (Innovationskrise)	88
6.6.1.2	Primäre Potentialanalyse (Innovationskrise)	89
6.6.1.3	Sekundäre Potentialanalyse (Innovationskrise)	91
6.6.1.4	Prozessanalyse (Innovationskrise)	92
6.6.1.5	Fazit Innovationskrise	92
6.6.2	Krisentyp Kostenkrise	93
6.6.2.1	Analyse Unternehmensmodell/-konzept (Kostenkrise)	93
6.6.2.2	Primäre Potentialanalyse (Kostenkrise)	93
6.6.2.3	Sekundäre Potentialanalyse (Kostenkrise)	95
6.6.2.4	Prozessanalyse (Kostenkrise)	96
6.6.2.5	Finanzanalyse (Kostenkrise)	97
6.6.2.6	Fazit Kostenkrise	97
6.6.3	Krisentyp Absatzkrise	98
6.6.3.1	Analyse Unternehmensmodell/-konzept (Absatzkrise)	98
6.6.3.2	Primäre Potentialanalyse (Absatzkrise)	99
6.6.3.3	Sekundäre Potentialanalyse (Absatzkrise)	100
6.6.3.4	Prozessanalyse (Absatzkrise)	100
6.6.3.5	Finanzanalyse (Absatzkrise)	101
6.6.3.6	Fazit Absatzkrise	101
6.6.4	Krisentyp Liquiditätskrise	101
6.6.4.1	Analyse Unternehmensmodell/-konzept (Liquiditätskrise)	102
6.6.4.2	Primäre Potentialanalyse (Liquiditätskrise)	102
6.6.4.3	Sekundäre Potentialanalyse (Liquiditätskrise)	103
6.6.4.4	Prozessanalyse (Liquiditätskrise)	104
6.6.4.5	Finanzanalyse (Liquiditätskrise)	104
6.6.4.6	Fazit Liquiditätskrise	106
7	Symptome-Ursachen-Maßnahmen-Matrix	107
7.1	Unternehmensmodell/-konzept	107
7.2	Primäre Erfolgspotentiale	108

Inhaltsverzeichnis	VI
<hr/>	
7.3 Sekundäre Erfolgspotentiale	109
7.4 Realisierungsstärke (Prozesse)	111
7.5 Finanzen (Liquidität)	112
8 Ergebnisse und Schlussfolgerungen	112
<hr/>	
8.1 Ableitung aussagefähiger Krisentypen	113
8.2 Vorteile einer erfolgsorientierten Krisenursachenanalyse	114
8.3 Sanierungsstrategien in Abhängigkeit vom jeweiligen Krisentyp	115
8.4 Zusammenfassung und Ausblick	117
Literaturverzeichnis	121
Anhang	130

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1: Entwicklung der Unternehmensinsolvenzen in Deutschland seit 1992	2
Abbildung 2: Phasen der Unternehmenskrise	8
Abbildung 3: Alternative Phasengliederung der Unternehmenskrise	10
Abbildung 4: Gegenstand des Sanierungsbegriffs	19
Abbildung 5: Interdependenz Krisensymptome, Handlungsfähigkeit und –bedarf	27
Abbildung 6: Du-Pont Kennzahlensystem	33
Abbildung 7: Z-Wert Methode nach Altmann	34
Abbildung 8: Krisenstruktur	41
Abbildung 9: Produktlebenszyklus.....	44
Abbildung 10: Mehrstufige Ursache-Wirkungsketten	48
Abbildung 11: Multikausalität von Krisenursachen	49
Abbildung 12: Komplexität der Ursachenanalyse.....	53
Abbildung 13: 2-Stufen-Modell der Krisenursachenanalyse	65
Abbildung 14: Porter 5-Forces	66
Abbildung 15: Rahmenbedingungen für Sanierungsmaßnahmen.....	75

TABELLENVERZEICHNIS

Tabelle 1: Straftatbestände im Stadium einer Krise	17
Tabelle 2: Anfechtungstatbestände.....	18
Tabelle 3: Aufbau von Sanierungskonzepten	22
Tabelle 4: Strukturierung von Krisensymptomen	26
Tabelle 5: Interne und externe Informationsquellen.....	29
Tabelle 6: Kennzahlen im Überblick.....	32
Tabelle 7: Übersicht über FES.....	36
Tabelle 8: Krisentypen nach Hauschildt.....	40
Tabelle 9: Checkliste Krisensymptome	46
Tabelle 10: Zuordnung externer Krisenursachen zu den Krisentypen	50
Tabelle 11: Systematisierung endogener Krisenursachen	52
Tabelle 12: Überblick qualitative Krisenursachenforschung (Teil 1)	57
Tabelle 13: Überblick qualitative Krisenursachenforschung (Teil 2)	57
Tabelle 14: Checkliste Unternehmensmodell/-konzept.....	67
Tabelle 15: Checkliste primäre Erfolgspotentiale	68
Tabelle 16: Checkliste sekundäre Erfolgspotentiale	70
Tabelle 17: Checkliste Prozessanalyse	71
Tabelle 18: Checkliste Finanzanalyse	72
Tabelle 19: Finanz- und leistungswirtschaftliche Sanierungsinstrumente	77
Tabelle 20: Sofortmaßnahmen, mittel- und langfristige Maßnahmen.....	78
Tabelle 21: Strategische Sanierungsmaßnahmen	79
Tabelle 22: Finanzwirtschaftliche Sanierungsinstrumente zur Sicherung der Liquidität....	81
Tabelle 23: Einarbeitung von bestehender Theorie	84
Tabelle 24: SUM-Matrix (Unternehmensmodell/-konzept)	107
Tabelle 25: SUM-Matrix (primäre Erfolgspotentiale).....	109
Tabelle 26: SUM-Matrix (sekundäre Erfolgspotentiale).....	111
Tabelle 27: SUM-Matrix (Realisierungsstärke)	111
Tabelle 28: SUM-Matrix (Finanzen).....	112
Tabelle 29: Übersicht Krisenursachenanalyse.....	115
Tabelle 30: Sanierungsstrategien in Abhängigkeit der Krisentypen	116

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

AG	Aktiengesellschaft
AktG	Aktiengesetz
AV	Anlagevermögen
bzw.	beziehungsweise
CEO	Chief Executive Officer
d.h.	das heißt
EK	Eigenkapital
FES	Früherkennungssysteme
FK	Fremdkapital
F&E	Forschung und Entwicklung
gem.	gemäß
ggfs.	gegebenenfalls
GL	Geschäftsleitung
GmbHG	GmbH-Gesetz
GU	Großunternehmen
HGB	Handelsgesetzbuch
i.d.R.	In der Regel
IDW	Institut der Wirtschaftsprüfer
InsO	Insolvenzordnung
KMU	kleine und mittelständische Unternehmen
KU	Kleinunternehmen
KonTraG	Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich
lt.	laut
JIT	Just-in-Time
PuK	Planung und Kontrolle
SUM-Matrix	Symptome-Ursachen-Maßnahmen-Matrix
TRS	Total Return to Shareholders
USP	Unique Selling Proposition
u.a.	unter anderem
u.U.	unter Umständen
UV	Umlaufvermögen
vgl.	vergleiche
z.B.	zum Beispiel

1 EINLEITUNG

Im Einleitungskapitel wird auf die Notwendigkeit einer wissenschaftlichen Auseinandersetzung und einer ganzheitlichen Betrachtung von Krisensymptomen, deren Ursachen und nachhaltig wirkender Maßnahmen verwiesen. Ausgangssituation und Problemstellung verdeutlichen die Relevanz der Thematik in sich dynamisch verändernden Märkten. Im Widerspruch dazu steht die fehlende Bearbeitung seitens der Betriebswirtschaftslehre, die die Grundlage für Motivation und Zielsetzung der Arbeit bietet. Einer wissenschaftlichen Herangehensweise an das Thema wird im Kapitel Methodik und Aufbau Rechnung getragen. Aufgrund der Komplexität erfolgt im abschließenden Kapitel die Einordnung und Abgrenzung der Themenstellung.

1.1 Ausgangssituation und Problemstellung

Die vergangenen Jahre haben gezeigt, dass Unternehmenskrisen zu einem festen Bestandteil in der medialen Berichterstattung geworden sind. Wesentlich dazu beigetragen haben Unternehmenskrisen namhafter Konzerne wie im Falle der Arcandor AG (vormals Karstadt-Quelle AG), der Siemens AG und vor allem die Niedergänge einstiger Traditionsunternehmen wie der Grundig AG, der Philipp Holzmann AG, der Babcock Borsig AG oder der Kirch Media AG. An den volkswirtschaftlichen Folgen der im Zuge von Sanierungen oder Restrukturierungen eingeleiteten Maßnahmen, wie Standortschließungen und Massenentlassungen, leiden nicht nur die unmittelbar betroffenen Unternehmen und Mitarbeiter, sondern auch ein Netz an Zulieferbetrieben und damit verbunden mitunter ganze Regionen.

Die Tatsache, dass sich die Anzahl der Unternehmensinsolvenzen 2007, wie in **Abbildung 1** dargestellt, um 10% gegenüber dem Vorjahr reduziert hat und damit zum vierten Mal in Folge rückläufig war, darf nicht über einen anhaltenden Wandel volkswirtschaftlicher Strukturen und eine Zunahme betrieblicher Risiken hinwegtäuschen. Die zunehmende Krisensensibilität ist ursächlich durch eine rasant voranschreitende Globalisierung der Märkte begründet. Expansions- und Outsourcing¹-Wellen etablierter Unternehmen in die

¹ Verlagerung von Wertschöpfungsaktivitäten des Unternehmens auf Zulieferer, vgl. Gabler Wirtschaftslexikon, 2004¹⁶, S. 2260f.

Emerging Markets² mit Arbeitskostenvorteilen von bis zu 90% sowie weitaus weniger restriktiven steuer-, arbeits-, umweltrechtlichen Bestimmungen und Auflagen haben zu einer rasanten Verbreitung von Know-how in diesen Länder geführt. Dieser Umstand sowie nur schwer durchzusetzende Patent- und Markenschutzrechte in Ländern wie China, wo das Kopieren erfolgreicher Produkte als Kunst und nicht als Rechtsverstoß angesehen wird, haben den globalen Wettbewerbsdruck weiter verschärft.

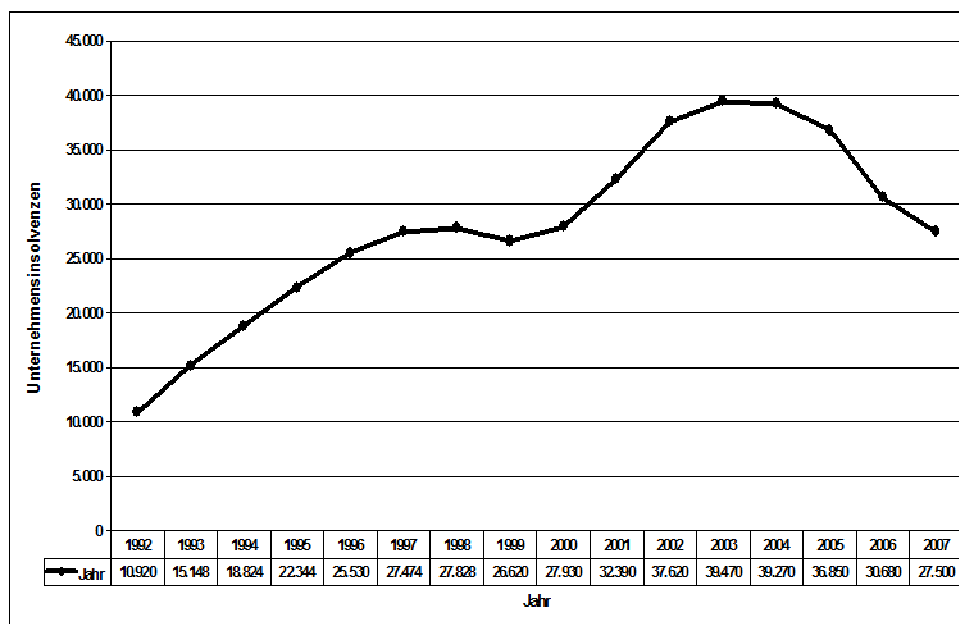


Abbildung 1: Entwicklung der Unternehmensinsolvenzen in Deutschland seit 1992³

Neben dem Preisverfall auf der Absatzseite stellen stetig steigende Energie- und Rohstoffpreise eine weitere Herausforderung für die Unternehmensführung und eine permanente Krisengefahr dar. Gestiegene Anforderungen der Fremdkapitalbeschaffung im Zuge von Basel II und einer sich global ausweitenden Subprime-Krise führen zudem zu steigenden Finanzierungskosten. Der Faktor Zeit bzw. die zunehmende Geschwindigkeit, mit der sich die Märkte verändern, trägt ebenfalls zur Verkürzung der Halbwertszeit des Erfolges bei. Mit einer Zunahme der Marktunsicherheit ist ein steigendes Unternehmensrisiko verbunden. Unternehmenskrisen können daher heute schneller als in der Vergangenheit auch vormals erfolgreiche Unternehmen ereilen und tiefgreifende Restrukturierungen und Sanierungen erforderlich machen.

² Wachstumsmärkte, z.B. China, Indien

³ Eigene Darstellung, Daten entnommen aus URL: http://www.creditreform.de/Deutsch/Creditreform/Aktuelles/Creditreform_Analysen/Insolvenzen_Neugruendungen_Loeschungen/2_unternehmensinsolvenzen.jsp [27.06.2008]

Bei der Betrachtung von Unternehmensrestrukturierungen und –sanierungen fällt auf, dass Standardmaßnahmen wie Standortschließungen und Personalabbau zwar in den meisten Fällen rasch umgesetzt werden, es vielen Realisierungen aber an der notwendigen Nachhaltigkeit fehlt. Sanierungen scheitern bzw. mehrere Restrukturierungen folgen unter ständig wechselnden Chief Executive Officers (CEO) und Galionsfiguren in unmittelbarer Reihenfolge aufeinander. Der damit zwangsläufig verbundene Zeitverlust stellt eine existenzielle Gefahr für in Krisen befindliche Unternehmen dar. Kann das Fortschreiten der Krise nicht verhindert werden, müssen, aufgrund insolvenzrechtlicher Bestimmungen, mögliche Insolvenzantragsgründe innerhalb von drei Wochen beseitigt werden. Für den Fall, dass keine Aussicht auf Erfolg besteht, ist sofort und unverzüglich ein entsprechender Insolvenzantrag zu stellen. Dies führt in der Praxis dazu, dass in der Kürze der Zeit komplexe Ursache-Wirkungsketten nicht ausreichend analysiert und in der Folge insbesondere Möglichkeiten leistungswirtschaftlicher Sanierungsmaßnahmen nicht ausgeschöpft werden. Eine fehlende ganzheitliche Betrachtung birgt das Risiko einer nicht nachhaltigen Restrukturierung oder Sanierung.

1.2 Zielsetzung und Motivation

Der vorangegangene Punkt verdeutlicht die aktuelle Situation von Unternehmensrestrukturierungen und/oder –sanierungen. Eine genauere Betrachtung zeigt, dass in der einschlägigen Literatur zwar in unterschiedlichster, isolierter Form Krisensymptome, Krisenursachen und Sanierungs-/Restrukturierungsmaßnahmen unabhängig voneinander beschrieben werden, eine Verknüpfung bzw. durchgängige Betrachtungsweise aber fehlt. Durch eine vernetzte Darstellung kann die Arbeit von Sanierungs-/Restrukturierungsmanagern und Insolvenzverwaltern erleichtert, die Qualität von Sanierungskonzepten erhöht und dem Zeitdruck der Praxis begegnet werden.

Es gilt ein Aussagesystem zu erstellen, das Sanierungsmaßnahmen in Abhängigkeit von Krisensymptomen und/oder Krisenursachen beschreibt. Mittels einer Symptome-Ursachen-Maßnahmen-Matrix (SUM-Matrix), auf Basis vorhandener Literaturansätze und empirischer Studien sowie unter einer ausschließlichen Ausrichtung an betrieblichen Erfolgsfaktoren, sollen komplexe Ursache-Wirkungs-Ketten aufgezeigt und standardisiert werden. Im Zuge der Arbeit gilt es nachfolgend aufgeführte Fragestellungen zu beantworten:

Frage 1: Welche aussagefähigen Krisentypen lassen sich aus den vielfältigen Krisensymptomen ableiten?

Frage 2: Welche Vorteile sind mit einer an Erfolgspotentialen orientierten Betrachtung im Zuge der Krisenursachenanalyse verbunden?

Frage 3: Welche Sanierungsstrategien versprechen in Abhängigkeit vom jeweiligen Krisentyp Erfolg?

Mit der Themenwahl wird einer effizienten und ganzheitlichen Nutzung vorhandener Ressourcen und Potentiale eines Unternehmens zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit unter großem Zeit- und Kostendruck Rechnung getragen. Mit der Unternehmensanalyse und Generierung von Maßnahmen sind die beiden wesentlichen Säulen der Erstellung eines Sanierungskonzeptes umfasst. Die Fokussierung auf elementare Erfolgsfaktoren zielt auf die Individualität von Unternehmen und Krisenverläufen ab. Da die Unternehmensführung in vielen Sanierungen ausschließlich reagierend tätig ist, gilt es durch einen von Beginn an ganzheitlichen Lösungsansatz die Basis für eine agierende und aktive Beteiligung im Sanierungsprozess zu schaffen.

1.3 Methodik und Aufbau

Im Anschluss an das einleitende Kapitel werden Definitionen behandelt und Grundlagen geschaffen, die für den weiteren Fortgang von Bedeutung sind. Unternehmenskrise, rechtliche Aspekte und die Unternehmenssanierung bezeichnen ein bedrohliches Unternehmensumfeld und stecken damit den Rahmen für die vorliegende Arbeit ab. Kapitel drei beschreibt die Vorzüge der gewählten Matrix-Darstellung und erklärt die wissenschaftliche Vorgehensweise sowie die gewählte Architektur der SUM-Matrix.

Dem dreigliedrigen Aufbau folgt mit der Strukturierung von Krisensymptomen die erste der Hauptkomponenten in Kapitel vier. Hierbei werden, neben zeitlichen Abhängigkeiten, Möglichkeiten sowie Grenzen bei der Erkennung von Krisensymptomen und verschiedene Ansätze der Literatur aufgezeigt. Zur Erhöhung des Aussagewertes der SUM-Matrix werden vier Krisentypen definiert, die eine Existenzbedrohung darstellen und denen die jeweils wirkenden Krisensymptome zugeordnet sind. Zielsetzung des fünften Kapitels ist es eine Ursachen-Checkliste zu generieren, die die Basis für die spätere Ausarbeitung von Sanierungsmaßnahmen bildet. Im Zuge der Krisenanalyse werden Wesensmerkmale,

theoretische Ansätze und Ergebnisse empirischer Studien vorgestellt. Eine Kehrtwendung in der Betrachtung erfolgt mit der anschließenden 4+2 Formel und der daraus abgeleiteten zweistufigen Unternehmensanalyse. Hierbei wird die bis dato verfolgte Existenzbedrohung durch einen erfolgsorientierten Blickwinkel ersetzt.

Die letzte Hauptsäule der Arbeit bildet die Ausarbeitung wirkungsvoller Sanierungsmaßnahmen in Kapitel sechs. Dafür ist es erforderlich, Zielsetzung und Rahmenbedingungen von Sanierungsmaßnahmen genauer zu beleuchten, bevor auf Möglichkeiten der Strukturierung eingegangen wird. Sanierungsstrategien oder die Zusammenfassung einzelner Maßnahmen zu Maßnahmenbündeln werden aus Sicht der Literatur und in Form von Ergebnissen empirischer Studien betrachtet. Die daraus resultierenden Schwachstellen bilden einen Übergang zur Definition effektiver und effizienter Sanierungsmaßnahmen anhand der zuvor definierten vier Krisentypen und der Ursachen-Checklisten.

Die Erkenntnisse aus den drei vorangegangenen Kapiteln werden in Kapitel sieben zur SUM-Matrix zusammengefasst. Erwartet wird ein Aussagensystem, das Sanierungsmaßnahmen in Abhängigkeit der Krisensymptome und/oder Krisenursachen erklären kann. Ob sich daraus für die Wirtschaftspraxis und auch für die Betriebswirtschaft, als angewandte Wissenschaft, wichtige Implikationen ableiten lassen, wird im abschließenden Kapitel durch die Zusammenfassung der gewonnenen Ergebnisse und möglicher Schlussfolgerungen sowie durch die Beantwortung der eingangs gestellten Fragen geklärt.

1.4 Einordnung und Abgrenzung des Themas

Das Thema ist dem Bereich Betriebswirtschaft und hierbei den Teilbereichen Unternehmensrestrukturierung und –sanierung zuzuordnen. Ferner kann es als praktische Ergänzung zur Stellungnahme FAR 1/1991 „Anforderungen an Sanierungskonzepte“ des Instituts der Wirtschaftsprüfer (IDW) angesehen werden. Im Fokus der Betrachtung steht der Bereich der Konzepterstellung, die die wesentlichen Bereiche der Analyse und Maßnahmengeneration umfasst. Die Behandlung der konsequenten und nachhaltigen Maßnahmenrealisierung als dritte Säule einer nachhaltigen und erfolgreichen Sanierung ist nicht Gegenstand dieser Arbeit. Die rechtliche Betrachtung wird auf haftungs- und strafrechtliche Tatbestände beschränkt, während einkommens-, umsatzsteuerliche und

arbeitsrechtliche Aspekte vernachlässigt werden. Aufgrund der prinzipiellen Anwendbarkeit, auch im Zuge einer Restrukturierung, liegt das Hauptaugenmerk auf einer außergerichtlichen Sanierung. Besonderheiten und Möglichkeiten einer gerichtlichen Sanierung werden somit nicht explizit ausgeführt.

2 DEFINITIONEN UND GRUNDLAGEN

Zur Hinführung zum Thema ist es erforderlich, wesentliche Begriffe wie Unternehmenskrise, Unternehmensinsolvenz und Unternehmenssanierung einleitend auszuführen und ihr Zusammenwirken bzw. bestehende Abhängigkeiten aufzuzeigen.

2.1 Unternehmenskrise

Der Begriff der Unternehmenskrise ist in der Betriebswirtschaftslehre recht gut und einheitlich spezifiziert. Demnach ist der Krisenbegriff seit dem 16. Jahrhundert bekannt und bezeichnet, abgeleitet aus dem altgriechischen Wort „krisis“, die Entscheidung bzw. entscheidende Wendung, eine schwierige Sachlage oder Zeit, die den Höhe- und Wendepunkt einer gefährlichen Situation darstellt⁴. Einigkeit besteht darüber, dass eine Unternehmenskrise in den meisten Fällen aus einer mangelnden Anpassung an die Unternehmensumwelt resultiert. In den folgenden Punkten wird aufgezeigt, welche Merkmale eine Unternehmenskrise kennzeichnen, welche Krisenphasen und -verläufe wahrgenommen werden können und welche Krisenarten unter finanz- und erfolgswirtschaftlichen Gesichtspunkten unterschieden werden.

2.1.1 Krisenmerkmale

Eine Unternehmenskrise stellt eine ungewollte und ungeplante Entwicklung von begrenzter Dauer und Beeinflussbarkeit dar, die den Fortbestand eines Unternehmens nachhaltig gefährden oder sogar unmöglich machen kann⁵. Dies erfordert, dass hochrangige Unternehmensziele bedroht sein müssen und das Nichterreichen dieser Ziele eine konkrete Existenzgefährdung für das Unternehmen darstellen. Welche Ziele als dominant angesehen werden, hängt prinzipiell vom jeweiligen Unternehmen bzw. der jeweiligen Organisation ab. Für marktwirtschaftlich orientierte Unternehmen definieren

⁴ Vgl. Weber, 1980, S. 15; Keller, 1999, S. 3f.; Grape, 2006, S. 7ff.; Crone, 2007, S. 2f.

⁵ Vgl. Müller, 1986, S. 33ff.; Krystek, 1987, S. 6; Bergauer, 2001, S. 3f.; Chong, 2004, S. 43

vordergründig Ertragskraft und Liquidität Zielgrößen, die die Überlebensfähigkeit der Organisation sicherstellen. Weitere Ziele erscheinen im Zweifel nachrangig oder stehen wie Umsatzstärke, Marktposition oder ausreichendes Eigenkapital in direkter Verbindung zur Ertragskraft und Liquidität⁶.

Neben den genannten Merkmalen einer begrenzten Zeitdauer der Situation, einer Außerordentlichkeit in der Entstehung und einer resultierenden Existenzgefährdung ist ein weiteres Merkmal in der prinzipiellen Offenheit des Ausgangs einer Unternehmenskrise zu sehen⁷. Der Ausgang einer Unternehmenskrise ist nicht zwangsläufig negativ. Wesentliches Merkmal ist vielmehr die extreme Ambivalenz der Entwicklungsmöglichkeiten⁸. Die Krisenbewältigung ist ebenso möglich wie die Existenzvernichtung und Unternehmensliquidation. Eine eingetretene Krisensituation sollte daher durchaus als Chance für Innovationen verstanden werden, nicht zuletzt um im Zuge einer angestrebten Sanierung fehlerhafte Strukturen aufzubrechen und zu verändern⁹.

2.1.2 Krisenphasen und –verläufe

Krisenphasen und –verläufe beschäftigen sich mit der Wahrnehmungsperspektive von Unternehmenskrisen und deren Beeinflussbarkeit. Übereinstimmung besteht in der Literatur darin, dass Unternehmenskrisen keine Zeitpunkterscheinungen darstellen, sondern als schleichende Prozesse zu betrachten sind¹⁰. Ein plötzliches, unerwartetes Auftreten einer Krisensituation ist in der Praxis eher die Ausnahme. Meist entwickelt sich eine existenzgefährdende Krise über einen Zeitraum von bis zu zwei Jahren, in denen schwache oder eindeutige Signale übersehen wurden¹¹. Zum Verlauf und den einzelnen Phasen einer krisenhaften Unternehmensentwicklung gibt es zahlreiche Studien, die jedoch inhaltlich relativ starke Gemeinsamkeiten aufweisen¹². Die unterschiedlichen Bezeichnungen der einzelnen Phasen der Unternehmenskrise sind in **Abbildung 2** zusammengefasst.

⁶ Vgl. Krystek/Moldenhauer, 2007, S. 26

⁷ Vgl. Fleege-Althoff, 1930, S. 3; Krystek, 1987, S. 6f.

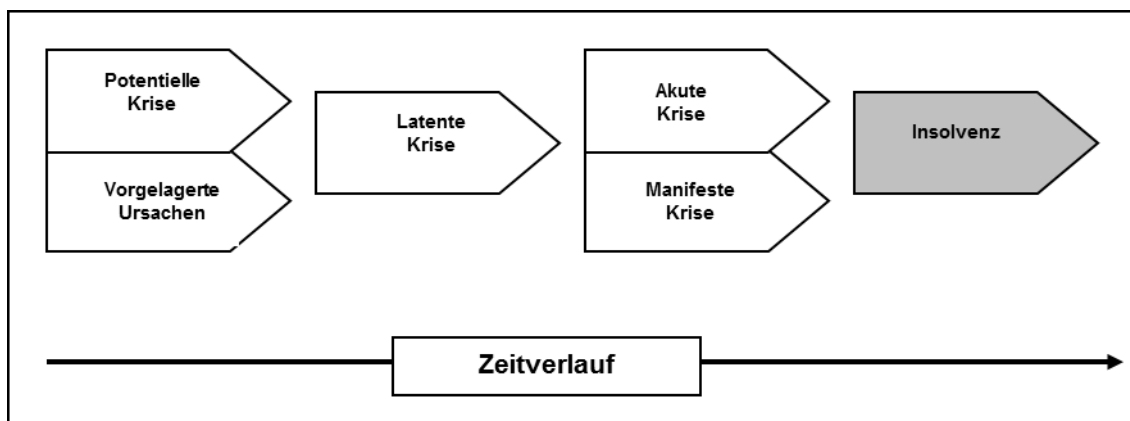
⁸ Vgl. Linde, 1994, S. 5

⁹ Vgl. Seefelder, 2003, S. 54

¹⁰ Vgl. Grape, 2006, S. 9

¹¹ Vgl. Faulhaber/Landwehr, 2005, S. 17

¹² Vgl. Löhneysen von, 1982, S. 102; Krystek, 1987, S. 11ff.; Hauschildt/Leker, 2000², S. 2f.; Faulhaber/Landwehr, 2005, S. 17

Abbildung 2: Phasen der Unternehmenskrise¹³

2.1.2.1 Potentielle Krise und vorgelagerte Ursachen

Als potentielle Krise kann der Normalzustand einer Unternehmung verstanden werden, bei dem noch keine wahrnehmbaren Krisensymptome vorliegen. Jede Unternehmung, die im wirtschaftlichen Wettbewerb zu anderen Unternehmen steht, ist vom Zeitpunkt ihrer Gründung an permanenten Unsicherheiten ausgesetzt¹⁴, die aus mit dem Geschäftsbetrieb verbundenen Chancen und Risiken resultieren¹⁵. Das Auftreten einer Krise ist hier lediglich möglich, jedoch noch nicht eingetreten¹⁶. Die gegenwärtige und zukünftige Zielerreichung kann als gesichert angesehen werden¹⁷. Gleichbedeutend sind vorgelagerte Krisenursachen zu sehen, die in einem marktwirtschaftlichen Umfeld im Stadium der Entscheidung nur schwer erkannt werden können, da verlässliche Krisensymptome fehlen.

2.1.2.2 Latente Krise

Auch bei der latenten Unternehmenskrise ist die bereits eingetretene oder als wahrscheinlich anzunehmende Krisensituation für die meisten Stakeholder¹⁸ noch nicht offensichtlich geworden. Die latente Krise bleibt externen Stakeholdern verborgen und kann intern nur von wenigen Personen erkannt werden. Negative Wirkungen sind bereits eingetreten, wirken sich aber auf das ökonomische Gesamtergebnis noch nicht aus¹⁹. Fehlen Frühwarnsysteme, wird die mangelnde Wahrnehmungsmöglichkeit erst in der

¹³ Eigene Darstellung

¹⁴ Vgl. Uhlenbruck, 1981, S. 175

¹⁵ Vgl. Schneider, 1998, S. 29; Neumann, 2004, S. 5ff.

¹⁶ Vgl. David, 2001, S. 44

¹⁷ Vgl. von Löhneysen, 1982, S. 103f.

¹⁸ Anspruchsgruppen, vgl. Gabler Wirtschaftslexikon, 2004¹⁶, S. 2760

¹⁹ Vgl. Neumann, 2004, S. 46

akuten Unternehmenskrise durch eindeutige Symptome durchbrochen und sichtbar gemacht²⁰.

2.1.2.3 Manifestierte oder akute Krise

Die manifestierte oder akute Krise ist für einen Großteil der Stakeholder ersichtlich. Die Intensität der destruktiven Wirkung verstärkt sich zunehmend, woraus erhöhter Zeitdruck und Entscheidungszwang resultiert²¹. Auch wenn in den meisten Fällen zutreffend, so müssen für den Eintritt einer manifestierten Krise nicht zwingend die vorangegangenen Krisenphasen durchlaufen werden. Plötzlich auftretende Katastrophen, die einen längeren Betriebsstillstand bedingen, oder der Verlust des Hauptkunden können auf direktem Wege in eine akute Unternehmenskrise führen. Ebenso muss eine manifestierte Krise nicht zwangsläufig auf eine latente Krise folgen, da durch erfolgreiche Krisenbewältigung die Beendigung in einer früheren Phase denkbar ist²².

2.1.2.4 Insolvenz

Die Insolvenz als letzte Station dieser Entwicklung schließt den Niedergang des Unternehmens ab und kann von allen Stakeholdern erkannt werden. Die Insolvenz ist die Folge nicht oder zu spät erkannter Symptome und fehlender oder nicht rechtzeitig eingeleiteter und nicht ausreichend wirkungsvoller Restrukturierungsmaßnahmen. Allerdings muss die Insolvenz nicht in jedem Fall das Ende der Unternehmung bedeuten, da auch eine Sanierung oder ein Verkauf aus der Insolvenz heraus den weiteren Fortbestand des Unternehmens ermöglichen können.

2.1.3 Krisenarten

Während bei der vorangegangenen Unterscheidung der Krisenphasen die Wahrnehmung von Unternehmenskrisen im Vordergrund stand, orientiert sich der zeitliche Verlauf der Krisenarten (siehe

Abbildung 3) an der finanz- und erfolgswirtschaftlichen Perspektive.

²⁰ Vgl. Neumann, 2004, S. 48

²¹ Vgl. Neumann, 2004, S. 48f.

²² Vgl. Neumann, 2004, S. 49

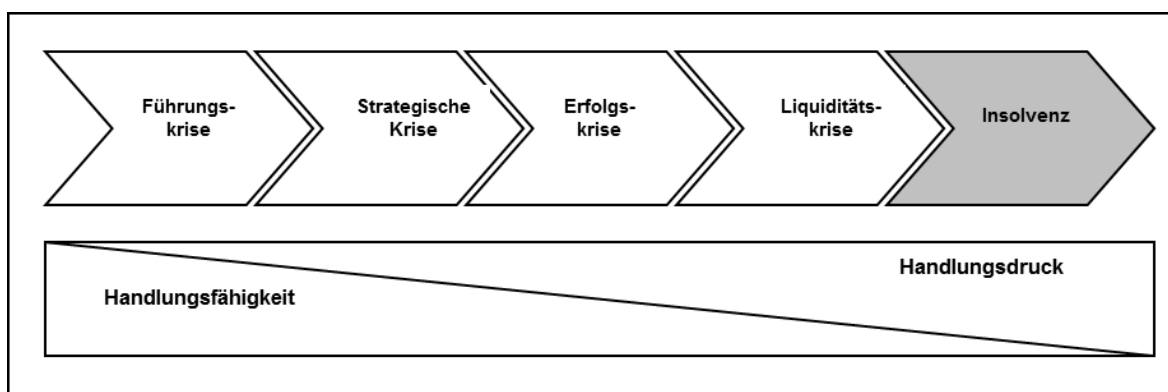


Abbildung 3: Alternative Phasengliederung der Unternehmenskrise²³

2.1.3.1 Führungs-/Stakeholderkrise

Die Führungskrise wird anfänglich weder intern noch extern wahrgenommen, da finanz- und erfolgswirtschaftliche Auswirkungen nur schwer zu erkennen sind. Die Stakeholderkrise beginnt normalerweise mit einem veränderten Führungsverhalten, das zunehmend von Nachlässigkeit bzw. Fehlverhalten der Führungspersonen geprägt ist, wodurch in diesem Stadium oft auch von einer Führungskrise gesprochen wird. Gründe für ein derartiges Verhalten können beispielsweise in der Krankheit eines Geschäftsführers, einer misslungenen Unternehmensnachfolge oder internen Streitigkeiten in der Unternehmensleitung liegen. In der Folge werden Unternehmensleitbild und Werte des Unternehmens verwässert und die Unternehmenskultur leidet²⁴. Motivation und Leistungsbereitschaft der Belegschaft sinken und das Arbeitsklima verschlechtert sich²⁵. Auswirkungen auf die Handlungsfähigkeit des Unternehmens bestehen nicht, wodurch der Handlungsdruck noch gering ist.

2.1.3.2 Strategiekrise

Strategische oder auch latente Krisen sind durch eine schleichende Verschlechterung der eigenen Wettbewerbsposition und eine ernsthafte Gefährdung der Erfolgspotentiale des Unternehmens gekennzeichnet²⁶. Als Erfolgspotentiale gelten rentable und verkäufliche Produkte, engagierte Mitarbeiter, rationelle Fertigungsverfahren, richtige Standortpolitik und prestige- und imagerträchtige Markennamen zur Erschließung einer treuen

²³ Eigene Darstellung, Daten entnommen aus Crone/Werner, 2007, S. 3ff.

²⁴ Vgl. Grütter/Kähr, 1999, S. 77

²⁵ Vgl. Groß, 2003, S. 129

²⁶ Vgl. Bergauer, 2001, S. 5

Kundenschicht²⁷. Daneben können aber auch Fehlentscheidungen der Unternehmensleitung, z.B. intensiver personeller und finanzieller Ressourceneinsatz, für die Entwicklung neuer, aber letztendlich fehlgeschlagener Produkte ursächlich sein²⁸.

Bezüglich der Wahrnehmung und der Realisierung geeigneter Gegenmaßnahmen treten in der Praxis mehrere Problemfelder auf. Einerseits setzt eine Wahrnehmung die Kenntnis von Erfolgspotentialen und der dazugehörigen Abläufe und Strukturen im Unternehmen voraus. Zum anderen erwirtschaften die meisten Unternehmen in diesem Krisenstadium noch Erträge, was dazu führt, dass Symptome, selbst wenn sie erkannt werden, gerne verdrängt und nicht ernst genommen werden. Es zeigt sich, dass der Handlungsspielraum in dieser Phase noch groß ist, dieser jedoch häufig nicht genutzt wird, weil der Handlungsdruck um auf die Symptome zu reagieren noch (zu) gering ist²⁹.

2.1.3.3 Erfolgskrise

In einer Erfolgskrise, auch als Ergebnis- oder Ertragskrise bezeichnet, sind Erfolgsziele bedroht und die Symptome der Krise spürbar. Im operativen Geschäft werden Deckungsbeitrags- und Gewinnziele nicht mehr erreicht und Vermögenswerte des Unternehmens sukzessive aufgezehrt. Die Ursachen dafür sind in Absatz- bzw. Kostenschwierigkeiten zu suchen. Ein auf der Absatzseite entstehender Preisdruck wird bevorzugt durch preisaggressive Wettbewerber, durch veraltete Produkte, denen eine „Unique Selling Proposition“ (USP) fehlt, oder durch eine Abhängigkeit von einem einzigen Kunden oder Lieferanten bestimmt. Schwächen in der Kostenrechnung bzw. dem Controlling begünstigen das Fortschreiten der Krise ebenso wie Trägheit bzw. der fehlende Veränderungswille vormals erfolgreicher Unternehmen. Somit sind Erfolgskrisen auch durch Mängel in der Unternehmensführung und –kultur bedingt. Der Handlungsdruck in dieser Phase einer Krise ist bereits bedeutend größer als bei einer strategischen Krise. Dieser Druck wird durch die erhöhte Wahrnehmung der Stakeholder und dem damit verbundenen Diskussions- bzw. Rechtfertigungsbedarf des Managements noch verstärkt³⁰.

²⁷ Vgl. Crone, 2007, S. 3

²⁸ Vgl. Keller, 1999, S. 8f.; Blöse/Kihm, 2006, S. 22f.

²⁹ Vgl. David 2001, S. 44f.; Bickhoff/Eilenberger, 2004, S. 15f.

³⁰ Vgl. Bickhoff/Eilenberger, 2004, S. 16f.

2.1.3.4 Die Liquiditätskrise

Die Liquiditätskrise ist gekennzeichnet durch Zahlungsschwierigkeiten und ein beinahe aufgezehrtes Eigenkapital. Die Ergebnisse der Unternehmung brechen ein und Lieferanten liefern nur noch gegen Vorkasse oder entsprechende Bankgarantien. Ist die Unternehmung in eine Liquiditätskrise geraten, so wird sie in den meisten Fällen nicht mehr in der Lage sein, sich alleine aus dieser Krisensituation heraus zu manövrieren. Der Handlungsspielraum ist stark eingeschränkt und der Handlungsdruck hoch³¹. Die Finanzierung des Unternehmensbetriebes wird zunehmend schwieriger. Die Auszahlungen übersteigen die Einzahlungen und führen zu einem negativen Cashflow. Durch das Sichtbarwerden in den Kennzahlen des Unternehmens und die Berücksichtigung individueller Risiken im Zuge von Basel II werden in diesem Stadium langjährige Geschäftsbeziehungen mit den Hausbanken auf eine harte Probe gestellt.

Neben Problemen bei der Fremdkapitalbeschaffung ist auch die Eigenkapitalzufuhr in Krisenzeiten zunehmend eingeschränkt. Kapitalerhöhungen scheitern und Unternehmensanleihen können aufgrund kursierender Krisengerüchte am Markt nicht oder nur schwer untergebracht werden. Finanzinvestoren bieten einen möglichen Ausweg, fordern im Normalfall aber eine Einflussnahme auf die Geschäftsführung ein. Mit Fortschreiten der Unternehmenskrise wird die Kapitalbeschaffung zur zentralen Disziplin und zum täglichen Überlebenskampf. Gelingt es der Unternehmensführung nicht dem Unternehmen „frisches“ Kapital zuzuführen, verbleibt als einziger „Ausweg“ der Gang in die Insolvenz, dem schließlich letzten Stadium der Unternehmenskrise.

2.2 Rechtliche Aspekte im Vorfeld einer Unternehmensinsolvenz

Nachfolgend werden mit der Insolvenzantragspflicht und –frist gesetzliche Bestimmungen, die Einfluss auf die Handlungsfähigkeit des Unternehmens nehmen, aufgezeigt. Darüber hinaus werden haftungs- und strafrechtliche Risiken vorgestellt, die verdeutlichen, dass im Stadium von Unternehmenskrisen Aktionen und Entscheidungen nicht mehr ausschließlich auf Grundlage betriebswirtschaftlicher Überlegungen zu treffen sind.

³¹ Vgl. Bickhoff/Eilenberger, 2004, S. 17f.

2.2.1 Insolvenzantragspflicht

Mit den Folgen einer Insolvenz geht eine Schädigung der Gläubiger und ein erheblicher volkswirtschaftlicher Schaden einher. Der Erhalt und die Weiterführung von Unternehmen wurde daher in der am 01.01.1999 in Kraft getretenen Insolvenzordnung (InsO) höher gewichtet, um eine Besserstellung der Gläubiger gegenüber der Liquidationsquote zu ermöglichen und Arbeitsplätze erhalten zu können. Die InsO sieht drei Insolvenzantragstatbestände vor:

- Zahlungsunfähigkeit (gem. § 17 InsO)
- Drohende Zahlungsunfähigkeit (gem. § 18 InsO)
- Überschuldung (gem. § 19 InsO)

2.2.1.1 Zahlungsunfähigkeit

Der Tatbestand der Zahlungsunfähigkeit stellt einen allgemeinen Eröffnungsgrund und damit eine Insolvenzantragsverpflichtung für den Schuldner dar. Daneben können auch die Gläubiger gleichermaßen einen Insolvenzantrag stellen. Zahlungsunfähigkeit ist ein Insolvenzantragstatbestand für alle natürlichen Personen, Personengesellschaften, Kapitalgesellschaften, Genossenschaften und nicht rechtsfähigen Vereine sowie Nachlässe. Zahlungsunfähigkeit liegt vor, wenn der Schuldner nicht in der Lage ist, die fälligen Zahlungsverpflichtungen zu erfüllen (gem. § 17 Abs. 2 Satz 1 InsO). Zahlungsunfähigkeit ist in der Regel anzunehmen, wenn der Schuldner seine Zahlungen eingestellt hat (gem. § 17 Abs. 2 Satz 2 InsO). Abzugrenzen davon ist eine bloße Zahlungsstockung, wenn der Schuldner nur aktuell nicht in der Lage ist, die fälligen Zahlungsverpflichtung zu erfüllen, aber konkrete Aussicht auf eine baldige Beendigung des Zahlungseingpasses erkennbar ist.

Um nachteilige Veränderungen in der Vermögenslage des Schuldners zu verhüten kann das Insolvenzgericht bis zur Verfahrenseröffnung vorläufige Maßnahmen (gem. § 21 InsO), wie z.B. die Bestellung eines vorläufigen Insolvenzverwalters, anordnen. Mit Eröffnung des Insolvenzverfahrens geht die Fortführung des Unternehmens bzw. die Verwaltung- und Verfügungsbefugnis über das Vermögen des Schuldners auf den Insolvenzverwalter über. Der Insolvenzverwalter hat das gesamte Vermögen der Insolvenzmasse sofort in Besitz zu nehmen und zu verwalten (gem. § 148 Abs. 1 InsO).

Die Insolvenzmasse umfasst das gesamte Vermögen zum Zeitpunkt der Insolvenzeröffnung sowie während der Insolvenz erlangtes Vermögen (gem. § 35 InsO).

2.2.1.2 Drohende Zahlungsunfähigkeit

Die drohende Zahlungsunfähigkeit gem. § 18 InsO begründet ein Insolvenzantragsrecht, welches ausschließlich durch den Schuldner geltend gemacht werden kann. Im Falle der drohenden Zahlungsunfähigkeit sind Gläubigeranträge ausgeschlossen. Insolvenzrechtlich oder strafrechtlich relevante Antragspflichten bestehen zu diesem Zeitpunkt nicht. Der Schuldner droht zahlungsunfähig zu werden, wenn er voraussichtlich nicht in der Lage sein wird, die bestehenden Zahlungspflichten im Zeitpunkt der Fälligkeit zu erfüllen (gem. § 18 Abs. 2 InsO)³². Entgegen der Zeitpunkt-Illiquidität zielt die drohende Zahlungsunfähigkeit auf eine Zeitraum-Illiquidität ab³³.

Drohende Zahlungsunfähigkeit liegt de facto vor, wenn das Unternehmen eine negative Fortbestehensprognose aufweist. Die auf einer Finanzplanung basierende Betrachtung besagt, dass ein Unternehmen in den kommenden 12 bis 24 Monaten nicht in der Lage sein wird seine fälligen Verbindlichkeiten zu begleichen. Obwohl lediglich ein Insolvenzantragsrecht verankert ist, birgt die drohende Zahlungsunfähigkeit das Risiko einer damit einher gehenden Überschuldung. Bei Vorliegen einer negativen Fortbestehensprognose müssen Vermögenswerte zu Liquidationswerten bewertet werden. Ergibt sich daraus eine Überschuldung, gilt eine Insolvenzantragspflicht gem. § 19 Abs. 2 InsO.

Mit der Einführung der drohenden Zahlungsunfähigkeit als Insolvenzeröffnungsgrund wollte der Gesetzgeber ermöglichen, dass Unternehmen mit erkennbaren Zahlungsschwierigkeiten und prognostizierter Zahlungsunfähigkeit früher auf die Krise reagieren und durch Verwendung der insolvenzrechtlichen Instrumentarien die Sanierungschancen nachhaltig verbessert werden können³⁴. In diesem Zusammenhang bietet die InsO folgende Anreize³⁵:

- Keine Eingrenzung der strategischen Optionen (gem. § 1 InsO)

³² Vgl. Seefelder, 2003, S. 149

³³ Vgl. Keller, 1999, S. 42

³⁴ Vgl. Crone, 2007, S. 18

³⁵ Vgl. Keller, 1999, S. 44

- Herausgabesperre zur Sicherung der Sanierungs- und Fortführungschancen (gem. §§ 165, 166 InsO)
- Vorlage eines Insolvenzplans (gem. § 218 Abs. 1 InsO)
- Möglichkeit der Eigenverwaltung unter Aufsicht eines Sachwalters (gem. §§ 270-285 InsO)
- Restschuldbefreiung (gem. §§ 286-303 InsO)

2.2.1.3 Überschuldung

Überschuldung gem. § 19 InsO gilt als Insolvenzgrund für alle juristischen Personen und für Gesellschaften, bei denen der persönlich haftende Gesellschafter keine natürliche Person, wie im Falle der GmbH & Co. KG, ist. Antragsberechtigung und Insolvenzantragspflicht gelten analog der Zahlungsunfähigkeit. Überschuldung kann kumulativ zur Zahlungsunfähigkeit oder als alleiniger Insolvenzgrund vorliegen. Eine Überschuldung liegt vor, wenn die bestehenden Verbindlichkeiten das Vermögen des Schuldners übersteigen (§ 19 Abs. 2 Satz 1 InsO). Eine rechnerische Überschuldung ist durch Aufstellung einer sogenannten Überschuldungsbilanz festzustellen. Das jeweils zugrunde gelegte Bewertungsverfahren ist abhängig vom Ausgang der Fortbestehensprognose. Fällt das Ergebnis positiv aus und ist die Fortführung des Unternehmens überwiegend wahrscheinlich, ist das Vermögen des Schuldners zu Fortführungswerten, bei negativem Ausgang zu Liquidationswerten zu bewerten. Analog zur Zahlungsunfähigkeit und entgegen der Möglichkeit auf Eigenverwaltung bei drohender Zahlungsunfähigkeit gehen mit der Insolvenzeröffnung alle Verwaltungs- und Verfügungsrechte auf den Insolvenzverwalter über.

2.2.2 Insolvenzantragsfrist

Bei Vorliegen von Zahlungsunfähigkeit und/oder Überschuldung sind Geschäftsführer einer GmbH (gem. § 64 Abs. 1 GmbHG), Vorstände einer AG (gem. § 92 Abs. 2 AktG) und Geschäftsführer einer GmbH & Co. KG (gem. §§ 177a, 130a Abs. 1 HGB), als gesetzliche Vertreter, gesellschafts- und haftungsrechtlich zur Insolvenzanmeldung verpflichtet (Organpflicht)³⁶. Die Dreiwochenfrist gilt dabei als Höchstfrist um entsprechende

³⁶ Vgl. Seefelder, 2003, S. 38

Sanierungsmaßnahmen zu prüfen. Ist erkennbar, dass keine (objektiven) Sanierungschancen bestehen, weil z.B. finanzierende Kreditinstitute die Gewährung von Überbrückungs- und/oder Sanierungskrediten ablehnen, so hat der Schuldner unverzüglich Insolvenzantrag zu stellen³⁷.

2.2.3 Haftungs- und strafrechtliche Risiken

Für vertretungsberechtigte Organe einer Gesellschaft bestehen haftungs- und strafrechtliche Risiken unabhängig von einer vorliegenden Unternehmenskrise. Allerdings werden in der Krise verstärkt Strafgesetze verletzt. Die Gründe hierfür liegen in einer Vernachlässigung gesetzlicher Sorgfalts-, Treue- und Überwachungspflichten in Zeiten des betrieblichen „Ausnahmestandes“, in dem ohnehin nicht mehr alle Verpflichtungen eingehalten werden³⁸. Das Streben nach Bewältigung einer (hoffnungslosen) Krise aus eigener Kraft und eine Ahnungslosigkeit gegenüber bestehenden Haftungs- und Strafgesetzen begünstigen gesetzliche Tatbestände. In jedem Fall sind strafrechtliche Verfahren und deren mediales Interesse kontraproduktiv für den Sanierungsprozess. Brisanz gewinnen rechtliche Vorschriften insbesondere beim Übergang in die Insolvenz. Da der Insolvenzverwalter eine bestmögliche Gläubigerbefriedigung anstrebt und bei Verstößen der gesetzlichen Vertreter Schadensersatz fordert, falls anderweitig keine Befriedigung zu erlangen ist. Die wichtigsten strafrechtlichen Tatbestände, die in der Folge auch eine zivilrechtliche Haftung begründen und daher bei der Erstellung eines Sanierungskonzeptes berücksichtigt werden müssen, sind nachfolgend in **Tabelle 1** aufgeführt.

Straftatbestand	Beispiele
Insolvenzverschleppung (u.a. § 84 GmbHG, § 401 AktG)	<ul style="list-style-type: none"> • Verstöße Insolvenzantragspflicht
Verstöße gegen die Abführung von Abgaben und Steuern (§ 266a StGB)	<ul style="list-style-type: none"> • Veruntreuen/Vorenthalten von Arbeitsentgelt • Vorenthalten von Arbeitnehmerbeiträgen • Steuerhinterziehung
Bankrottdelikte (§ 283 StGB)	<ul style="list-style-type: none"> • Vermögensminderung (Beseitigung, Verheimlichung, Zerstörung, Verlust-, Spekulationsgeschäfte, Veräußerungen erheblich unter Wert) • Vortäuschung von Rechten • Vermögensverschleierung (Unterlassung, Vernichtung, Ausführung Buchführungs- und Bilanzierungspflichten)
Gläubigerbegünstigung (§ 283c StGB)	<ul style="list-style-type: none"> • Wissentliche Bevorzugung im Kenntnisstand der Zahlungsunfähigkeit

³⁷ Vgl. Crone, 2007, S. 18

³⁸ Vgl. Seefelder, 2003, S. 47

Schuldnerbegünstigung (§ 283d StGB)	<ul style="list-style-type: none"> Wissentliche Verheimlichung, Beiseiteschaffung von Vermögen des Schuldners mit dessen Einwilligung im Kenntnisstand der (drohenden) Zahlungsunfähigkeit durch Dritten
Eingehungsbetrug (§ 263 StGB)	<ul style="list-style-type: none"> Verschaffung eines Vermögensvorteils durch Vorspiegeln falscher oder unwahrer Tatsachen
Kreditbetrug (§ 265b StGB)	<ul style="list-style-type: none"> Kreditantrag auf Basis unrichtiger Angaben oder unvollständiger Unterlagen Verschweigen wesentlicher Verschlechterungen der Angaben oder Unterlagen

Tabelle 1: Straftatbestände im Stadium einer Krise³⁹

2.2.4 Anfechtungstatbestände

Analog zu den beschriebenen haftungs- und strafrechtlichen Risiken müssen Anfechtungstatbestände, die zu einer Rückabwicklung von Rechtsgeschäften führen können, im Zuge einer sich abzeichnenden Insolvenz beachtet werden. Der Insolvenzverwalter kann gem. § 129 Abs. 1 InsO Rechtshandlungen, die vor der Eröffnung des Insolvenzverfahrens vorgenommen worden sind und die Insolvenzgläubiger benachteiligen, gem. §§ 130 bis 146 InsO innerhalb von zwei Jahren seit der Eröffnung des Insolvenzverfahrens anfechten. Restrukturierungs- und Sanierungsmaßnahmen haben daher die in Tabelle 2 stichpunktartig aufgeführten Anfechtungstatbestände zu berücksichtigen.

Kongruente Deckung (§ 130 InsO)	Sicherung oder Befriedigung eines Gläubigers, mit Ausnahme nahe stehender Personen innerhalb von drei Monaten vor dem Insolvenzantrag oder nach dem Eröffnungsantrag, wenn dieser die Zahlungsunfähigkeit kannte
Inkongruente Deckung (§ 131 InsO)	Befriedigung oder Sicherung eines Gläubigers, die er so nicht zu beanspruchen hatte
Unmittelbar nachteilige Rechtshandlungen (§ 132 InsO)	Gegenüber den Gläubigern innerhalb von drei Monaten vor dem Insolvenzantrag oder nach dem Eröffnungsantrag, wenn der Begünstigte die Zahlungsunfähigkeit kannte
Vorsätzliche Benachteiligung von Gläubigern (§ 133 Abs. 1 InsO)	In den letzten zehn Jahren vor Eröffnung des Insolvenzverfahrens oder nach Insolvenzantragsstellung, wenn der Begünstigte den Vorsatz oder eine drohende Zahlungsunfähigkeit kannte
Benachteiligung von Gläubigern (§ 133 Abs. 2 InsO)	Durch entgeltlichen Vertrag mit nahestehenden Personen, wenn dieser nicht früher als zwei Jahre vor Insolvenzeröffnungsantrag geschlossen wurde und zum Zeitpunkt des Abschlusses kein Vorsatz bekannt war
Unentgeltliche Leistungen des Schuldners (§ 134 Abs. 1 InsO)	Leistungen denen keine Gegenleistungen gegenüberstehen können bis zu vier Jahre vor Konkurseröffnung angefochten werden
Kapitalersetzende Darlehen (§ 135 InsO)	Rechtshandlung, die für die Forderung eines Gesellschafters auf Rückgewähr eines kapitalersetzenden Darlehens oder für eine gleichgestellte Forderung, Sicherung bzw. Befriedigung in den letzten 10 Jahren bzw. im letzten Jahr vor

³⁹ Eigene Darstellung, Daten entnommen aus Große Vorholt/Bisson, 2007, S. 289ff.

	Konkurseröffnung oder danach gewährt hat, vorgenommen wurde
--	---

Tabelle 2: Anfechtungstatbestände⁴⁰

2.2.5 Möglichkeiten und Folgen einer Insolvenz

Die aufgeführten Risiken machen deutlich, dass im laufenden Geschäftsbetrieb insbesondere aber im Stadium von Unternehmenskrisen neben betriebswirtschaftlichen Belangen zunehmend auch rechtliche Rahmenbedingungen ins Auge gefasst werden müssen. Ist eine sinnvolle außergerichtliche Lösung nicht durchsetzbar, so ist frühzeitig Insolvenzantrag wegen drohender Zahlungsunfähigkeit zu stellen. Erst vor dem Hintergrund des bereits gestellten Insolvenzantrags kann in den Verhandlungen mit Gläubigern oftmals ein Durchbruch erzielt werden. Sind die Bemühungen erfolgreich, ist der Insolvenzantrag, falls das Insolvenzverfahren noch nicht eröffnet wurde, zurückzunehmen, ohne dass die Insolvenz eröffnet und eine öffentlichkeitswirksame Imageschädigung eingetreten ist⁴¹. Auch im laufenden Insolvenzverfahren können die Bemühungen einer außergerichtlichen Einigung fortgesetzt werden und das Insolvenzverfahren vorzeitig eingestellt werden.

Die gerichtliche Sanierung ist ein Gesamtvollstreckungsverfahren zur bestmöglichen Gläubigerbefriedigung und steht gleichrangig neben der Liquidation und Zerschlagung des Unternehmens oder der Veräußerung an eine Auffanggesellschaft. Die Sanierung kann als Sanierung des Rechtsträgers oder durch eine übertragende Sanierung geschehen. Grundvoraussetzung in beiden Fällen ist eine positive Fortbestehensprognose. Der Vorteil gegenüber einer außergerichtlichen Sanierung liegt in den regelmäßig höheren Zugeständnissen der Gläubiger, die im Zuge eines Insolvenzverfahrens zu erreichen sind, und in der Möglichkeit der Restschuldbefreiung nach Abschluss des Insolvenzplanverfahrens. Neben dem nur bedingt vom Schuldner zu steuernden Insolvenzplanverfahren liegt der Nachteil in einem nachhaltig ruinierten Ruf aufgrund der negativen Berichterstattung und Publizität. Damit verbunden besteht die Gefahr, dass Kunden und Know-how-Träger abwandern.

⁴⁰ Eigene Darstellung, Daten entnommen aus InsO, 2005¹⁰, S. 33ff.

⁴¹ Vgl. Seefelder, 2003, S. 196

2.3 Unternehmenssanierung

Sanieren ist vom Lateinischen „sanare“ abgeleitet und mit heilen bzw. gesund machen umschrieben. Der Begriff Sanierung existiert seit dem 19. Jahrhundert und wird auch zur Krisenbewältigung von Unternehmen herangezogen⁴². In den nachfolgenden Punkten wird auf den Gegenstand des Sanierungsbegriffs, auf das Sanierungskonzept und die Sanierungsprüfung eingegangen. Abschließend erfolgt eine Betrachtung der wesentlichen Eckpunkte des Sanierungskonzepts.

2.3.1 Gegenstand des Sanierungsbegriffs

Vielfach werden im Rahmen einer Unternehmenssanierung die Begriffe Restrukturierung oder Turnaround synonym verwendet. Gemeinsam haben sie, dass Maßnahmen zur Bewältigung einer Unternehmenskrise eingeleitet werden sollen⁴³. Wie in **Abbildung 4** dargestellt, unterscheiden sich die Begriffe Restrukturierung und Turnaround vom Begriff der Unternehmenssanierung bezüglich Reichweite und Art der eingesetzten Maßnahmen sowie der Krisenphase, in die sie fallen⁴⁴.

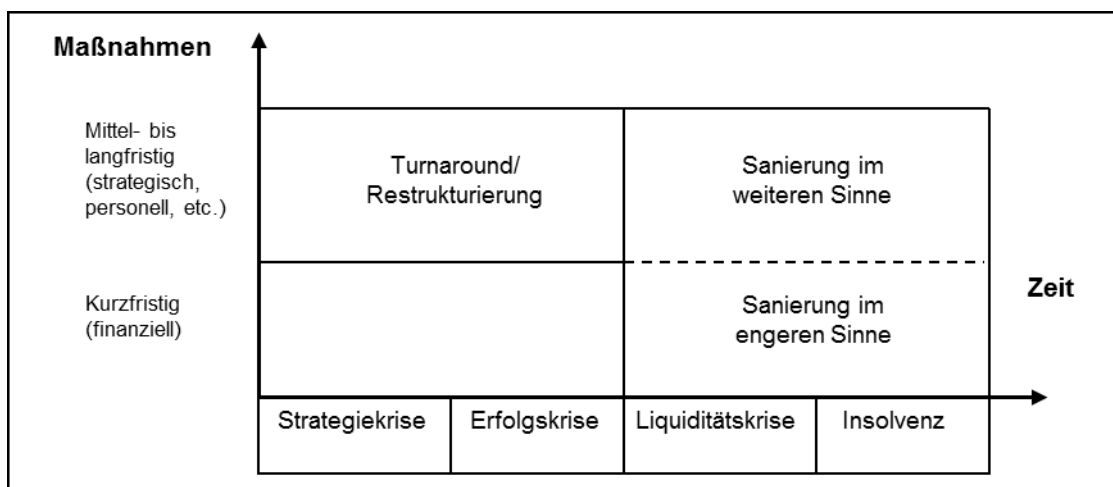


Abbildung 4: Gegenstand des Sanierungsbegriffs⁴⁵

2.3.1.1 Sanierung im engeren Sinne

Von einer Sanierung im engeren Sinne wird gesprochen, wenn die Krise bereits so weit fortgeschritten ist, dass der Bestand des Unternehmens ernsthaft gefährdet ist⁴⁶. Bei der

⁴² Vgl. Grape, 2006, S. 13

⁴³ Vgl. Müller, 1986, S. 16; Bergauer, 2001, S. 7f.

⁴⁴ Vgl. Böckenförde, 1990, S. 14

⁴⁵ Quelle: Böckenförde, 1990, S. 14

Sanierung im engeren Sinne werden lediglich finanzwirtschaftliche Maßnahmen ergriffen, die kurzfristig auf eine Beseitigung der Insolvenztatbestände Überschuldung und Zahlungsunfähigkeit abzielen⁴⁷. Nachteil dieser Variante, die typischerweise in die Phase der Liquiditätskrise oder Insolvenz fällt ist, dass hierbei lediglich die Zufuhr finanzieller Mittel gesichert wird, die ursächlichen Probleme aber unverändert bleiben. Durch nachhaltige Verluste ist in diesem Stadium die Eigenkapitalbasis weitestgehend aufgezehrt⁴⁸. Der Grundsatz „Liquidität geht vor Rentabilität“ entfaltet in dieser Situation seine volle Wirkungskraft.

2.3.1.2 Sanierung im weiteren Sinne

Unter Sanierung im weiteren Sinne werden alle außerordentlichen Maßnahmen verstanden, die der Gesundung eines notleidenden Unternehmens dienen. Im Gegensatz zur Sanierung im engeren Sinne werden neben finanzwirtschaftlichen weitere mittel- bis langfristige Maßnahmen ergriffen, um den Fortbestand des Unternehmens zu sichern⁴⁹. Hierunter fallen vor allem strategische, personelle und leistungswirtschaftliche Maßnahmen. Im Unterschied zur Sanierung im engeren Sinne werden die tatsächlichen Ursachen bekämpft. Aufgrund der erforderlichen Liquiditätssicherung in diesem Stadium bildet die Sanierung im engeren Sinne eine zwangsweise Voraussetzung für strukturelle Reformen der Sanierung im weiteren Sinne⁵⁰.

2.3.1.3 Restrukturierung

Differenziert von der Sanierung zu betrachten ist eine Restrukturierung in der Frühphase der Krisenentstehung. Um eine existenzbedrohende Gefährdung erst gar nicht entstehen zu lassen, wird das Unternehmen restrukturiert⁵¹. Hierbei stehen leistungswirtschaftliche Maßnahmen, personelle und strategische Aktionen im Vordergrund. Aufgrund einer noch guten Liquidität im Stadium der strategischen bzw. einer sich abzeichnenden Erfolgskrise rücken finanzwirtschaftliche Maßnahmen in den Hintergrund. Stattdessen kämpft das Unternehmen mit einem schleichenden Verlust der Erfolgspotentiale und zunehmenden

⁴⁶ Vgl. Seefelder, 2003, S. 22

⁴⁷ Vgl. Böckenförde, 1990, S. 9; Brandstätter, 1993, S. 7

⁴⁸ Vgl. Grape, 2007, S. 14

⁴⁹ Vgl. Hess/Fechner, 1987, S. 5; Böckenförde, 1990, S. 11; Brandstätter, 1993, S. 7

⁵⁰ Vgl. Grape, 2007, S. 14

⁵¹ Vgl. Seefelder, 2003, S. 22

Margenproblemen. Die in der Literatur ebenfalls anzutreffenden Begriffe wie Reorganisation oder Revitalisierung sind dem Begriff der Restrukturierung gleichzusetzen.

2.3.1.4 Turnaround

Wird die Betonung auf das Ereignis gelegt, das die Restrukturierung des Unternehmens erreichen soll, wird von einem Turnaround gesprochen. Dabei gilt es die negative Entwicklung zu durchbrechen und das Unternehmen zurück auf einen Erfolgskurs zu führen. Der Erfolg eines Turnarounds beruht auf dem Turnaround-Konzept, einem erfahrenen Krisenmanagement und einem durchsetzungsfähigen Realisierungsmanagement⁵². Die Schwierigkeit liegt darin, in kurzer Zeit viele Dinge richtig zu tun, die jahrelang falsch gemacht wurden und mögliche Fallen und Stolpersteine rasch aus dem Weg zu räumen⁵³.

2.3.2 Aufbau und Inhalt von Sanierungskonzepten

Befindet sich ein Unternehmen inmitten einer Liquiditätskrise ist die Unternehmensleitung veranlasst, ein Sanierungskonzept zu erarbeiten, das von einem sachverständigen Dritten nachvollzogen werden kann und das die Sanierungsfähigkeit des Unternehmens dokumentiert. Für den Fall, dass eine Sanierungsfähigkeit nicht bejaht werden kann und dementsprechend zumindest eine drohende Zahlungsunfähigkeit vorliegt, bildet das Sanierungskonzept die Basis für die Insolvenzantragsstellung. Damit sollen Schadensersatzforderungen in Folge einer Insolvenzverschleppung vorgebeugt werden. Das Sanierungskonzept wird in der Regel durch die Unternehmensleitung in Auftrag gegeben. Daneben können aber auch Gläubigerbanken oder potentielle Investoren Auftraggeber sein.

In Anlehnung an die Stellungnahme FAR 1/1991 des Fachausschusses Recht des IDW werden an Sanierungskonzepte die in **Tabelle 3** aufgeführten Anforderungen gestellt⁵⁴:

Beschreibung des Unternehmens (Datenbasis)	<ul style="list-style-type: none"> • Bisherige Unternehmensentwicklung (Unternehmensgeschichte, finanzwirtschaftliche Entwicklung, Mitarbeiterentwicklung und arbeitsrechtlicher Rahmen) • Rechtliche Verhältnisse (Verpflichtungen, Haftungen, laufende Verfahren) • Finanzwirtschaftliche Verhältnisse (Liquidität, Ertragssituation, Vermögen, Finanzierung) • Leistungswirtschaftliche Verhältnisse (Produkt- und Leistungsprogramm, Unternehmensstandorte, Logistik/Einkauf, Produktion, Vertrieb, F&E)
---	--

⁵² Vgl. Faulhaber/Landwehr, 2005, S. 22

⁵³ Vgl. Faulhaber/Landwehr, 2005, S. 24

⁵⁴ Vgl. Crone, 2007, S. 76ff.

	<ul style="list-style-type: none"> • Organisatorische Verhältnisse (Aufbauorganisation, Informationssysteme, Controlling)
Analyse des Unternehmens	<ul style="list-style-type: none"> • Krisenursachenanalyse (Strategische Positionierung, USP, Markt-/Konkurrenzanalysen) • Lagebeurteilung (Analyse der globalen Umwelt, der Aufgabenwelt und unternehmensinterner Faktoren, Fortbestehensprognose)
Leitbild des sanierten Unternehmens (Zielvorstellung)	<ul style="list-style-type: none"> • Corporate Identity • Tätigkeitsgebiete und Marktstrategien (Produkt- und Leistungskonzept, strategische Geschäftseinheiten, Wettbewerbsstrategien) • Ausrichtung der Funktionen (funktionale, produkt- u. marktbezogene Erfolgspotentiale) • Künftige gesellschaftsrechtliche Struktur • Beziehungen zu Kapitalgebern (Beteiligungsstrukturen, EK-Zuführung, Unternehmensverbindungen, Kreditversorgung)
Maßnahmen zur Sanierung des Unternehmens	<ul style="list-style-type: none"> • Sofortmaßnahmen (Existenzsicherung durch finanzwirtschaftliche Maßnahmen) • Mittelfristige Maßnahmen (Realisierung der Erfolgsziele durch finanz- und leistungswirtschaftliche Maßnahmen) • Langfristige Maßnahmen (Sicherung und Schaffung von Erfolgspotentiale durch finanz- und größtenteils leistungswirtschaftliche Maßnahmen)
Planverprobung (Planrechnungen)	<ul style="list-style-type: none"> • Rechnerische Darstellung der Sanierungsmaßnahmen • Plan Gewinn- und Verlustrechnung (GuV), Finanzplan und Bilanz (bis zu 3 Jahren)

Tabelle 3: Aufbau von Sanierungskonzepten⁵⁵

2.3.3 Sanierungsprüfung

Die Feststellung und Beurteilung der Sanierungsfähigkeit und Sanierungswürdigkeit eines Unternehmens kann erst mit der Erstellung eines Sanierungskonzeptes und unter Berücksichtigung möglicher Sanierungsmaßnahmen vorgenommen werden. Erst zu diesem Zeitpunkt ist ersichtlich, in welche Richtung die Planungsrechnungen zeigen. Bezüglich der Sanierungsprüfung werden die Teilbereiche Sanierungsbedürftigkeit, Sanierungsfähigkeit und Sanierungswürdigkeit unterschieden.

2.3.3.1 Sanierungsbedürftigkeit

Eine Prüfung der Sanierungsbedürftigkeit befasst sich mit der Identifikation einer krisenhaften Unternehmensentwicklung, um überhaupt den Anlass zur Betrachtung weiterer Punkte einer Sanierungsprüfung zu haben. Eine einheitliche Definition der Sanierungsbedürftigkeit liegt in der betriebswirtschaftlichen Literatur bis dato nicht vor. So werden sowohl die Unfähigkeit, eine Krise aus eigener Kraft überwinden zu können⁵⁶, als auch das Vorhandensein von Verlustquellen und -gefahren⁵⁷ als mögliche Indizien für Sanierungsbedürftigkeit vertreten.

⁵⁵ Eigene Darstellung, Daten entnommen aus Crone/Werner, 2007, S. 76ff.

⁵⁶ Vgl. Schmiedel, 1984, S. 763

⁵⁷ Vgl. Feldbauer-Durstmüller, 2003, S. 131

2.3.3.2 Sanierungsfähigkeit

Sanierungsfähigkeit bedeutet, dass mit überwiegender Wahrscheinlichkeit die liquiden Mittel des Unternehmens zumindest mittelfristig zur Unternehmensführung ausreichen, um Zahlungsfähigkeit sicherzustellen⁵⁸. Voraussetzung für die Beurteilung der Sanierungsfähigkeit ist somit eine positive Fortbestehensprognose, die, falls noch keine Überschuldung eingetreten ist, die Rückkehr zu einer wettbewerbsfähigen und erfolgsorientierten Unternehmensführung ermöglicht⁵⁹. Da die Sanierungsmaßnahmen und speziell deren Realisierung in der Regel von der Zustimmung und Unterstützung der Beteiligten abhängig sind, kann die Sanierungsfähigkeit erst im Anschluss an die Sanierungswürdigkeitsprüfung erfolgen. Somit stehen Sanierungsfähigkeit und –würdigkeit in einem gegenseitigen Abhängigkeitsverhältnis⁶⁰.

2.3.3.3 Sanierungswürdigkeit

Neben der Sanierungsfähigkeit, die für (fast) jedes Unternehmen mit dem entsprechenden Mitteleinsatz erreicht werden kann, stellt sich prinzipiell die Frage der Sanierungswürdigkeit. Rein objektiv betrachtet liegt Sanierungswürdigkeit vor, wenn die Summe diskontierter zukünftiger Cashflows größer ist als die heutigen Verbindlichkeiten bzw. als der mögliche Verkaufs- bzw. Liquidationserlös. Die Stakeholder entscheiden somit über die Liquidation oder Rettung des Unternehmens⁶¹. Insbesondere den Eigen- und Fremdkapitalgebern kommt dabei eine besondere Bedeutung zu, da letztlich kaum eine Sanierung ohne Zuführung neuer Mittel bzw. ohne Verzicht auf bereits gewährte Mittel durchgeführt werden kann⁶². Gerade bei der Frage nach der Sanierungswürdigkeit eines Unternehmens ist es unabdingbar, die persönlichen Vorstellungen der Beteiligten zu kennen, da unterschiedliche Interessenslagen zu Widerständen und zeitlichen Verzögerungen in der Umsetzung führen können⁶³. Letztendlich wird ein Sanierungskonzept nur erfolgreich sein, wenn die beteiligten Stakeholder zustimmen und die Sanierung aktiv unterstützen und begleiten.

3 KONZEPTION DER UNTERSUCHUNG UND METHODISCHE

⁵⁸ Vgl. Keller, 1999, S. 74

⁵⁹ Vgl. Maus, 2003, S. 159

⁶⁰ Vgl. Groß, 1988, S. 25; Harz/Hub/Schlarb, 1996, S. 32

⁶¹ Vgl. Schimke, 1986, S. 29

⁶² Vgl. Braun/Uhlenbruck, 1997, S. 247

VORGEHENSWEISE

Dieses Kapitel beschäftigt sich neben der begrifflichen Definition und Abgrenzung der Bezeichnung „Matrix“ mit der Architektur der SUM-Matrix und einer wissenschaftlichen Vorgehensweise im Zuge der Bearbeitung.

3.1 Begriffsdefinition und Architektur der Arbeit

Da der Begriff „Matrix“ in unterschiedlichen Zusammenhängen Verwendung findet, ist eine begriffliche Abgrenzung von der Mathematik und anderen Disziplinen erforderlich, bevor auf den individuellen Aufbau eingegangen werden kann. In der vorliegenden Arbeit wird die Bezeichnung „Matrix“ verstanden als Tabelle, die aus m-Zeilen und n-Spalten besteht⁶⁴. Das Aussagesystem ist analog dem Prinzip einer Matrix-Organisation aufgebaut. Der Matrixaufbau ermöglicht eine übersichtliche Darstellung logischer Sinnzusammenhänge in verdichteter Form. Die Matrix bietet somit eine einfache Orientierung in sonst komplexen und vielschichtigen Themenbereichen, wie dies im gewählten Umfeld von Krisensymptomen, -ursachen und Sanierungsmaßnahmen der Fall ist.

Krisensymptome, -ursachen und Sanierungsmaßnahmen bilden die drei Dimensionen der Matrix. Dabei werden Krisenursachen den Zeilen und Krisensymptome nach einer Konzentration auf vier Krisentypen den Spalten zugeordnet. Sanierungsmaßnahmen als dritte Größe bilden die Schnittstelle bzw. die Knotenpunkte von Zeilen und Spalten. In der nachfolgenden Arbeit werden die einzelnen Spalten auch als X-Komponente, die Zeilen als Y-Komponente und die resultierenden Knotenpunkte als Z-Komponente bezeichnet.

3.2 Wissenschaftliche Vorgehensweise im Zuge der Bearbeitung

Mit dem Aufbau der nachfolgenden Kapitel soll dem wissenschaftlichen Anspruch der Arbeit entsprochen werden. Diesbezüglich werden im Anschluss an die theoretischen Grundlagen des jeweiligen Kapitels theoretische Forschungsansätze beschrieben. Obwohl der Einfluss des Faktors Geschwindigkeit, verbunden mit einer Globalisierung und Dynamisierung der Märkte, stetig zugenommen hat, sind grundsätzliche Wirkungsweisen,

⁶³ Vgl. Keller, 1999, S. 88

⁶⁴ Vgl. Gabler Wirtschaftslexikon, 2004¹⁶, S. 2007

Abhängigkeiten und Zusammenhänge unverändert geblieben. Dies bietet den Vorteil auch auf ältere Studien zurückgreifen zu können.

Die im Zuge der empirischen Untersuchung erforderliche Datenerhebung stellt im Umfeld der Krisenursachenforschung eine Schwierigkeit dar, da der Begriff „Krise“ in Deutschland anders als in den USA immer noch negativ besetzt ist. Darum ist die Arbeit auf verfügbaren empirischen Studien im Forschungsbereich von Krisenursachen und Sanierungsmaßnahmen aufgebaut. Die unterschiedlichen empirischen Studien in ihrer bereits verdichteten Darstellung werden kritisch hinterfragt und bilden neben der „Evergreen“-Studie (siehe 5.4) die Basis der Arbeit. Bei der Ermittlung geeigneter Sanierungsmaßnahmen wurden die Ergebnisse aus 15 „Case Studies“⁶⁵ miteinbezogen (siehe Anhang). Der mögliche Neuigkeitswert der Arbeit ist in der übergreifenden Bearbeitung von Symptomen, Ursachen und Maßnahmen und insbesondere in der daraus entstehenden Matrix zu sehen.

4 KLASIFIZIERUNG VON KRISENSYMPTOMEN (X-KOMPONENTE)

Entsprechend der Architektur der Matrix stellt die Definition und Strukturierung der Krisensymptome den ersten Bearbeitungsteil dar. Darüber hinaus werden in diesem Kapitel Krisensymptome im Zeitverlauf und Möglichkeiten der Erkennung von Krisensymptomen aufgezeigt. Die zur weiteren Vorgehensweise erforderliche Zuordnung der Symptome zu Krisentypen wird zum einen anhand theoretisch verfügbarer Ansätze aufgezeigt und zum anderen in Form der gewählten Betrachtungsweise begründet. Die Charakterisierung der Krisentypen anhand jeweiliger Krisensymptome und ein daraus abgeleitetes Fazit schließen dieses Kapitel ab.

4.1 Definition und Strukturierung von Krisensymptomen

Ähnlich wie bei Erkrankungen, die erst durch bestimmte Symptome diagnostiziert werden, können auch Unternehmenskrisen erst durch das Auftreten von Krisensymptomen wahrgenommen werden. Krisensymptome sind Anzeichen für eingetretene

⁶⁵ Fallstudien, vgl. Gabler Wirtschaftslexikon, 2004¹⁶, S. 1020

Krisensituationen, jedoch nicht ursächlich für deren Eintritt⁶⁶. Klassische Symptome einer Unternehmenskrise sind Liquiditätsprobleme, sinkende Deckungsbeiträge, Umsatzeinbrüche und der Verlust von Marktanteilen. Neben diesen deutlich erkennbaren Krisensymptomen gibt es beliebig viele „Weak-Signals“⁶⁷. Die Ansätze zur Gliederung von Krisensymptomen in der Literatur sind unterschieden nach Funktionsbereichen⁶⁸, Stakeholdern⁶⁹ und Krisenarten⁷⁰ (siehe **Tabelle 4**).

Nach Funktionsbereichen	<ul style="list-style-type: none"> • Beschaffung/Lager • Produktion • Absatz • Organisation und Führung • Personal • Finanzierung
Nach Stakeholdern	<ul style="list-style-type: none"> • Management und Mitarbeiter • Markt/Kunden • Lieferanten/Warenkreditversicherer • Banken • Steuerberater, Juristen • Öffentlich-rechtliche Gläubiger
Nach Krisenarten	<ul style="list-style-type: none"> • Strategiekrise • Erfolgskrise • Liquiditätskrise

Tabelle 4: Strukturierung von Krisensymptomen⁷¹

4.2 Krisensymptome im Zeitverlauf

Wie bereits in den vorangegangenen Punkten der Krisenphasen und – arten dargestellt, entwickeln sich Krisen in Unternehmen schleichend, wobei der Handlungsbedarf im gleichen Maße im Zeitverlauf zunimmt wie die Handlungsfähigkeit des Managements abnimmt. Die Inderdependenz zwischen Krisensymptomen bzw. Handlungsfähigkeit und -bedarf wird in **Abbildung 5** verdeutlicht. Wesentlich für eine erfolgreiche Krisenbewältigung ist somit ein frühzeitiges Erkennen und Gegensteuern mittels wirkungsvoller Maßnahmen. Frühzeitiges Erkennen erfordert geeignete Frühwarnsysteme, eine hohe Sensibilität innerhalb der Belegschaft, die aus einer entsprechenden Unternehmenskultur resultiert, und ein gut aufgestelltes Rechnungswesen, das sich

⁶⁶ Crone, 2007, S. 10

⁶⁷ Schwache Symptome, vgl. Eschenbach/Eschenbach/Kunesch, 2003⁴, S. 67

⁶⁸ Vgl. Perschel, 2002, S. 12ff.; Fechner/Kober, 2004, S. 33ff.; Niering/Hillebrand, 2004, S. 8ff.; Harz/Hub/Schlarb, 2006, S. 49f.

⁶⁹ Vgl. Faulhaber, 2005, S. 18

⁷⁰ Vgl. Crone, 2007, S. 10 ff.

⁷¹ Eigene Darstellung

subjektiven Betrachtungen entzieht⁷². Anhand der Krisensymptome lassen sich ferner, Rückschlüsse auf das jeweilige Krisenstadium, in dem sich das Unternehmen befindet, ziehen⁷³. So stellt ein drastischer Rückgang der Marktanteile ein sicheres Indiz dafür dar, dass die strategischen Erfolgspotentiale des Unternehmens gefährdet sind. Währenddessen eine rückläufige Eigenkapitalquote bzw. Zahlungsschwierigkeiten Indikatoren für eine Erfolgs- bzw. Liquiditätskrise bekunden.

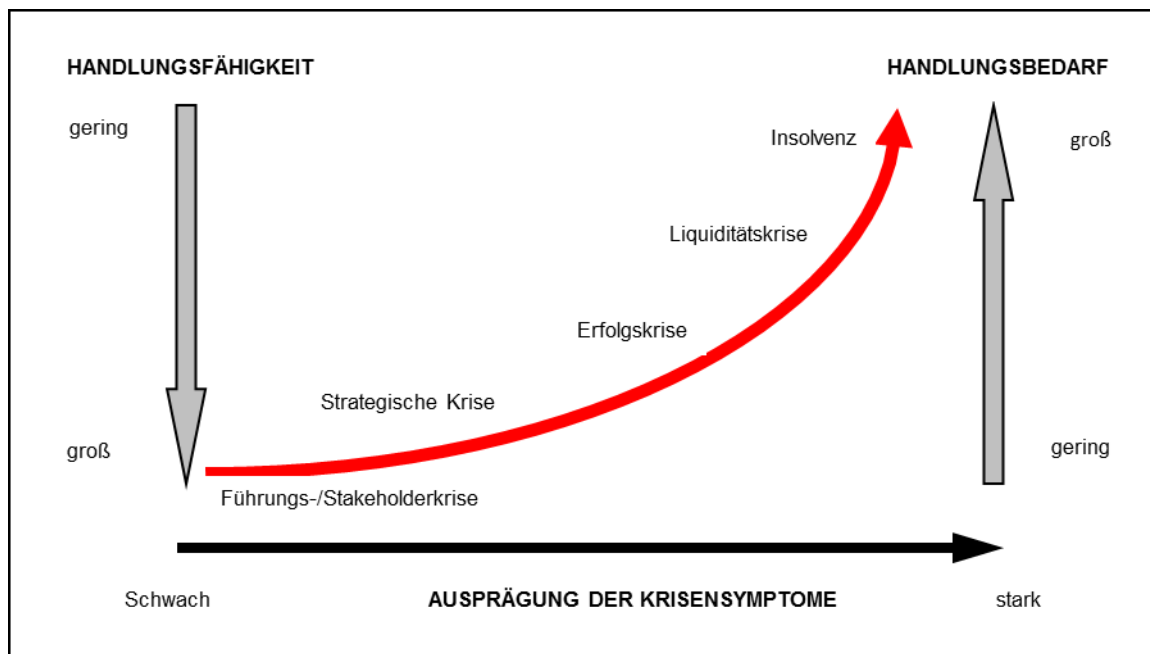


Abbildung 5: Interdependenz Krisensymptome, Handlungsfähigkeit und -bedarf⁷⁴

In der Praxis zeigt sich oft eine umgekehrte Erkennungsfolge von Krisen, d.h. eine Krise wird erst im Stadium einer Liquiditätskrise erkannt⁷⁵. Dem entgegen werden strategische Krisen wegen ihres latenten Charakters und der nur schwachen Signale, die von ihnen ausgehen, häufig sehr spät wahrgenommen⁷⁶. Während die Krisenklassifikation ex post recht einfach vorgenommen werden kann, ist dies ex ante schwierig und stark abhängig von der subjektiven Wahrnehmung der betroffenen Personen mit ihren jeweiligen Interessen, Erfahrungen und Einstellungen⁷⁷.

⁷² Vgl. Keller, 1999, S. 15

⁷³ Vgl. Blöse/Kihm, 2006, S. 35

⁷⁴ Eigene Darstellung

⁷⁵ Vgl. Keller, 1999, S. 9

⁷⁶ Vgl. Böckenförde, 1996, S. 21ff.

⁷⁷ Vgl. Feldbauer-Durstmüller, 2003, S. 130

4.3 Erkennung von Krisensymptomen

Krisensymptome können auf unterschiedlichen Wegen wahrgenommen werden. Die größte Bedeutung kommt dabei dem Rechnungswesen und Controlling, internen und externen Informationsquellen und Frühwarnsystemen zu. Die Vielzahl der Methoden macht eine detaillierte Betrachtung der einzelnen Vor- und Nachteile erforderlich. Darüber hinaus können aber auch psychologische Handlungsbarrieren erheblichen Einfluss auf die Wahrnehmung von Krisensymptomen nehmen.

4.3.1 Rechnungswesen und Controlling

Im Rechnungswesen werden Einblicke in die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Unternehmens ermöglicht. Mittels Kostenrechnung können defizitäre Produkte oder Produktgruppen in der Monats- oder Quartalsbetrachtung ausgemacht werden. Daneben zeigt ein in die Zukunft gerichtetes Controlling durch Umsatz- und Ertragsprognosen zukünftige Gefahrenpotentiale auf. Nachteilig wirken die Vergangenheitsorientierung der Zahlen aus dem Rechnungswesen und eine fehlende Qualität der Plandaten für die Prognosen des Controllings. Ferner muss festgestellt werden, dass in Krisenunternehmen in den meisten Fällen auch das Rechnungswesen und Controlling versagt haben⁷⁸ und mit ihrem Versagen zu einer Täuschung der Unternehmensleitung beigetragen haben⁷⁹. Hierbei muss jedoch relativiert werden, dass den mahnenden Worten des Controllers in einem frühen Krisenstadium und insbesondere in vormals erfolgreichen Unternehmen, die noch über ausreichend (stille) Reserven verfügen, grundsätzlich wenig Gehör geschenkt wird.

4.3.2 Interne und externe Informationsquellen

Neben den quantifizierbaren Informationen aus dem Rechnungswesen und Controlling empfiehlt es sich für die Geschäftsleitung, ein möglichst weit verzweigtes Informationsnetz aufzubauen, das den Vorteil bietet, „operative“ Krisensymptome weit bevor diese in den Unternehmenszahlen sichtbar werden zu erfassen. Wie in **Tabelle 5** unterschieden können diese über interne und externe Bezugsquellen erkannt werden⁸⁰:

Interne Informationsquellen	Mitarbeitergespräche/-befragungen
	Betriebsratsgespräche
	Betriebsbegehungen

⁷⁸ Vgl. Keller, 1999, S. 23

⁷⁹ Vgl. Hess/Fechner, 1991, S. 41

⁸⁰ Vgl. Hess/Fechner, 1991, S. 26ff.

Externe Informationsquellen	Kundengespräche/-befragungen
	Branchengespräche
	Lieferantengespräche/-befragungen
	Prüfungsberichte Abschlussprüfer

Tabelle 5: Interne und externe Informationsquellen⁸¹

Durch Mitarbeitergespräche lassen sich Wissens- und Erfahrungspotential der Spezialisten vor Ort nutzen. Betriebsratsgespräche dienen der Gewinnung von Mitarbeiterinformationen, –stimmungen und -strömungen über den Betriebsrat als Dritten. Ein ähnlich einfaches Instrumentarium stellen Betriebsbegehungen dar. Hierbei kann sich das Top-Management einen Überblick über den Leistungsbereich des Unternehmens verschaffen. Teileburgen, hohe Ausschussquoten oder Bandstillstände in der Produktion weisen auf Defizite hin weit bevor diese durch das Rechnungswesen oder Controlling wahrgenommen und publiziert werden. Aus den aus Mitarbeitergesprächen gewonnenen Informationen und Eindrücken kann zudem auf die Qualität des Informationsprozesses im Unternehmen geschlossen werden.

Ergänzend zu den internen Informationsquellen können auch über externe Stakeholder Krisensymptome wahrgenommen werden. Kundengespräche nehmen in diesem Zusammenhang den höchsten Stellenwert ein. Hieraus resultieren u.a. Erkenntnisse über Wettbewerber, die eigene Produktpalette, Preispolitik, Qualitätssituation und Lieferperformance sowie Stärken und Schwächen der Vertriebsorganisation. Gespräche mit Wettbewerbern weisen auf Symptome innerhalb der Branche hin. Wie bei den Kundengesprächen so können auch bei Lieferantengesprächen Informationen über Wettbewerber gewonnen werden. Neben Technologie oder designspezifischen Produktkenntnissen verfügen Lieferanten, weil im Supply-Chain-Management (SCM)⁸² vorgelagert, über Zeitvorteile in der Wahrnehmung möglicher Krisen- oder Branchensymptome. Prüfberichte der Abschlussprüfer können, in Verbindung mit dem Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) für Kapitalgesellschaften verpflichtenden Risikoausblick über die künftige Unternehmensentwicklung, auf bevorstehende Krisen hinweisen. In der Regel dienen sie aber vordergründig dem Aufsichtsrat bei der Ausübung der Überwachungspflicht und daraus abgeleitet dem Gläubigerschutz.

⁸¹ Eigene Darstellung

⁸² beschreibt die aktive Gestaltung aller Prozesse, um Kunden oder Märkte wirtschaftlich mit Produkten, Gütern und Dienstleistungen zu versorgen, vgl. Gabler Wirtschaftslexikon, 2004¹⁶, S. 2870

Zusätzlich zu den vorangegangenen Aufzählungen sei an dieser Stelle auf die Möglichkeiten einer systematischen Befragung mittels Fragebogen hingewiesen. Diese Form der Erfassung möglicher Krisensymptome stellt insbesondere für mittlere und große Unternehmen mit komplexen Strukturen einen vielversprechenden, standardisierbaren Ansatz dar. Durch die höhere Stichprobenzahl kann die Objektivität der Aussagen, verglichen mit Einzelgesprächen, erhöht und der Zeitaufwand minimiert werden. Einem speziell für die jeweilige Zielgruppe strukturierten Fragebogen kommt hinsichtlich möglicher Krisensymptome dabei die zentrale Bedeutung zu. Derartige Befragungen empfehlen sich vor allem für den Kunden-, Lieferanten- und Mitarbeiterbereich. Eine besondere Form der Fragebogentechnik stellt die Beurteilung des Vorgesetzten durch die Mitarbeiter dar. Während in den meisten Unternehmen eine Top-down-Beurteilung im jährlichen Rhythmus durchgeführt wird, bezeichnet eine Bottom-up-Beurteilung in der Praxis eher die Ausnahme und beschränkt sich auf Unternehmen mit einer besonders hoch entwickelten Unternehmenskultur. Im Hinblick darauf, dass prinzipiell jede Krise auf eine Führungskrise zurückgeführt werden kann, stellt dies einen sinnvollen Ansatz zur frühzeitigen Krisenerkennung dar.

Die vorangegangenen Ausführungen verdeutlichen, dass Sekundärinformationsquellen, insbesondere aus dem Kunden-, Lieferanten und Mitarbeiterbereich, über großes Potential bei der Erkennung von schwachen Krisensymptomen verfügen. Alle beschriebenen Ansätze verbindet, dass durch die aktive Einbindung der jeweiligen Gruppe Interesse an deren Sichtweise bekundet und damit Vertrauen und Motivation geschaffen werden. Dem entgegen wird in großen Unternehmen bevorzugt in aufwendige und teure Frühwarnsysteme investiert, anstatt sich das vorhandene Know-how der Stakeholder zu Nutzen zu machen.

4.3.3 Frühwarnsysteme

Zur Erhaltung möglichst vieler Handlungsmöglichkeiten ist ein frühes Erkennen von Krisenindikatoren unerlässlich, um mögliche Handlungsalternativen zu generieren und zwischen diesen abwägen zu können⁸³. Idealerweise sollte bereits eine drohende oder latente Krise erkannt werden, bevor sie zu einer solchen geworden ist. Neben den gesetzlich im KonTraG und den Überwachungspflichten des Aufsichtsrates verankerten „Frühwarnsystemen“, gibt es eine Reihe weiterer Konzeptionen. Frühwarnsysteme lassen

sich zu Früherkennungssystemen (FES) erweitern, wenn neben Risiken auch Chancen erkannt werden sollen⁸⁴. Die FES lassen sich im Hinblick auf ihre Grundkonzeption einteilen in⁸⁵:

- Frühwarnsysteme auf Basis der Bilanzanalyse
- Frühwarnsysteme auf Basis schwacher Signale („Weak-Signals“)

4.3.3.1 Frühwarnsysteme auf Basis der Bilanzanalyse

Die Bilanzanalyse⁸⁶ beschäftigt sich vorrangig mit finanz- und erfolgswirtschaftlichen Analysen⁸⁷. Die Vermögensanalyse ordnet sich der Erfolgs- und Finanzanalyse unter⁸⁸. Voraussetzung für das Erkennen einer Krise durch die Bilanzanalyse ist, dass sich die Krise eindeutig in den Ziffern der Bilanz und in der Gewinn-und-Verlust-Rechnung (GuV) niederschlägt⁸⁹. Frühwarnsysteme auf Basis der Bilanzanalyse umfassen:

- Kennzahlen
- Kennzahlensysteme
- Verfahren der statistischen Insolvenzdiagnose

Kennzahlen gelten als nötig und nützlich⁹⁰. Allerdings gibt es, wie *Hauschildt* in einer Analyse von zwölf klassischen Lehrbüchern zur Bilanzanalyse⁹¹ herausfand, eine fast unüberschaubare Anzahl von Kennzahlen, insgesamt 144⁹². Problematisch dabei wirkt, dass Kennzahlen in höchst unterschiedlichen Dimensionen bestimmt sind, auf unterschiedlichen Basen beruhen, gleiche Sachverhalte unter verschiedenen Namensgebungen existieren, unterschiedlich komplex ausgeführt sind und viele

⁸³ Vgl. Schulten, 1995, S. 91f.

⁸⁴ Vgl. Keller, 1999, S. 26

⁸⁵ Vgl. Gottwald, 1990, S. 40ff.

⁸⁶ Gegenstand der „Bilanzanalyse“ ist der komplette (Konzern) Jahresabschluss, bestehend aus Bilanz, Gewinn- und Verlustrechnung, Anhang und Lagebericht (bei Kapitalgesellschaften), vgl. Gabler Wirtschaftslexikon, 2004¹⁶, S. 470ff.

⁸⁷ Vgl. Coenenberg, 2005²⁰, S. 951

⁸⁸ Vgl. Littkemann/Krehl, 2000², S. 24

⁸⁹ Vgl. Hauschildt, 2000², S. 1

⁹⁰ Vgl. Hauschildt, 1995, S. 356

⁹¹ Vgl. Kerth/Wolf, 1986; Schult, 1986; Peemöller, 1993; Meyer, 1994; Burger, 1995; Riebell, 1996; Coenenberg, 1997; Wöhe, 1997; Küting/Weber, 1997a³; Rehkugler/Poddig, 1998; Gräfer, 2005⁹

⁹² Vgl. Littkemann/Krehl, 2000², S. 25

unterschiedliche Sachverhalte das Gleiche aussagen⁹³. Eine Übersicht über die am meisten verwendeten Kennzahlen kann **Tabelle 6** entnommen werden.

Kennzahlen zur Liquidität	Liquidität	Liquiditätsgrade I, II, III, Netto-Umlaufvermögen (Working Capital)
	Debitoren-/Kreditoren- /Lagerkennzahlen	Debitorenumschlag, Debitorenfrist, Kreditorenumschlag, Kreditorenfrist, Lagerumschlag, Lagerdauer
	Solvenz	Zinsdeckung, Verschuldungsgrad, EK- Quote, FK-Quote, Deckungsgrad, langfristige Schulden, Innenfinanzierungsanteil an Neuinvestitionen, freier Cash-Flow
Kennzahlen zur Profitabilität	Rentabilität	Umsatzrendite (ROS), EBITDA-Marge, Cash-Flow-Marge, Gesamtkapitalrendite (ROI), Eigenkapitalrendite (ROE), EBIT/EBITDA, Cashflow-Return on Assets (CFROA)
	Economic Value Added (EVA)	EVA bezüglich Vermögen, EK, Net Operating Assets (NOA)
	Kostenrelationen	Materialanteil am Umsatz, Lohnanteil am Umsatz, Anteil übriger Aufwand am Umsatz
	Innovationskraft	Umsatzanteil (Produkte jünger als 12 bzw. 24 Monate)
Kennzahlen zur Stabilität	Kapitalstruktur	Finanzierungsverhältnis, Verschuldungsgrad (FK-Quote), Eigenfinanzierungsgrad (EK-Quote), Working Capital
	Vermögensstruktur	Investitionsverhältnis, Anlagenintensität
	Deckungsgrade	Anlagendeckungsgrad I und II

Tabelle 6: Kennzahlen im Überblick⁹⁴

Im Kontrast dazu stellen Kennzahlensysteme eine Kombination verdichteter Einzelkennzahlen dar, die im betrieblichen Kontext verknüpft sind und dadurch eine verlässlichere Aussage im Hinblick auf Unternehmenskrisen ermöglichen und Ursache-Wirkungsketten aufzeigen sollen⁹⁵. Kennzahlensysteme gehen von einer Spitzenkennzahl aus und zerlegen diese in Unterkennzahlen, die anschließend wiederum in weitere Unterkennzahlen zerlegt werden. Der bekannteste Vertreter ist das in **Abbildung 6** dargestellte Du-Pont Kennzahlensystem⁹⁶.

⁹³ Vgl. Hauschildt/Leker, 2000², S. 25ff.

⁹⁴ Eigene Darstellung, Daten entnommen aus Coenberg, 2005²⁰, S. 970ff.; Baetge/Kirsch/Thiele, 2004², S. 147ff.

⁹⁵ Vgl. Hauschildt, 1995, S. 357

⁹⁶ Vgl. Gabler Wirtschaftslexikon, 2004¹⁶, S. 1666

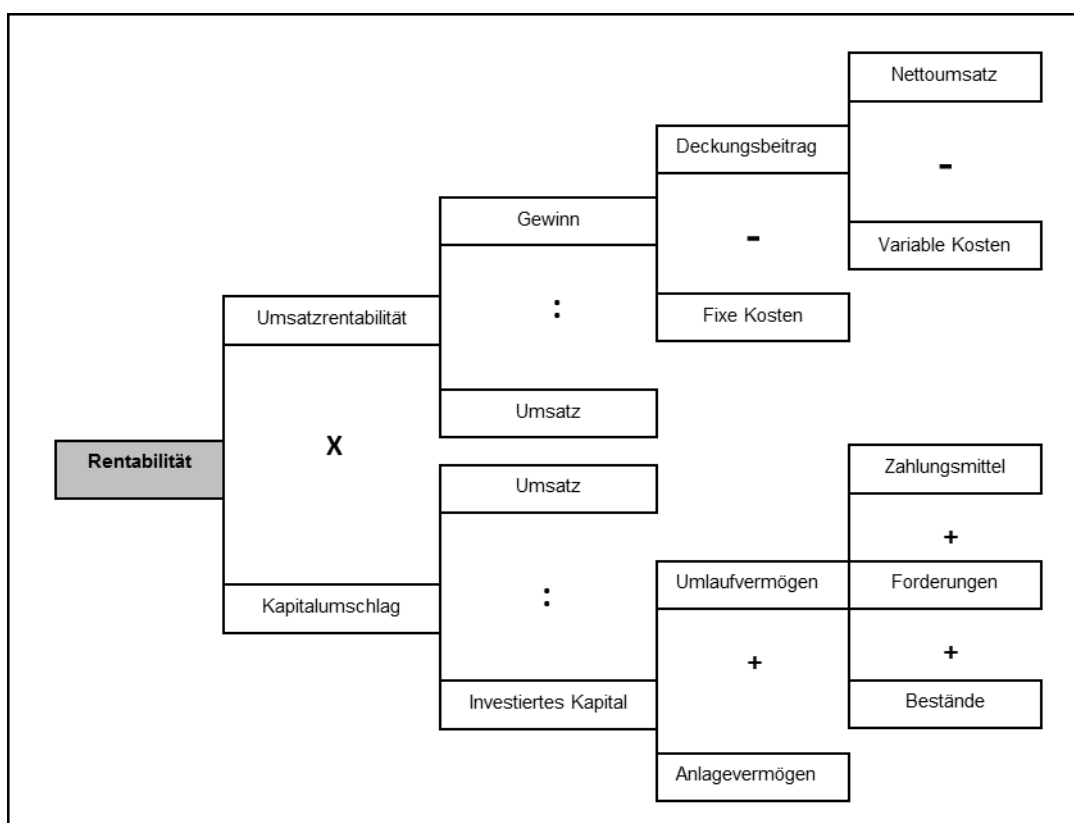


Abbildung 6: Du-Pont Kennzahlensystem⁹⁷

Hierbei handelt es sich um ein Kennzahlensystem, an deren Spitze die Gesamtkapitalrentabilität, der Return on Investment (ROI) steht. Anhand des Schemas lassen sich Wege aufzeigen, wie der ROI verbessert werden kann. Neben einer Vielzahl existierender Kennzahlensysteme, z.B. ZVEI-System und RL-System, findet das ebenfalls auf den ROI-Ansatz basierende MIDIAS-Konzept der DATEV e.G. in der Praxis Verwendung⁹⁸. Das MIDIAS-Konzept verfolgt in seinem Grundaufbau eine strukturierte Darstellung vordefinierter Positionen des Jahresabschlusses.

Durch Kritik an traditionellen Bilanzanalysen, der Entwicklung von statistischen Verfahren, dem Siegeszug leistungsstarker PCs und einer hohen Anzahl von Insolvenzen entwickelten sich Verfahren der statistischen Insolvenzdiagnose⁹⁹. Diese gehen im Vergleich zur isolierten Betrachtung von Kennzahlen einen wesentlichen Schritt weiter und ermöglichen eine Aussage über die künftige Insolvenz oder auch Solvenz eines Unternehmens. Hierbei werden ausgewählte Kennzahlen entsprechend gewichtet und zu Diskriminanzfunktionen zusammengefasst.

⁹⁷ Eigene Darstellung, Daten entnommen aus Coenberg, 2005²⁰, S. 1104

⁹⁸ Vgl. Littkemann/Krehl, 2000², S. 21ff.

Die Diskriminanzanalyse liefert einen Ergebniswert, der als Indikator für die zukünftige wirtschaftliche Entwicklung des Unternehmens interpretiert werden kann. Der Ergebniswert zielt auf die Eintrittswahrscheinlichkeit einer Insolvenz innerhalb der nächsten zwei bis drei Jahre ab¹⁰⁰. Dabei können mit einer relativ geringen Anzahl bekannter Kennzahlen schon sehr gute Prognoseergebnisse erreicht werden und die künftige Solvenz oder auch Insolvenz vorhergesagt werden¹⁰¹. Empirische Analysen ergaben, dass die, nach dem in **Abbildung 7** betrachteten Modell von *Altmann*, dargestellten Bilanzkennzahlen in ihrer Verknüpfung das Insolvenzrisiko eines Unternehmens zum Ausdruck bringen.

<u>Kennzahlen:</u>	
$X1 = (\text{Umlaufvermögen} - \text{kurzfristiges Fremdkapital}) / \text{Gesamtkapital}$	
$X2 = (\text{offene Rücklagen} + \text{Ergebnisvortrag}) / \text{Gesamtkapital}$	
$X3 = (\text{Gewinn vor Steuern} + \text{Zinsen}) / \text{Gesamtkapital}$	
$X4 = \text{Marktwert Eigenkapital} / \text{Fremdkapital}$	
$X5 = \text{Umsatz} / \text{Gesamtkapital}$	
<u>Diskriminanzfunktion:</u>	
$Z\text{-Wert} = 1,2 * X1 + 1,4 * X2 + 3,3 * X3 + 0,6 * X4 + 1,0 * X5$	
<u>Insolvenzrisiko:</u>	
$Z\text{-Wert} < 1,8$	Insolvenz binnen 2-3 Jahren wahrscheinlich
$1,8 < Z\text{-Wert} < 3,0$	Insolvenz binnen 2-3 Jahren möglich
$Z\text{-Wert} > 3,0$	Insolvenz binnen 2-3 Jahren unwahrscheinlich

Abbildung 7: Z-Wert Methode nach Altmann¹⁰²

Allen Modellen gemeinsam ist, dass sie auf Daten der Bilanzanalyse und damit auf Werten der Vergangenheit aufbauen, die zum Zeitpunkt der Verwendung bereits veraltet sind und somit eher als Spätwarn- denn als Frühwarnsystem fungieren. Auch mit der Bilanzierung verbundene Ansatz- und Bewertungswahlrechte sowie steuerlich bedingte Sonderabschreibungen verfälschen die Datenbasis. Stark komprimierte Kennzahlen und Kennzahlensysteme bergen die Gefahr eines vereinfachten Bildes und entfalten eine Aussagekraft nur im Zeit-¹⁰³ und Branchenvergleichen¹⁰⁴. Ein Zeitvergleich für sich alleine

⁹⁹ Vgl. Hauschildt, 2000², S. 119

¹⁰⁰ Vgl. Hauschildt/Leker, 2000², S. 141

¹⁰¹ Vgl. Hauschildt, 2000², S. 120f.

¹⁰² Eigene Darstellung, Daten entnommen aus Keller, 1999, S. 31

¹⁰³ Vgl. Baetge/Kirsch/Thiele, 2004², S. 172f.

¹⁰⁴ Vgl. Backhaus, 2003⁷, S. 184; Baetge/Kirsch/Thiele, 2004², S. 175f.

stellt noch keine Aussagekraft dar¹⁰⁵. Durch einen Benchmark-Vergleich¹⁰⁶ oder eine relative Konkurrenzanalyse¹⁰⁷ kann die erforderliche Objektivität der Betrachtung gewonnen werden. Da nicht quantifizierbare Informationen, wie Managementqualität, Marktposition, Auftragsbestände, Image, technisches Know-how, Innovationskraft, freie Kreditlinien, nicht oder nur im geringen Maße (Lagebericht) in die Betrachtung einfließen, verbleiben Unsicherheiten in der betrieblichen und wirtschaftlichen Aussagekraft.

Trotz dieser Nachteile finden auf die Bilanzanalyse aufbauende Betrachtungen in der Praxis breite Anwendung und werden auch bei Kreditwürdigkeitsprüfungen der Banken verwendet. Als Ersatz für fehlende Sollwerte greift die Bilanzanalyse auf Normen wie die goldene Bilanz¹⁰⁸- oder Finanzierungsregel¹⁰⁹ zurück. Somit wird klar, dass die Daten der Bilanzanalyse eine Erfolgs- und Finanzorientierung verfolgen und nicht auf den Krisen- bzw. Insolvenzfall zugeschnitten sind.

4.3.3.2 Frühwarnsysteme auf Basis schwacher Signale

Mit der Konzeption der "Weak Signals" von *Ansoff* soll die Praxis befähigt werden bereits auf Basis schwacher Krisensignale angemessene Maßnahmen zur Krisenbewältigung zu ergreifen und damit das Fortschreiten der Unternehmenskrise zu verhindern¹¹⁰. Frühwarnsysteme auf Basis schwacher Signale werden unterschieden in¹¹¹:

- Operative Frühwarnsysteme
- Strategische Frühwarnsysteme

Während operative Frühwarnsysteme auf interne und/oder externe Informationen aus dem sozialpolitischen Umfeld, der Branchenentwicklung, der Produktqualität, dem Mitarbeiterverhalten etc. aufbauen, basieren strategische Frühwarnsysteme auf einer

¹⁰⁵ Vgl. Schmalenbach, 1963, S. 447

¹⁰⁶ Instrument der Wettbewerbsanalyse um die Leistungslücke zum Klassenbesten systematisch zu schließen, vgl. Gabler Wirtschaftslexikon, 2004¹⁶, S. 354

¹⁰⁷ Vgl. Backhaus, 2003⁷, S. 184ff.; Baetge/Kirsch/Thiele, 2004², S. 175f.

¹⁰⁸ die vorschreibt, dass AV vollständig durch EK finanziert sein soll, vgl. Gabler Wirtschaftslexikon, 2004¹⁶, S. 1274

¹⁰⁹ die verlangt, dass langfristig im Unternehmen gebundenes Vermögen (AV und dauernd gebundenes UV) mindestens durch langfristig zur Verfügung stehendes Kapital (EK und langfristiges FK) gedeckt sein muss, vgl. Gabler Wirtschaftslexikon, 2004¹⁶, S. 1053f.

¹¹⁰ Vgl. Eschenbach/Eschenbach/Kunesch, 2003⁴, S. 67

¹¹¹ Vgl. Keller, 1999, S. 26f.

langfristigeren Betrachtung unter Berücksichtigung schwächerer Signale. In **Tabelle 7** sind die bekanntesten strategischen Vertreter¹¹² aufgeführt.

Zuordnung	Methodik	Vorteile	Nachteile
Strategische FES	Portfoliomatrix-Konzeption	Früherkennungseigenschaften, fördern Transparenz und Aufmerksamkeit im Unternehmen	Teils aufwendig, kostenintensiv und praxisfremd, erfordern spezifisches Know-how (KMU-Problem), Standardtools und -software
	Delphi-Methode		
	Szenario-Technik		
	Cross-Impact-Analyse		
	Trendextrapolation mittels Gap-Analyse		
	Diskontinuitätenbefragung		
	Trend-Linien (Diffusionstheorie)		
	Künstliche Intelligenz		
	Benchmarking		
	Balanced Scorecard		
	Früherkennungsbasierte Navigation		
	PIMS-Datenbank		
	Stärken-Schwächen-Analyse		
	Erfahrungskurvenanalyse		
	Wertkettenanalyse		
	Branchenstrukturanalyse		
Scoring-Modelle			
Kundenbefragungen			
Ratingmodelle			

Tabelle 7: Übersicht über FES¹¹³

Die Übersicht zeigt eine Vielzahl von Instrumenten, die die Unternehmen vor Überraschungen in einem wechselnden und turbulenten Marktumfeld schützen sollen¹¹⁴. Die Vielzahl der Instrumente deutet aber auch darauf hin, dass bis heute kein allseits bewährtes FES gefunden wurde. Die Begründung liegt in betriebs- und branchenspezifischen Erwartungen und Anforderungen. Daneben sind viele FES kostenintensiv, aufwendig und erfordern hohes Expertenwissen bzw. spezifisches Know-how¹¹⁵. Operative FES und Bilanzanalysen besitzen darüber hinaus den Makel der Vergangenheitsorientierung und müssen, um Aussagekraft zu entfalten, stets im Branchenvergleich gesehen werden. Der zentrale Vorteil der FES liegt in einer Vernetzung von Strategie und Maßnahmen. Die nötige Transparenz wird, wie im Falle der Balanced-Scorecard, durch eine strukturierte Abhandlung der verwendeten Kennzahlen gewährleistet¹¹⁶.

¹¹² Vgl. Neumann, 2004, S. 79ff.

¹¹³ Eigene Darstellung

¹¹⁴ Vgl. Neumann, 2004, S. 150

¹¹⁵ Vgl. Neumann, 2004, S. 151f.

¹¹⁶ Vgl. Horváth/Kaufmann, 2004, S. 7ff.

4.3.4 Psychologische Handlungsbarrieren

Neben den Grenzen moderner Frühwarnsysteme tritt in der Praxis zudem das Problem auf, dass vom Management, obwohl Krisensymptome erkannt sind, erst reagiert wird, wenn sich die Probleme nicht mehr leugnen lassen bzw. diese auch für die übrigen Stakeholder sichtbar geworden sind. Der Zeitversatz zwischen Erkennen der Krise und dem Einleiten entsprechender Maßnahmen resultiert neben einer betriebswirtschaftlichen Naivität besonders in KU und einer Unwissenheit der Geschäftsführung gegenüber damit verbundenen haftungs- und strafrechtlichen Folgen (siehe 2.2.3) auch aus dem Umstand, dass eine Krise als etwas Negatives empfunden und zwangsläufig eine Schwäche des Managements bezeichnet¹¹⁷.

Das Prinzip Hoffnung und eine Flucht in eine prophezeite positive zukünftige Geschäftsentwicklung bestärken die Unternehmenslenker Symptome zu ignorieren. Dieses Verhalten erklärt auch, weshalb Geschäftsführer bei Befragungen regelmäßig externen Ursachen die Schuld zuweisen, während Berater hauptsächlich interne Probleme als Hauptursachen von Unternehmenskrisen ausmachen. Dieses Verhalten, das in der Literatur als „Syndrom der selektiven Wahrnehmung“¹¹⁸ bezeichnet wird, geschieht nicht zuletzt aufgrund der bestehenden Komplexität, den mannigfaltigen Interpretationsmöglichkeiten und einem gewissen Trägheitsmoment vormals erfolgreicher Organisationen.

Die beschriebene Kommunikations- und Reaktionsblockade wahrgenommener Krisensymptome mit Ansätzen einer Verschleierungstaktik beruht zum einen auf der Principal-Agent-Theorie. Diese besagt, dass aufgrund asymmetrischer Informationsverteilung Entscheidungsträger verleitet sein können Krisensymptome zurückzuhalten, um eigene Versäumnisse nicht offen zulegen bzw. die eigene Position nicht zu schwächen¹¹⁹. Zum anderen beruht sie auf einem Szenario, das als „Todesspirale“ bezeichnet wird. Gemeint ist hierbei, dass durch die Kenntnis einer Krisensituation beteiligte Stakeholder mit ihrem Verhalten die ohnehin schon bedrohliche Situation noch verstärken¹²⁰.

¹¹⁷ Vgl. Kanter, 2004, S. 27ff.

¹¹⁸ Vgl. Faulhaber/Landwehr, 2005, S. 17

¹¹⁹ Vgl. Gabler Wirtschaftslexikon, 2004¹⁶, S. 2387ff.; Bea/Göbel, 2006³, S. 159ff.

¹²⁰ Vgl. Faulhaber/Landwehr, 2005, S. 40

4.3.5 Fazit Erkennung von Krisensymptomen

Aufgrund der begrenzten Eignung von Kennzahlen und Kennzahlensystem, die auf der Bilanzanalyse basieren¹²¹, und der im vorangegangenen Punkt beschriebenen psychologischen Handlungsbarrieren, speziell in inhabergeführten Unternehmen, werden Insolvenzanträge vielfach zu spät gestellt. Nach Einschätzung führender Insolvenzverwalter könnte durch eine frühere Antragsstellung die Chancen für eine Rettung des Unternehmens wesentlich erhöht werden¹²².

Bezüglich einer frühzeitigen Erkennung gilt es jedoch zu berücksichtigen, dass je früher ein Signal wahrgenommen wird, desto unschärfer bzw. schwerer interpretierbar dies ist. Symptome können in einem frühen Stadium nicht eindeutig einer Ursache zugeordnet werden¹²³. Ungeachtet der Diskussion über Früherkennungssysteme und deren Wirksamkeit darf das Fingerspitzengefühl bzw. die Intuition des Unternehmenslenkers nicht außer Acht gelassen werden. Ferner gilt es, die Mitarbeiter mittels einer entsprechenden Unternehmenskultur ähnlich einem neuronalen Netz für die Wahrnehmung von „Weak Signals“ zu sensibilisieren.

4.4 Klassifizierung von Krisentypen

Wegen der Vielfalt möglicher Krisensymptome ist es erforderlich, diese zu aussagekräftigen Bündeln zusammenzufassen. Als Hilfskonstrukt bei der Erstellung der Matrix dienen dabei definierte Krisentypen, denen die Krisensymptome zugeordnet werden. In den nachfolgenden Punkten werden betriebswirtschaftliche Klassifizierungen vorgestellt und erläutert, auf welche Krisentypen die SUM-Matrix aufgebaut wird.

4.4.1 Krisentypen in der Literatur

Neben der Klassifizierung nach Krisenarten in Strategie-, Erfolgs- und Liquiditätskrise gibt es in der Literatur weitere Unterscheidungsmöglichkeiten. Anders als die genannten Krisenarten, die sich an der Gefährdung von Erfolgspotentialen, Erfolgszielen und der Existenzbedrohung anlehnen, orientieren sich die nachfolgend dargestellten Modelle am Reifestadium des Unternehmens bzw. an den Krisenursachen.

¹²¹ Vgl. Littkemann/Krehl, 2000², S. 29f.

¹²² Vgl. URL : http://www.eulerhermes.com/imperia/md/content/ger/dt/pdf_dt/insolvenzgr_nde.pdf
[27.06.2008]

¹²³ Vgl. Ansoff, 1981, S. 237; Simon, 1986, S. 18ff.

4.4.1.1 Gründungs-, Alters- und Wachstumskrisen

Albach unterscheidet zwischen Gründungskrisen, Alterskrisen und Wachstumskrisen¹²⁴. Beim Begriff der Gründungskrise wird die Gründung des Unternehmens selbst als kritischer Punkt bzw. Phase angesehen. Alterskrisen werden häufig dadurch ausgelöst, dass kein geeigneter Nachfolger gesucht bzw. gefunden werden kann und/oder der Unternehmer zunehmend mit den sich verändernden Anforderungen an die Geschäftsführung überfordert ist. Das größte Gefahrenpotential im Unternehmenslebenszyklus nehmen Wachstumsphasen und eine mangelnde Berücksichtigung sogenannter Wachstumsschwellen ein. Mangelnde Anpassung an die Expansion, die auch als Organisations- oder Führungskrise bezeichnet werden kann, und eine Finanzkrise, die aus einer Zunahme des Verschuldungsgrades und einer fehlenden Konsolidierungspause resultiert, sind die Boten dieser Wachstumsschwellenverletzungen. Eine Zunahme von Wachstumskrisen ist erkennbar in Zeiten in denen Markteuphorie und -phantasie betriebswirtschaftliche Denkweisen überstrahlen. Vermeintliche „Schnäppchen“ wie im Zuge der Wiedervereinigung oder teure Firmenübernahmen als Ausdruck des Strebens nach blindem Größenwachstum, wie im Falle der Chrysler AG durch die Daimler Benz AG, entpuppen sich für viele Unternehmen als millionenschwere Fehlinvestitionen oder führen gar zum Niedergang der Unternehmen.

Zu ähnlichen Ergebnissen führten Untersuchungen von *Rödl*¹²⁵ auf Basis einer empirischen quantitativen Krisenursachenforschung. Eine besondere Krisenanfälligkeit trat demnach bei jungen Unternehmen, in der Baubranche, bei Überschreiten einer Wachstumsschwelle von 500 Mitarbeitern und bei Rechtsformen mit zunehmender Haftungsbeschränkung auf. Diesem Ansatz entgegen stehen allerdings Aussagen, dass Wachstumskrisen zwar die Organisationsentwicklung gefährden, nicht aber die Existenz des Unternehmens¹²⁶.

4.4.1.2 Krisentypen nach Hauschildt

Im Gegensatz zur vorangegangenen Einordnung nach dem Unternehmenszyklus unterscheidet *Hauschildt* die in **Tabelle 8** dargestellten Krisentypen¹²⁷. Die Erkenntnisse basieren auf Berichten des Manager Magazins über 72 Großunternehmen, bei denen im Zeitraum 1971 bis 1982 eine Krise vorlag, und auf anonymisierten Unterlagen einer

¹²⁴ Vgl. Albach/Bock/Warnke, 1984, S. 779ff.

¹²⁵ Vgl. Rödl, 1979, S. 56ff.

¹²⁶ Vgl. Neumann, 2004, S. 37

Großbank über 142 mittelständischen Insolvenzunternehmen, die allesamt 1988 insolvent geworden waren¹²⁸.

Krisentyp	Krisensymptome
Unternehmen auf brechenden Stützfeilern	<ul style="list-style-type: none"> • Dramatisch sinkende Umsatzerlöse • Steigende Erzeugnisbestände • Stagnierender Materialaufwand und weiter wachsender Personalaufwand (Mit Bilanzanalyse im Zwei-Jahres-Vergleich erkennbar)
Technologisch gefährdete Unternehmen	<ul style="list-style-type: none"> • Niedrigen Investitionstätigkeiten (und Abschreibungen) • Vergleichsweise hohe Material- und Personalaufwendungen • Niedrige F&E-Aufwendungen (Nur durch längerfristigen Zeit- und Branchenvergleich erkennbar)
Unvorbereitet expandierende Unternehmen	<ul style="list-style-type: none"> • Veränderung Finanzlage • Zunahme Verschuldungsgrad (Weitere Symptome nur langfristig bestimmbar)
Abhängige Unternehmen	<ul style="list-style-type: none"> • Kunden-/Lieferantenanteil • Produktportfolio (Kaum anhand Bilanzzahlen zu bestimmen)
Patriarchische Unternehmen	<ul style="list-style-type: none"> • Konservativ, starrsinnig und uninformiert • Personenkult (Nicht durch Bilanzanalyse feststellbar)
Unternehmen mit unkorrekten Mitarbeitern	<ul style="list-style-type: none"> • Betrug • Fehlspekulation (Schleichende Aktivitäten kaum durch Bilanzanalyse erkennbar)

Tabelle 8: Krisentypen nach Hauschildt¹²⁹

In Ergänzung zu den vorangegangenen Ausführungen wird die begrenzte Aussagekraft der Bilanzanalyse bezüglich möglicher Krisensymptome durch die Ausführungen von *Hauschildt* nochmals bestätigt.

4.4.2 Krisentypen der Matrix

In der vorliegenden Arbeit wird eine Klassifizierung der Krisentypen nach den Krisenarten vorgenommen und diese um den Tatbestand einer Existenzbedrohung ergänzt. Diese Erweiterung resultiert aus den beschriebenen Schwächen und Grenzen von Frühwarnsystemen und den psychologischen Handlungsbarrieren, die Unternehmen in früheren Stadien „beratungsresistent“ machen. Damit wird in der Arbeit ein wirkungsorientierter Ansatz gegenüber einem ursachenorientierten Ansatz favorisiert. Zusätzlich dazu weist der Ansatz Übereinstimmung mit den ausgeführten Merkmalen von Unternehmenskrisen (2.1.1) und dem Definitionsbereich von Sanierungen (2.3.1) auf.

¹²⁷ Vgl. Hauschildt, 2000², S. 15f.

¹²⁸ Vgl. Hauschildt, 2000², S. 7ff.

¹²⁹ Eigene Darstellung, Daten entnommen aus Hauschildt, 2000², S. 15f.

Eine Existenzbedrohung darf mit einer hohen Wahrscheinlichkeit im Stadium einer fortgeschrittenen Erfolgskrise und definitiv bei Auftreten einer Liquiditätskrise vermutet werden. Umsatz und Kosten stellen die beiden wesentlichen Pfade einer Erfolgskrise dar. Diesbezüglich werden die Kosten- und Absatzkrise als separate Krisentypen definiert. Strukturkrise, Abhängigkeitskrise, Wachstumskrise bezeichnen eine strategische Krise und entfalten, wie in **Abbildung 8** dargestellt, ihre Existenzbedrohung erst im Übergang zur Erfolgskrise. Eine Führungskrise kann für nahezu jede Krise angenommen werden und bezeugt damit vordergründig mehr eine Ursache als einen die Existenz bedrohenden Krisentyp. Lediglich die Innovationskrise erscheint aufgrund der Gefährdung der Erfolgspotentiale der Zukunft bedeutend genug, um gesondert betrachtet zu werden.

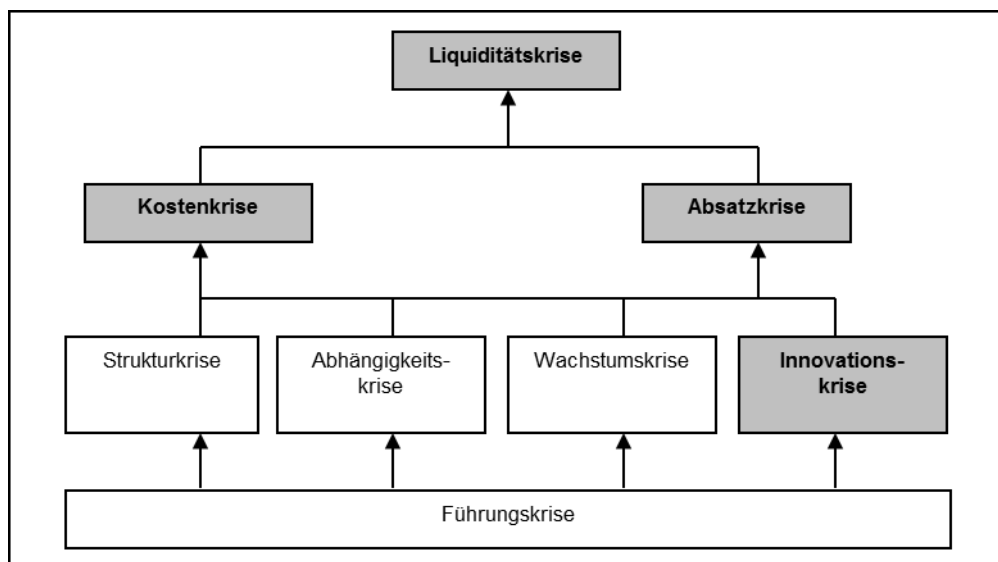


Abbildung 8: Krisenstruktur¹³⁰

Zusammenfassend ergeben sich für die X-Komponente der Matrix folgende Krisentypen:

- Liquiditätskrise
- Absatzkrise
- Kostenkrise
- Innovationskrise

¹³⁰ Eigene Darstellung

4.4.2.1 Liquiditätskrise

Eine Liquiditätskrise ist durch das Auftreten von Zahlungsschwierigkeiten und einer damit verbundenen Existenzbedrohung des Unternehmens gekennzeichnet (siehe 2.1.3.4). Liquiditäts- oder Cash-Flow-Kennzahlen deuten auf die Existenzgefährdung hin. Aufgrund der zeitlichen Verzögerung empfiehlt sich spätestens in diesem Stadium die Einführung einer Liquiditätsplanung auf Wochenbasis. In rechtlicher Hinsicht knüpfen in diesem Stadium die Sachverhalte der Insolvenzantragspflicht und –frist sowie der Tatbestand der Konkursverschleppung an.

4.4.2.2 Kosten- und Absatzkrise

Kosten- und Absatzkrise bezeichnen beiderseits eine Erfolgskrise, bei der die Erreichung der Erfolgsziele gefährdet ist. Im Zuge dieser Arbeit wird die Kostenkrise als intern verursachte Erfolgs- oder Kostendeckungskrise verstanden, die durch die Kostenstruktur des Produktes und Unternehmens bei gleichzeitig vorhandener Kundennachfrage verursacht wird. Unabhängig der einzuleitenden Sanierungsmaßnahmen ist zu prüfen, inwieweit eine Preiserhöhung am Markt durchgesetzt werden kann. Eindeutige Indizien für eine Kostenkrise ergeben sich aus der Deckungsbeitragsrechnung und den Kennzahlen zur Profitabilität. Dem entgegen stellt die Absatzkrise eine extern verursachte Erfolgskrise dar, die durch eine einbrechende Kundennachfrage und mangelndes Interesse seitens des Marktes an den Produkten des Unternehmens begründet ist. Eine Absatzkrise ist vordergründig durch Verlust von Marktanteilen und Umsatzrückgang gekennzeichnet.

Hierbei darf allerdings nicht übersehen werden, dass die beiden Krisentypen auch in unmittelbarer Wechselwirkung zueinander stehen. So kann eine Kostenkrise aufgrund der verfolgten Preispolitik sehr schnell zu einer Absatzkrise führen. Ebenso geht mit einer Umsatzkrise und einer mangelnden Auslastung eine erhöhte Fixkostenbelastung einher. Da eine Preiserhöhung in diesem Stadium meist ausgeschlossen ist, schließt sich, wenn die verbleibende Kostenstruktur (fixe und teilfixe Kosten) nicht mindestens im gleichen Ausmaß reduziert wird, meist in unmittelbarer Folge eine Kostenkrise an.

4.4.2.3 Innovationskrise

Eine Innovationskrise bezeichnet den Verlust zukünftiger Erfolgspotentiale und ist somit der Strategiekrise zuordenbar. In der vorliegenden Arbeit wird eine Innovationskrise

definiert als das Fehlen erfolgversprechender Nachfolgeprodukte. Neben dem grundsätzlichen Fehlen werden auch gravierende Probleme in der Realisierung, wie Qualitätsmängel und zeitliche Verzögerungen, als Indizien einer Innovationskrise angesehen. Die aktuelle Innovationskraft eines Unternehmens kann mittels einer anteiligen Rentabilitätsbetrachtung von Produkten, die jünger als 12 bzw. 24 Monate sind, durch die Deckungsbeitragsrechnung oder entsprechende Kennzahlen festgestellt werden. Orientierungswerte bieten Umsatz, Gewinn oder Cashflow der Produktgruppen im Verhältnis zum Unternehmensumsatz, -gewinn oder -cashflow. Da aktuell wahrnehmbare Defizite im Produktportfolio bereits eine Absatzkrise bezeichnen, ist die Innovationskrise in ihrem Verständnis ausschließlich zukunftsorientiert. Basierend auf ein aktuell intaktes Produktspektrum beschreibt sie Mängel in der Produktpipeline und der zeitlichen Realisierung der Entwicklungsprojekte. Entsprechend der Unterteilung in Einführungs-, Wachstums-, Reife- und Sättigungsphase innerhalb der Lebenszyklusbetrachtung, siehe **Abbildung 9**, müssen entsprechende Nachfolgeprodukte entwickelt werden, die das Überleben am Markt sichern und Umsatz- und Ergebnisrückgänge auslaufender Altprodukte kompensieren¹³¹.

Die Innovationskrise stellt vor allem für Unternehmen ein Problem dar, deren Strategie an der Technologieführerschaft und/oder einem frühen Markteintritt orientiert ist und nicht auf Kostenführerschaft bzw. Preiskämpfe in Massenmärkten ausgerichtet ist. Globalisierung und ein ungeniertes Kopieren der eigenen Produkte durch Wettbewerber, speziell aus China, erfordern eine Verkürzung der Produktlebenszyklen in Verbindung mit einem permanenten Innovationsvorsprung. Ferner sind auch Premium- und Nischenanbieter auf einen entsprechenden USP angewiesen um ihr Markenimage nicht zu gefährden.

¹³¹ Vgl. Eschenbach/Eschenbach/Kunesch, 2003⁴, S. 17f.

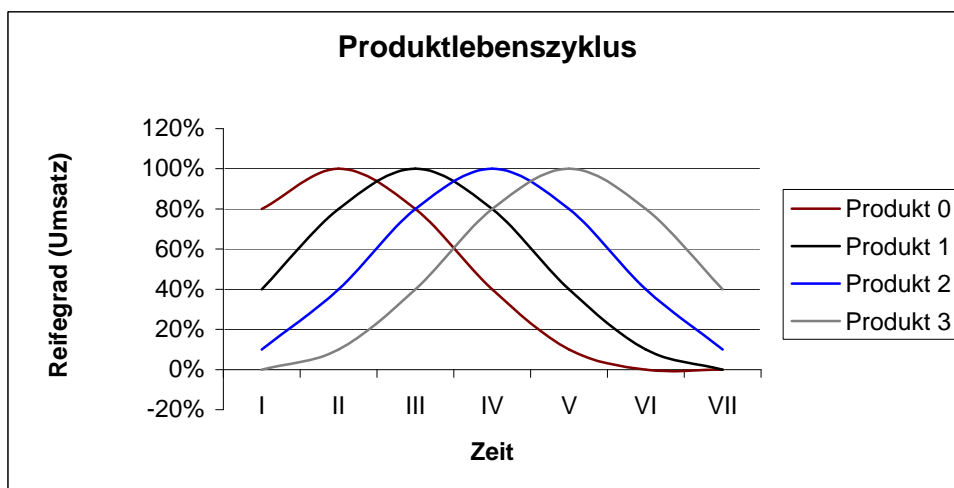


Abbildung 9: Produktlebenszyklus¹³²

4.5 Charakterisierung der Krisentypen anhand von Krisensymptomen

In diesem Gliederungspunkt erfolgt eine Zuordnung von Krisensymptomen zu den definierten Krisentypen (siehe Tabelle 9). Da in der Praxis davon auszugehen ist, dass Signale von internen Stakeholdern früher erkannt werden als von externen, lehnt sich die nachfolgende Darstellung an den Funktionsbereichen eines Unternehmens an, in denen die unterschiedlichen Krisensymptome wahrgenommen werden können. Dem Umstand, dass Symptome von mehreren Funktionsbereichen wahrgenommen werden können, wird begegnet, indem Symptome dem Bereich zugeordnet werden in dem sie zuerst erkennbar werden bzw. in dessen Hoheitsbereich die jeweilige Aufgabe liegt. Bei weniger stark ausgeprägten Symptomen oder zeitlicher Folge sind diese in Klammern gesetzt.

Krisensymptome	Innovations- krise	Kostenkrise	Absatzkrise	Liquiditäts- krise
Unternehmensführung				
Resignation/Überforderung Unternehmer	(X)	(X)	(X)	(X)
Ständiger Wechsel in der Geschäftsleitung	(X)	X	X	(X)
Ständiger Richtungswechsel	X	X	X	(X)
Einheitliche Richtung (Strategie) fehlt	(X)	(X)	(X)	(X)
Fehlende Entscheidungen (Lähmung)	(X)	(X)	(X)	(X)
Autoritätsverlust der Führung	(X)	(X)	(X)	X
Zunahme v. Konferenzen und Arbeitsgruppen	(X)	X	X	
Gründung ständig neuer Fachabteilungen		(X)	(X)	
Schuldzuweisungen	(X)	X	X	X
Abteilungsdenken (Grabenkämpfe)		X	X	
Zunehmende Hektik (Überforderung)	(X)	X	X	X
Zunehmend ineffiziente Abläufe		X		X

¹³² Eigene Darstellung

Rechnungswesen					
	Jahresfehlbeträge		X	X	(X)
	Auflösung von Rücklagen		X	X	(X)
	Eigenkapitalverzehr		X	X	(X)
	Zunehmende Überschuldung		X	X	(X)
	Geänderte Bewertungsansätze		X	X	(X)
	Verzögerung von Jahresabschlüssen		X	X	(X)
	Spezifische Kennzahlen	(X)	X	X	X
Controlling					
	Umsatzrückgang	(X)	(X)	X	(X)
	Ergebnisrückgang	(X)	X	X	(X)
	Defizitäre Produkte (negativer DB)	(X)	X		(X)
	Umsatzeinbruch	(X)		X	(X)
	Kostenanstieg	(X)	X		(X)
	Umsatz-/Ertragsplanungen (mittel-/langfristig)	X	(X)	(X)	(X)
Finanzen					
	Verschlechterung Liquidität (Liquidität I-III)		(X)	(X)	X
	Verzicht Skonto-Nutzung				X
	Ausreizung der Kreditlinien		(X)	(X)	X
	Anstieg der Finanzierungskosten		(X)	(X)	X
	Überziehen der Zahlungsziele				X
	Kredite werden fällig gestellt				X
	Herabstufung Rating	X	X	X	X
	Forderungsausfälle (Hauptkunde)				X
Produktion					
	Qualitätsprobleme	(X)	X	X	(X)
	Terminprobleme	(X)	(X)	X	(X)
	Ausschuss, Nacharbeit (Produkte)	(X)	X	(X)	(X)
	Produktionsstillstände	(X)	X	X	(X)
	Veraltete Produktionsanlagen		X		(X)
	Aufschub Reparaturen & Wartungen		X		(X)
	Mangelnde Auslastung	(X)	X	X	(X)
	Abnehmende Produktivität		X		(X)
	Outsourcing-/Verlagerungsaktionen		X		
Logistik/Einkauf					
	Zunahme Lagerbestände	(X)	X	X	(X)
	Preisanstiege Rohmaterial/Kaufteile		X		(X)
	Qualitätsprobleme Material		X	X	(X)
	Lieferverzögerungen Lieferanten		X	X	(X)
	Finanzprobleme Schlüssellieferant		(X)	(X)	
F&E					
	Verzögerungen Time-to-market	X	(X)	X	(X)
	Überschreiten der Projektpläne	X	(X)	X	(X)
	Fehlen potentieller Zukunftsprodukte	X	(X)	X	(X)
	Zu viele neue Produkte und Projekte	(X)			
	Überhastete Produktneueinführungen	X	X	X	(X)
	Rückgang der Forschungsintensität	X		(X)	
Vertrieb/Marketing					
	Verlust von (Haupt)Kunden	(X)	(X)	X	X
	Verlust von Aufträgen	(X)	(X)	X	(X)
	Verlust von Marktanteilen	(X)	(X)	X	(X)
	Abnahme Auftragsbestand	(X)		X	
	Zunahme Preisabschläge	(X)	X	X	(X)
	Abnahme Liefertreue/-fähigkeit			X	(X)
	Zunahme von Reklamationen	(X)	(X)	X	(X)

	Zunahme Garantiefälle	(X)	X	(X)	(X)
Personal					
	Fluktuation (Leistungsträger)	(X)	(X)	(X)	X
	Probleme Personalbeschaffung	(X)	(X)	(X)	X
	Sinkende Motivation (Gesamt u./o. F&E*)	X*	X	X	X
	Zunahme von Gerüchten	(X)	X	X	X
	Unternehmensberater	(X)	(X)	(X)	
	Ansteigende Fehlzeiten (Gesamt u./o. F&E*)	X*	X	X	X
	Ausständige Löhne/Gehälter				X
	Kurzarbeit/Entlassungen				X
Gesamtanzahl [X]		10	36	38	21

Tabelle 9: Checkliste Krisensymptome¹³³

Auch wenn die vorangegangene Zuordnung von Krisensymptomen auf die Krisentypen keinen Anspruch auf Vollständigkeit erhebt und die Bewertung einer empirischen Überprüfung bedarf, so ist doch ersichtlich, dass sehr viel mehr Krisensymptome auf eine Absatz-, Kosten- oder Liquiditätskrise als auf eine Innovationskrise hinweisen. Ferner wird deutlich, dass den einzelnen Funktionsbereichen bei der Erkennung der jeweiligen Krisentypen eine besondere Bedeutung zukommt. Typische Signale aus dem spezifischen Umfeld der Unternehmensführung deuten vordergründig auf Kosten- und Absatzkrisen hin. Rechnungswesen und Controlling verfügen über ausreichende Möglichkeiten ebenfalls eine Kosten- oder Absatzkrise wahrzunehmen. Währenddessen dem Funktionsbereich Finanzen eine herausragende Position bei der Erkennung von Liquiditätskrisen zukommt. Produktion und Logistik stellen die Erkennung von Kostenkrisen in den Vordergrund.

Innovationskrisen zeichnen sich fast ausschließlich im F&E-Bereich ab. Außerhalb der F&E Zuständigkeit gibt es wenig Indizien, die zweifelsfrei auf eine Innovationskrise hinweisen. Die größte Bedeutung kommt hier einem funktionsfähigen Controlling im Zusammenhang mit mittel- und langfristigen Umsatz- und Ertragsplanungen zu. Durch die direkte Verknüpfung von Produktinnovationen und künftigem Absatz bieten die Bereiche F&E und Vertrieb herausragende Möglichkeiten im Erkennen von (künftigen) Absatzkrisen. In der Darstellung der Krisenerkennung durch das Personal bestätigt sich, dass Strategiekrisen wie die Innovationskrise schwerer als eine Liquiditätskrise und insbesondere wie eine Kosten- und Absatzkrise wahrgenommen werden können.

Die Darstellung zeigt allerdings auch, dass einzelne Krisensymptome i.d.R. nicht zweifelsfrei auf einen speziellen Krisentyp hinweisen, sondern mehreren Krisentypen

¹³³ Eigene Darstellung

zuordenbar sind. Einzelne Krisensymptome sind daher zur Bestimmung eines Krisentyps ungeeignet. Daraus folgt, dass zumindest ein Bündel an Symptomen erforderlich ist, um eine verlässliche Aussage zu erhalten. Es empfiehlt sich, eine detaillierte Analyse möglicher Krisensymptome anhand der in **Tabelle 9** aufgeführten Checkliste durchzuführen, um den Krisentyp mit einer höheren Wahrscheinlichkeit bestimmen zu können.

Die Theorie, dass eine Krise häufig erst im Stadium der Liquiditätskrise erkannt wird¹³⁴, kann auf den ersten Blick nicht bestätigt werden, da die beiden Varianten einer Erfolgskrise weitaus mehr erkennbare Krisensymptome aufweisen als eine Liquiditätskrise. Die sich, mit Ausnahme des Personalbereichs, nicht mit der Praxis deckende Erkenntnis resultiert vermutlich aus der Berücksichtigung von Wahrnehmungsmöglichkeiten der verursachenden Bereiche. Inwiefern diese die Krisensymptome wahrnehmen und vor allem offen kommunizieren, wird neben psychologischen Aspekten sehr stark von der gelebten Unternehmenskultur im Unternehmen abhängig sein. Hierdurch wird deutlich, dass der Unternehmenskultur und damit der Unternehmensführung bezüglich der Früherkennung eine herausragende Stellung zukommt.

5 KLASSIFIZIERUNG RELEVANTER KRISENURSACHEN (Y-KOMPONENTE)

Ergänzend zur Definition der X-Komponente werden in diesem Kapitel die wesentlichen Krisenursachen benannt, deren relative Bedeutung herausgearbeitet sowie Wirkungszusammenhänge identifiziert. Es ist daher erforderlich, auf Wesensmerkmale, auf theoretische Ansätze und empirische Studien einzugehen, bevor eine Bewertung und ein daraus resultierender Betrachtungsansatz bzw. entsprechende Ursachen-Checklisten abgeleitet werden können.

5.1 Wesen der Krisenursachen

Krisenursachen werden i.d.R. erst durch Krisensymptome sichtbar. Die wenigsten Fehlentscheidungen sind bereits zum Zeitpunkt, in dem sie getroffen werden, als Krisenursachen zu identifizieren. Meist wirken sie im Hintergrund bis anderenorts

¹³⁴ Vgl. Keller, 1999, S. 21; Zöllner, 2006, S. 21

Symptome sichtbar werden. Wobei nicht jedem Symptom zweifelsfrei eine Ursache gegenübergestellt werden kann. Meist resultieren Unternehmenskrisen aus mehrstufigen Ursache-Wirkungs-Ketten. Ebenso können mehrere Ursachen zusammen wirken, sich gegenseitig verstärken oder abschwächen. Verstärkend wirkt ferner, dass Krisenursachen sowohl intern wie extern bedingt sein können. Aufgrund der damit verbundenen Komplexität genügt es nicht, allgemeine Aussagen hinsichtlich der Krisenursachen zu treffen, sondern die Ursachen sind einzeln zu erforschen¹³⁵.

5.1.1 Mehrstufigkeit von Ursache-Wirkungs-Ketten

Selbst wenn Symptome sichtbar werden, erschweren komplexe und mehrstufige Ursache-Wirkungs-Ketten, wie in **Abbildung 10** dargestellt, die Ermittlung der tatsächlichen Ursachen. Ein Ereignis, das sich auf einer Wirkungsebene befindet, kann sowohl Ursache für eine nachgelagerte Wirkungsebene als auch Symptom einer vorgelagerten Ebene sein¹³⁶.

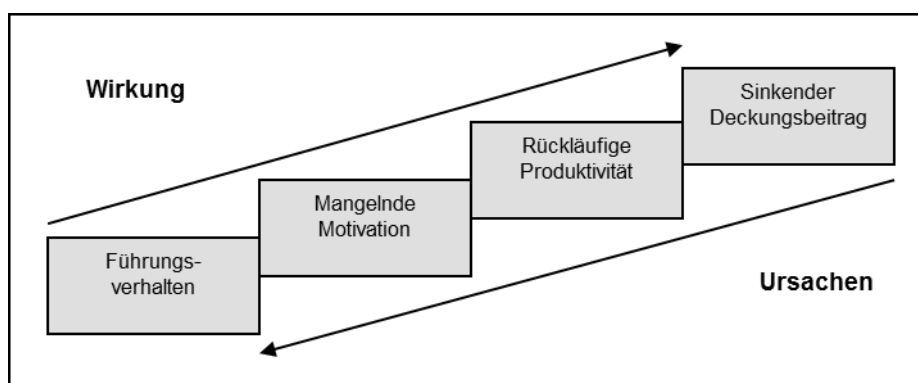


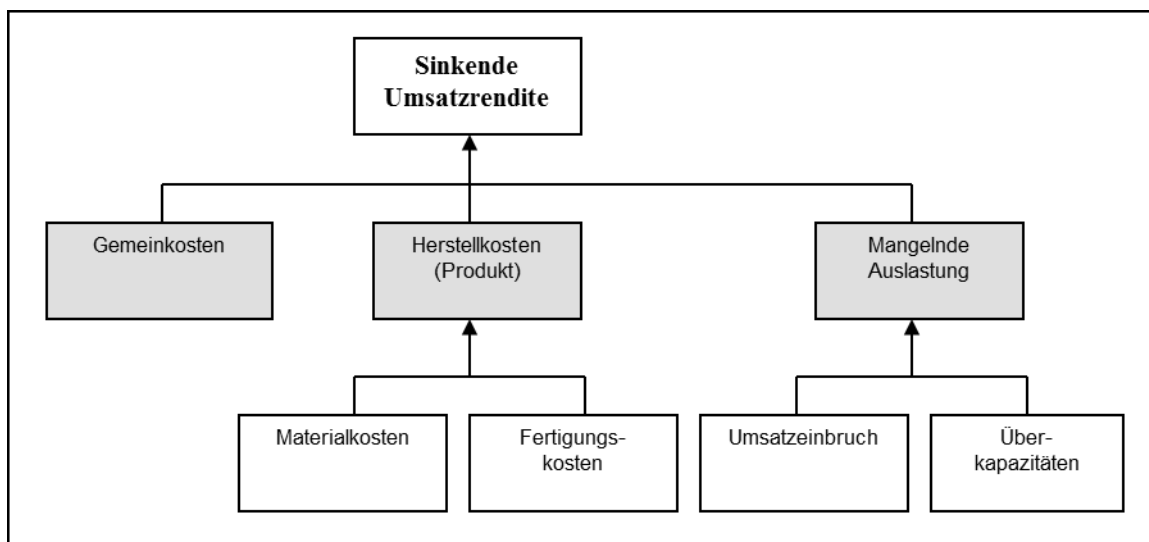
Abbildung 10: Mehrstufige Ursache-Wirkungsketten¹³⁷

5.1.2 Multikausalität von Krisenursachen

Neben der Mehrstufigkeit führt auch die Multikausalität von Ursachen, wie in **Abbildung 11** dargestellt, zu einer Komplikation. Unternehmenskrisen sind in der Regel nicht auf eine einzelne Krisenursache zurückzuführen, oft wirken mehrere verursachende Faktoren zusammen¹³⁸. So kann eine rückläufige Umsatzrendite, z.B. durch einen Anstieg der Material- oder Fertigungskosten, unverhältnismäßig hohen Gemeinkosten oder durch einen Umsatzeinbruch sowie nicht angepasste Überkapazitäten in der Produktion bedingt sein.

¹³⁵ Vgl. FAR 1/1991, S. 6

¹³⁶ Vgl. Töpfer, 1986, S. 159ff.; Krystek, 1987, S. 67

Abbildung 11: Multikausalität von Krisenursachen¹³⁹

5.1.3 Multilokalität von Krisenursachen

Bezüglich ihrer Herkunft lassen sich Krisenursachen nach unternehmensinternen (endogenen) und unternehmensexternen (exogenen) Gesichtspunkten unterteilen. Obwohl die verschiedenen Ursachenkataloge sehr differenzierte und vielfältige Krisenursachen aufführen, bescheinigen die meisten Untersuchungen dem innerbetrieblichen Bereich die höchste Relevanz bei der Entstehung von Krisenursachen¹⁴⁰.

5.1.3.1 Exogene Krisenursachen

Exogene Krisenursachen beschreiben externe Einflussfaktoren, auf die Unternehmen keine oder lediglich einen geringen Einfluss haben. Diese externen Faktoren betreffen im Allgemeinen jedoch alle Unternehmen oder zumindest solche, die sich im selben Marktsegment bewegen¹⁴¹. Sie wirken in der Regel verstärkend nicht aber ursächlich¹⁴², wobei mit ihnen jederzeit zu rechnen ist¹⁴³. Ausnahmen bilden hierbei unternehmensbedrohende Naturkatastrophen und plötzlich auftretende Trendbrüche. Beispiele sind die weitreichenden Folgen der Ölkrise 1973, das Ende des Kalten Krieges und die damit verbundenen Folgen für die Rüstungsindustrie oder die Terror-Anschläge

¹³⁷ Eigene Darstellung

¹³⁸ Vgl. Weisel, 1982, S. 256; Hauser, 1989, S. 68

¹³⁹ Eigene Darstellung

¹⁴⁰ Vgl. Lüthy, 1988, S. 47; Probst/Raisch, 2005, S. 90

¹⁴¹ Vgl. Bergauer, 2001, S. 48

¹⁴² Vgl. Brühl/Göpfert, 2004, S. 5; Neumann, 2004, S. 59

¹⁴³ Vgl. Oesch, 2002, S. 67

vom 11. September 2001, die insbesondere die Luftfahrtindustrie in beträchtliche Turbulenzen stürzten.

Die Bedeutung exogener Faktoren hat infolge einer zunehmenden Dynamik der Märkte in den vergangenen Jahren stark zugenommen. Auch wenn exogene Faktoren nicht direkt vom Unternehmen beeinflusst werden können, so ist es dennoch Aufgabe der Unternehmensführung, das Unternehmen bestmöglich an die Unternehmensumwelt anzupassen, um die Zukunft und das Überleben des Unternehmens zu sichern. Welcher Krisentyp von exogenen Einflüssen vordergründig verstärkt wird, wird in **Tabelle 10** aufgezeigt. Hierbei erfolgt ferner eine Unterscheidung in marktspezifische und übergeordnete Krisenursachen sowie Katastrophen.

		Innovations- krise	Kostenkrise	Absatzkrise	Liquiditäts- krise
Marktspezifische exogene Einflüsse					
	Zahlungsmoral/-probleme				X
	Abhängigkeit von Kunden		X	(X)	(X)
	Wettbewerbsintensität		X	X	(X)
	Globalisierung der Märkte		X	(X)	(X)
	Deregulierung der Märkte		X	(X)	(X)
	Branchenüberkapazitäten		X		(X)
	Technologiesprünge	X		X	(X)
	Versorgungsschwierigkeiten		(X)	X	(X)
Übergeordnete exogene Einflüsse					
	Verändertes Kaufverhalten			X	(X)
	Konjunkturabschwung		(X)	X	(X)
	Marktsubstitution	X		X	(X)
	Leitzinserhöhungen		X		(X)
	Wechselkursveränderungen		X	X	(X)
	Rohstoffverteuerungen		X		(X)
	Nationale Gesetzgebung		X		(X)
Katastrophen					
	Naturkatastrophen			X	X
	Terroranschläge			X	X
Gesamtanzahl [X]		2	9	9	3

Tabelle 10: Zuordnung externer Krisenursachen zu den Krisentypen¹⁴⁴

Aufgrund des begrenzten Umfangs der ausgewählten Einflussfaktoren und fehlender empirischer Studien können aus **Tabelle 10** lediglich Tendenzen abgeleitet werden. Es zeigt sich, dass exogene Faktoren vordergründig die Kosten- und Absatzkrise verstärken und in der weiteren Folge eine Liquiditätskrise begünstigen. Eine Innovationskrise wird durch Technologiesprünge und Marktsubstitution unterstützt, während Katastrophen neben einer

¹⁴⁴ Eigene Darstellung

Absatzkrise vor allem eine Liquiditätskrise begünstigen. Obwohl exogene Einflüsse prinzipiell nicht zu verhindern sind, deutet der Grad der Auswirkungen auf mögliche Defizite bzw. Versäumnisse im Unternehmen hin. Auswirkungen übergeordneter Krisenursachen resultieren primär aus der Fehleinschätzung volkswirtschaftlicher Entwicklungen und unterlassener Vorkehrungen in Form von Sicherungs- und/oder Optionsgeschäften. Im Falle von Katastrophen gilt, dass diese grundsätzlich nicht vorhersehbar sind. Allerdings ermöglicht ein konsequentes Krisen- und Risikomanagement kritische Szenarien zu simulieren und möglichen Folgen vorzubeugen bzw. diese in ihrer späteren Wirkung zu mindern. Wesentlich klarer treten unternehmensinterne Defizite im Zuge marktspezifischer Einflüsse in Erscheinung. Versäumnissen in der Marktforschung und –beobachtung bzw. einer fehlerhaften strategische Ausrichtung kommt hierbei eine zentrale Bedeutung zu.

5.1.3.2 Endogene Krisenursachen

Endogene Ursachen haben ihren Ursprung im Unternehmen. Zu den vielfältigen Ausprägungen gehören eine unzureichende strategische Ausrichtung, nicht marktgerechte Produkte und Technologien, fehlende Fristenkongruenz der Finanzierung, hohe Fixkostenbelastungen, mangelhafte Qualität der Produkte, unzureichendes Rechnungswesen und Controlling, ineffiziente Strukturen und Prozesse. Das Versagen des Managements wird ebenfalls als endogene Ursache angesehen. Wobei die Defizite der einzelnen Funktionsbereiche des Unternehmens die Führungsschwäche erst zum Ausdruck bringen¹⁴⁵. Einen umfassenden Überblick über mögliche endogene Krisenursachen bietet *Hauschildt* und seine bildliche Darstellung der „Krisenspinne“¹⁴⁶ bzw. der daran angelehnten Auflistung von Misserfolgsursachen und Misserfolgssegmenten¹⁴⁷. Die demnach bedeutendsten Krisenursachen sind in **Tabelle 11** aufgelistet.

Personelle Ursachen	Person des Unternehmers	<ul style="list-style-type: none"> • Ein-Mann-Regiment • Unangemessener patriarchalischer Führungsstil
	Führungsfehler	<ul style="list-style-type: none"> • Zentralismus, mangelnde Delegation • Koordinationsmängel, fehlende Kontrolle
Institutionelle Ursachen	Überhastete Expansion	<ul style="list-style-type: none"> • Fanatisches Streben nach Marktanteilsausweitung • Aufbau von Leerkapazitäten, kritisches Wachstum
	Organisation	<ul style="list-style-type: none"> • Unübersichtliche Organisation • Fehlen von organisatorischer Anpassung
	Mangelhaftes PuK-System	<ul style="list-style-type: none"> • Fehlen eines konsolidierten Abschlusses • Defekte in Kostenrechnung und Kalkulation

¹⁴⁵ Vgl. Keller, 1999, S. 4

¹⁴⁶ Vgl. Hauschildt, 2000², S. 6

¹⁴⁷ Vgl. Hauschildt, 2000², S. 7ff.

	Mängel im Personalwesen	<ul style="list-style-type: none"> • Fehlende Personalplanung
Operative Ursachen	Mängel im Absatzbereich	<ul style="list-style-type: none"> • Unzeitmäßige Produkteigenschaften • Zu breites/zu schmales Programm
	Mängel in F&E und im Investitionssektor	<ul style="list-style-type: none"> • Fehlendes Investitionskalkül • Zu geringe F&E Pflege
	Mängel im Produktionsbereich	<ul style="list-style-type: none"> • Neue, unerprobte Technologie • Hoher Produktionsausschuss
	Mängel in der Beschaffung und Logistik	<ul style="list-style-type: none"> • Starre Bindung an Lieferanten und Rohstoffquellen
Finanzielle Ursachen	Mangel an Eigenkapital	<ul style="list-style-type: none"> • Keine Möglichkeit des Verlustausgleichs
	Mängel und Probleme der Fremdfinanzierung	<ul style="list-style-type: none"> • Hohe Zinsbelastung • Unerwartete Kreditkündigungen

Tabelle 11: Systematisierung endogener Krisenursachen¹⁴⁸

5.1.4 Komplexität und Subjektivität der Krisenursachenanalyse

Unter Berücksichtigung der Mehrstufigkeit, Multikausalität und –lokalität stellt sich die Frage nach dem richtigen Detaillierungsgrad der Ursachenanalyse, um die ursächlichen Gründe annähernd zweifelsfrei identifizieren zu können. Der theoretisch vorstellbaren Situation einer beinahe philosophisch anmutenden Verästelung der Ursache-Wirkungs-Betrachtung wird in der Praxis durch betriebswirtschaftliche Aspekte und insbesondere durch den Faktor Zeit Einhalt geboten werden. Ohnehin wird in der Praxis aufgrund des verspürten Zeitdrucks eher zu oberflächlich auf die aktuelle Kostensituation der Produkte als Auslöser der Krise abgezielt, als dass die Analyse zu weit verzweigt wird.

Ferner sind von den Verantwortlichen subjektive Einschätzungen und Entscheidungen zu treffen, welcher Pfad als ursächlich angesehen wird. Im Zweifelsfall wird eine wenig selbstkritische Unternehmensleitung im Falle sinkender Produktivität geneigt sein, wie in **Abbildung 12** dargestellt, die Ursache vordergründig den Mitarbeitern zuzuweisen und auf eine eigene Schuldbeteiligung zu verzichten.

¹⁴⁸ Eigene Darstellung, Daten entnommen aus Hauschildt, 2002, S. 71ff.

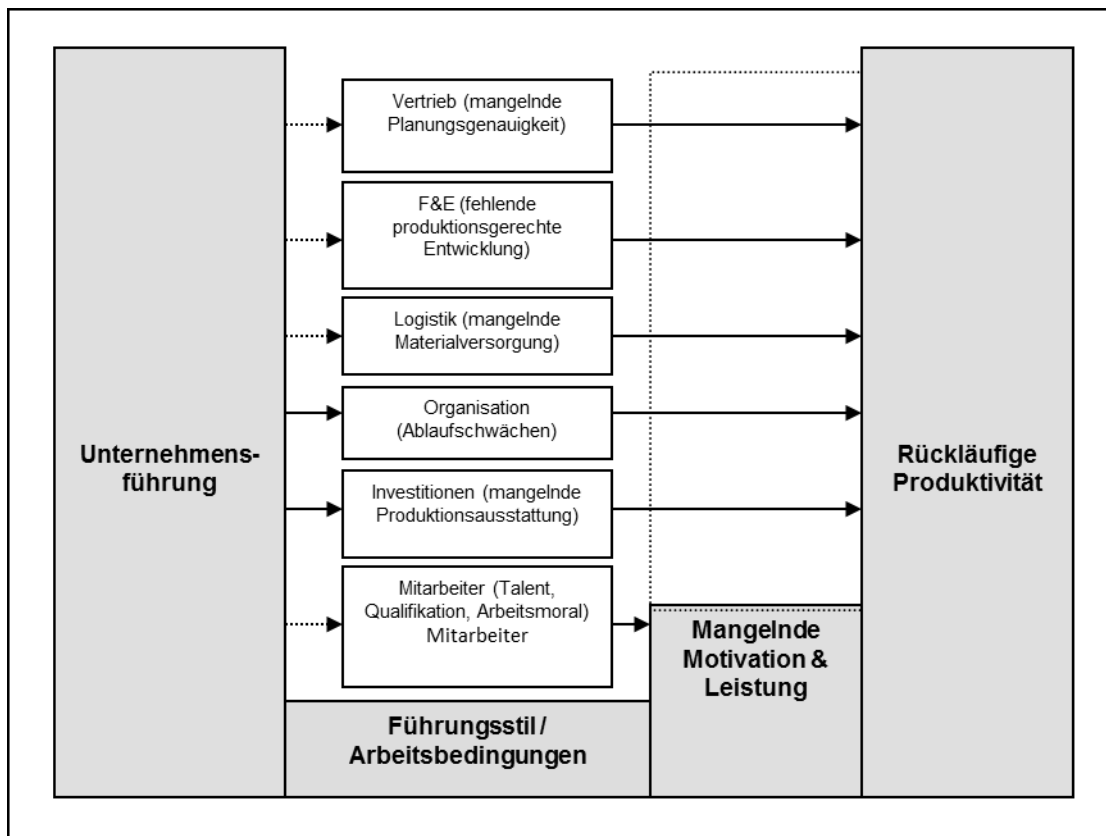


Abbildung 12: Komplexität der Ursachenanalyse¹⁴⁹

Bei genauerer Betrachtung zeigt sich allerdings, dass Motivation und Leistung der Mitarbeiter neben Talent, Qualifikation und Arbeitsmoral unmittelbar vom Führungsstil und den Arbeitsbedingungen beeinflusst werden. Daneben nimmt die Unternehmensführung mittels Organisation und zurückgestellter Investitionen ebenfalls direkten Einfluss auf die Produktivität. Selbst eine mangelnde Planungsgenauigkeit und Materialversorgung sowie nicht produktionsgerechte Produktkonzepte nehmen Einfluss auf die Produktivität des Unternehmens und bezeichnen in letzter Konsequenz eine Führungsschwäche.

5.2 Theoretische Ansätze der Krisenursachenanalyse

Die Krisenursachenanalyse stellt den wesentlichen Bereich eines Sanierungskonzeptes dar und baut auf die Beschreibung des Unternehmens auf¹⁵⁰. Nur auf Basis der ursächlichen Faktoren können wirkungsvolle Maßnahmen aufgesetzt werden¹⁵¹. Auch wenn bis heute

¹⁴⁹ Eigene Darstellung

¹⁵⁰ Vgl. Crone, 2007, S. 78

¹⁵¹ Vgl. Müller, 1982, S. 346

eine geschlossene Theorie zur Erklärung von Unternehmenskrisen noch nicht vorliegt, so existieren dennoch verschiedene Erklärungsansätze nebeneinander. Nachfolgend sind zwei ganz unterschiedliche Ansätze von Weisel und Töpfer dargestellt, die die Vielschichtigkeit der Ansätze verdeutlichen sollen.

5.2.1 Ansatz nach Weisel

Weisel sieht Unternehmenskrisen, die in der Insolvenz enden, als einmalige Ereignisse an¹⁵². Die Einmaligkeit bestehe darin, dass jede Insolvenz das Ergebnis des Zusammenwirkens einer sehr hohen Anzahl an Unternehmungs- und Umweltfaktoren ist. Diese unterscheiden sich allerdings hinsichtlich ihrer inhaltlichen und zeitlichen Ausprägungen und ihres Umfangs. Diesbezüglich können Insolvenzen allenfalls Ähnlichkeiten in den Krisenursachen aufweisen. *Weisel* unterscheidet in willentliche und unwillentliche Insolvenzursachen. Den willentlichen Ursachen, die von Menschen oder Organisationen getragen werden, kommt dabei in Form der Unternehmensführung die wesentliche Bedeutung zu. Fehlerhafte Strategien und Zielsetzungen oder mangelnde Qualifikation und Kreativität stellen demnach die größten Gefahren für eine optimale Anpassung an die Unternehmensumgebung dar. Der Ansatz weist somit eine starke Nähe zur vorangegangenen Unterscheidung in endogene und exogene Krisenursachen auf.

5.2.2 Ansatz nach Töpfer

Nach *Töpfer* entstehen Insolvenzen ebenfalls durch das individuelle Zusammenspiel verschiedener Einflussfaktoren. So unterscheidet er sieben Ursachenkategorien: Externe Einflüsse, Human-Kapital (Personal und Führung), strukturelle Gestaltung und operative Steuerung, strategische Ausrichtung, Leistungsverwertung (Absatz/Vertrieb), Leistungserstellung (Beschaffung und Produktion) und Leistungsfinanzierung (Kapital)¹⁵³. Den Bereichen sind wie im Falle der Leistungsverwertung durch eine überalterte Produktpalette, eine Überbetonung der Preispolitik und einem unpassenden Marketing-Mix wiederum entsprechende Ursachen zugeordnet. Die Komplexität der Krisenursachen versucht *Töpfer* durch die beispielhafte Ausführung von drei Insolvenzursachen-Wirkungskonstellationen zu strukturieren. Die Szenarien umfassen:

- Den inflexiblen Patriarchen

¹⁵² Vgl. Weisel, 1982, S. 99ff.

¹⁵³ Vgl. Töpfer, 1986, S. 158ff.

- Die überhastete Expansion
- Das fehlende Technologie-Marketing

Die Szenarien bzw. Typologien können mit Blick auf die Insolvenzvermeidung nützlich sein. Unternehmen können sich in den Kombinationen, die in Teilen Ähnlichkeiten zu den Ausführungen von *Hauschildt* (siehe **Tabelle 8**) aufweisen, wiederfinden und durch rechtzeitiges Erkennen und Gegensteuern eine mögliche Insolvenz verhindern.

5.3 Empirische Studien zur Krisenursachenforschung

Krisenursachenforschung wurde in Deutschland bereits in der ersten Hälfte des vergangenen Jahrhunderts betrieben. Eine der ersten Untersuchungen wurde von Fleege-Althoff im Jahr 1930 durchgeführt¹⁵⁴. Während die Studien anfänglich ausschließlich wissenschaftlich orientiert waren, hat in den vergangenen Jahren die Analyse auf Basis von „Case Studies“ an Bedeutung gewonnen¹⁵⁵. Die empirische Krisenursachenforschung unterteilt sich in eine quantitative und eine qualitative Ursachenforschung.

5.3.1 Quantitative Krisenursachenforschung

Bei der quantitativen Methode wird ein Ursache-Wirkungs-Zusammenhang zwischen statistisch erfassbaren Daten und dem Aufkommen der Krise vermutet¹⁵⁶. Die Basisparameter bilden dabei Rechtsform, Branchenzugehörigkeit, Unternehmensgröße und Unternehmensalter. Der Vorteil liegt in der statistischen Auswertbarkeit der Parameter und einem standardisierten Forschungsansatz. Dem entgegen muss, wie bei der vorangegangenen Betrachtung von *Rödl*, der Aussagegehalt der quantitativen Krisenursachenforschung kritisch hinterfragt werden, da Rechtsform, Branche, Altersklasse, Betriebsgröße nicht als ursächliche Faktoren, sondern allenfalls begleitend wirken¹⁵⁷. Aus diesem Grund wird nachfolgend ausschließlich auf die qualitative Ursachenforschung eingegangen.

¹⁵⁴ Vgl. Fleege-Althoff, 1930

¹⁵⁵ Vgl. Borchard/Göthlich, 2007, S. 33f.

¹⁵⁶ Vgl. Krystek, 1987, S. 33

¹⁵⁷ Vgl. Bea/Göbel, 2006³, S. 467

5.3.2 Qualitative Krisenursachenforschung

Im Unterschied zur quantitativen Krisenursachenforschung werden bei der qualitativen Methode durch Umfragen unter Experten, z.B. Insolvenzverwalter oder Restrukturierungsberater, und durch Auswertung von Berichten allgemein gültige Hinweise auf Krisenursachen abgeleitet¹⁵⁸. Die Analyse von Fallstudien ist sehr viel weniger standardisiert als dies in der empirisch quantitativen Forschung der Fall ist¹⁵⁹. Die in **Tabelle 12** gegenübergestellten Studien von Fleege-Althoff¹⁶⁰, Hahn¹⁶¹, Rinklin¹⁶², Keiser¹⁶³, Schimmelpfeng GmbH¹⁶⁴, Reske/Brandenburg/Mortsiefer¹⁶⁵, Schwetlick/Lessing¹⁶⁶, Hauschildt¹⁶⁷ und Bergauer¹⁶⁸ aus den Jahren 1930 bis 2001 unterscheiden zumeist endogene und nicht beeinflussbare exogene Ursachen.

Autor	Anzahl Unternehmen, Branche	Gegenstand	Methode	Hauptursachen
Fleege-Althoff, 1930	180, übergreifend	Aktiengesellschaften in der Krise	Analyse von Geschäftsberichten und Konkursakten	Standort, Führung, Organisation, Rechtsform, Produktion, Disposition, Rechnungswesen
Hahn, 1958	205, übergreifend	Insolvenzen	Analyse von Gerichtsakten	Gründungsfehler, Expansion, Technologiesprung, Produktion, Führung (in 80% der Fälle)
Rinklin, 1960	50, übergreifend	Insolvenzen	Analyse von Gerichtsakten	Führung, Kosten, Finanzierung, Rechnungswesen
Keiser, 1966	182, Einzelhandel (Mittelstand)	Insolvenzen	Analyse von Gerichtsakten und Unternehmerbefragung	Unternehmer/Betriebsleiter
Schimmelpfeng GmbH, 1977	1.972, übergreifend	Insolvenzen	Befragung von Konkursverwaltern	geringe Eigenmittel, Personalkosten, Mängel Management, rückläufiger Export und Inlandsnachfrage, Verteuerung Bankzinsen
Schwetlick/Lessing, 1977	28, übergreifend	Insolvenzen und Unternehmenskrisen	Auswertung von Berichten über Krisenunternehmen im manager magazin	Managementpersonal, Leistungsprogramm, Führungsinstrumente (Organisation, Planung, Kontrolle), marktbezogene Fehlentscheidungen
Reske/Brandenburg/Mortsiefer, 1978	1.300 übergreifend	Insolvenzen	Analyse von Konkurs- und Vergleichsakten, Befragung von Insolvenzverwaltern	Betriebsführung, Finanzierung, Abnehmer, Konkurrenten
Hauschildt, 1983	72, übergreifend, Großunternehmen	Insolvenzen und Unternehmenskrisen	Analyse von Berichten über Krisenunternehmen im Manager Magazin	Unternehmer, Führungsfehler, Organisation, Expansion, Absatzbereich, Produktbereich, Logistik, Personalwesen, Investitionssektor, F&E, Mangel an EK, PuK-Systeme
Hauschildt, 2000	142,	Insolvenzen von	Analyse von	Management, Expansion, operative

¹⁵⁸ Vgl. Krystek, 1987, S. 33

¹⁵⁹ Yin, 2003, S. 109f.

¹⁶⁰ Vgl. Fleege-Althoff, 1930

¹⁶¹ Vgl. Hahn, 1958

¹⁶² Vgl. Rinklin, 1960

¹⁶³ Vgl. Keiser, 1966

¹⁶⁴ Vgl. Schimmelpfeng GmbH, 1977

¹⁶⁵ Vgl. Reske/Brandenburg/Mortsiefer, 1978²

¹⁶⁶ Vgl. Schwetlick/Lessing, 1977

¹⁶⁷ Vgl. Hauschildt/Leker, 2000²

¹⁶⁸ Vgl. Bergauer, 2001

	Übergreifend	mittelständischen Unternehmen	Kreditdokumenten einer Großbank	Ausgangsbasis, Mangel an EK, Abhängigkeit (Kunden)
Bergauer, 2001	30, übergreifend, Industrie-unternehmen	Unternehmen in beherrschbarer Erfolgs- und Liquiditätskrise	Befragung von Führungskräften (1. und 2. Ebene)	Top-Management, Strategie, Strukturen und Abläufe, mangelhafte zeitnahe Steuerung, Wertschöpfungskette, Lieferantenpolitik, Finanzmanagement, Wegbrechen von Märkten, Preisverfall durch Globalisierung, Konjunktur

Tabelle 12: Überblick qualitative Krisenursachenforschung (Teil 1)¹⁶⁹

Neben den wissenschaftlich motivierten Studien beschäftigen sich zunehmend Unternehmensberater und Banken mit diesem Themenkreis. In Tabelle 13 sind die Ergebnisse der Studien von Dr. Wieselhuber & Partner GmbH¹⁷⁰, KPMG Schweiz in Zusammenarbeit mit dem Institut für Rechnungswesen und Controlling der Universität Zürich¹⁷¹ sowie der Euler Hermes Kreditversicherungs AG in Zusammenarbeit mit dem Zentrum für Insolvenz und Sanierung an der Universität Mannheim e.V.¹⁷² aufgeführt.

Autor	Anzahl Unternehmen, Branche	Gegenstand	Methode	Hauptursachen
Dr. Wieselhuber & Partner GmbH, 2003	52, übergreifend	Insolvenzen, Mittlere Unternehmen > 15 Mio. Umsatz	Befragung von neun Insolvenzverwaltern	Mangelnde EK-Ausstattung, fehlender USP, Preisdruck, hohe Teile- und Variantenvielfalt, Managementfehler
KPMG Schweiz, 2003	149, übergreifend (ohne Banken- und Versicherungsbranche)	Befragung der 500 umsatzstärksten Unternehmen der Schweiz	Befragung von Führungskräften (1. und 2. Ebene) bezüglich Unternehmenskrisen (Fokus Corporate Governance)	Organisation (Leistungs- und Kontrollfunktionen), Unternehmensführung (Kompetenzordnung, Dominanz von Mitgliedern), mangelhaftes Controlling, Verwaltungsrat (Qualifikation, Zusammensetzung, Abhängigkeit, Kontrolle), Personalunion (VR-Präsident und CEO)
Euler Hermes Kreditversicherungs AG, 2006	Rund 19.000, übergreifend	Insolvenzen	Befragung von 125 führenden Insolvenzberatern	Fehlendes Controlling, Finanzierungslücken unzureichendes Debitorenmanagement, Führungsstil und -verhalten, ungenügende Transparenz und Kommunikation, Investitionsfehler, falsche Produktionsplanung, Zahlungsmoral der Kunden, Arbeits- und Sozialrecht, Basel II

Tabelle 13: Überblick qualitative Krisenursachenforschung (Teil 2)¹⁷³

Bei der Gegenüberstellung der Hauptursachen wird deutlich, dass einzig die Unternehmensführung (Person und Tätigkeit) in allen Studien genannt wird. Die Unternehmensführung spielt somit nicht nur bei der Krisenerkennung, sondern auch bei deren Verursachung eine herausragende Rolle. Mehrfachnennungen weisen ferner auf:

¹⁶⁹ Eigene Darstellung, Daten entnommen aus URL: http://www.advisoria.de/pdf/Studie_Sanierung.pdf [27.06.2008]

¹⁷⁰ vgl. URL: <http://www.brainguide.de/insolvenzen-in-deutschland> [27.06.2008]

¹⁷¹ vgl. URL: http://www.kpmg.ch/library/pdf/20040406_Frueherkennung_und_Ueberwindung_von_Unternehmenskrisen_de.pdf [27.06.2008]

¹⁷² vgl. URL: http://www.zis.uni-mannheim.de/inhalt/aktuelles/pm_eh_studie_insolvenzgruende_27_09_06_pdf/pm_eh_studie_insolvenzgruende_27_09_06.pdf [27.06.2008]

-
- Expansionen
 - Mangelnde Eigenkapitalausstattung
 - Absatzbereich
 - Organisation
 - Mangelndes Controlling und Rechnungswesen

5.3.3 Kritische Beurteilung der qualitativen Krisenursachenforschung

Neben der im Vorfeld genannten Mehrstufigkeit, Multikausalität und –lokalität sowie einer generellen Komplexität durch Verknüpfung mehrerer Krisenursachen können eindeutige Strukturen und Krisenmuster nicht ausgemacht werden. Ferner nehmen die nachfolgend beschriebenen Probleme der Datenerhebung sowie Alters-, Branchen- und Größenaspekte von Unternehmen Einfluss auf die Ergebnisse der Studien.

5.3.3.1 Problematik der qualitativen Krisenursachenforschung

Bezüglich der Datenerhebung unterscheidet *Hauschildt* vier grundsätzliche Problematiken empirischer Studien¹⁷⁴:

- Auswahl der Krisenindikatoren
- Stellenwert der Krisenindikatoren
- Subjektives Empfinden
- Fehlende Systematik

Die Krisenindikatoren stehen einzeln nebeneinander¹⁷⁵. Das alleinige Auftreten ohne Berücksichtigung der Ausprägung wird damit bereits zum Indikator einer möglichen Insolvenz. Ferner werden bei Ursachenkombinationen keine Aussagen über besonders gefährliche Kombinationen gemacht. Der Stellenwert der Ursachen wird ausschließlich an der Häufigkeit der Aufzählung festgemacht. Dadurch besteht die Gefahr, dass z.B. ein

¹⁷³ Eigene Darstellung

¹⁷⁴ Vgl. Hauschildt/Leker, 2000², S. 4f.

¹⁷⁵ Vgl. Burtscher, 1996, S. 45

Mangel an EK fast immer genannt wird, obwohl dies keine prinzipielle Ursache sondern lediglich ein die Krise verschärfender Umstand ist¹⁷⁶. Eine ausreichende EK-Quote stellt keinen Erfolgsfaktor dar und schützt nicht zwingend vor Insolvenzen. Ferner können Expansionsstrategien eine Erhöhung des Verschuldungsgrades erforderlich machen, um im Wettbewerb bestehen zu können. Ebenso würde ein Ausnutzen des Leverage-Effektes¹⁷⁷ zur Erhöhung der EK-Rentabilität bereits Gefahr laufen eine Krisenursache zu bezeichnen. Experten oder Betroffene neigen im Zuge von Interviews dazu augenfällige Ursachen der Schlussphase einer Krise, weil sie intensiver in der Erinnerung sind, überzubewerten¹⁷⁸. Aus einem Mangel an Systematik resultieren Überschneidungen bzw. das Fehlen von Krisenindikatoren. Durch die Art der Befragungen oder die Ausgestaltung des Fragebogens werden Ergebnisse der Studien verfälscht.

5.3.3.2 Alters-, Branchen- und Größenaspekte von Unternehmen

Der Umstand, dass bis heute noch keine geschlossene Theorie vorliegt mag auch an unterschiedlichen Anforderungen und Ansprüche liegen, die die jeweiligen Unternehmensumgebungen an die Unternehmen stellen. Wenn gleich Alter, Branche und Größe Situationsvariablen bezeichnen und als nicht ursächlich für die Entstehung von Unternehmenskrisen angesehen werden, so können sie diese doch erheblich verstärken oder beschleunigen¹⁷⁹. Beispielsweise haben jüngere Unternehmen häufiger mit mangelnder Liquidität zu kämpfen als etablierte Wettbewerber. Daher muss dem Reifegrad einer Unternehmung sowie den gebildeten Rücklagen und (stillen) Reserven eines Unternehmens in der Betrachtung eine wesentliche Bedeutung beigemessen werden.

Im Branchenvergleich weist das Baugewerbe eine deutlich höhere Risikoquote als die Bereiche Dienstleistungen, Handel und verarbeitendes Gewerbe auf¹⁸⁰. Ebenfalls branchenspezifisch verhält sich die EK-Ausstattung. Baugewerbe und Einzelhandel verfügen im Durchschnitt über niedrigere EK-Quoten als das verarbeitende Gewerbe, was auch an unterschiedlichen Finanzierungsquoten liegen kann. Im Gegensatz dazu stellt für Konsumgüterhersteller eine mangelnde Markenführung eine wesentliche Krisenursache

¹⁷⁶ Vgl. Hauschildt, 2000², S. 4f.

¹⁷⁷ Hebelwirkung des Verschuldungsgrades, vgl. Gabler Wirtschaftslexikon, 2004¹⁶, S. 1892

¹⁷⁸ Vgl. Hauschildt, 2000², S. 5

¹⁷⁹ Vgl. Bea/Göbel, 2006³, S. 467

¹⁸⁰ Vgl. URL:

http://www.creditreform.de/Deutsch/Creditreform/Presse/Creditreform_Wirtschaftsforschung/Insolvenze

dar. Prominente Beispiele aus der Vergangenheit sind etwa Pelikan oder auch Puma. In beiden Fällen wurde die Marke nicht erfolgreich geführt bzw. weiterentwickelt. Dies brachte Puma an den Rand der Insolvenz und Pelikan sogar in die Insolvenz, bevor durch Neupositionierung der Marke die Krise erfolgreich überwunden werden konnte. Auch ein Technologiewandel, wie er sich in der Uhrenindustrie bei Glashütte oder in der Schreibmaschinenindustrie bei Triumph Adler vollzogen hat, gefährdet die jeweiligen Unternehmen der Branchen.

Großunternehmen (GU) verfügen i.d.R. über eine weitaus höhere Aktualität und Qualität der Datenbasis und damit über bessere Möglichkeiten der Krisenfrüherkennung. Allerdings besteht bei GU aufgrund der Erhebungs- und Auswahlmöglichkeiten die Gefahr, dass die wesentlichen Darstellungen in der Datenflut untergehen und mit einem erheblichen Aufwand an Fachpersonal „Datenfriedhöfe“ erzeugt werden. Unternehmensgröße und Produktspektrum lassen GU erschütterungsresistenter erscheinen. Die meisten Krisenursachen sind bei kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) die selben wie bei GU, allerdings spielen Organisations- und Kommunikationsstrukturen sowie eine gelebte Unternehmenskultur bei GU eine wesentlich größere Rolle als bei kleinen Unternehmen (KU). Ein KU hat hier aufgrund der kurzen Wege klare Vorteile. Nach *Hauschildt* weisen GU tendenziell operative Ursachen im Absatz- und Produktionsbereich auf, während KMU einen höheren Anteil an Führungsproblemen, geringeres EK, unzureichende PuK-Systeme und Abhängigkeiten gegenüber Kunden und Lieferanten vorweisen¹⁸¹. Ebenso gilt, je größer ein Unternehmen ist desto eher wird der Insolvenzantrag gestellt¹⁸².

5.4 Die 4+2 Formel für nachhaltigen Erfolg

Entgegen der bisherigen Fokussierung auf Krisen, deren Symptome und Ursachen beschäftigt sich dieser Gliederungspunkt mit der Frage, worin sich erfolgreiche von erfolglosen Unternehmen unterscheiden? Der Ansatz orientiert sich somit nicht an der Existenzbedrohung als Betrachtungsgegenstand, sondern an möglichen Erfolgspotentialen, die die langfristige Zielsetzung eines jeden Unternehmens bezeichnen. Ferner wird damit

[n Neugründungen Loeschungen DE/2007 - Jahr/2007-12-04 Insolvenzen Neugründungen Loeschungen.pdf](#) [27.06.2008]

¹⁸¹ Vgl. Hauschildt, 2000², S. 10ff.

¹⁸² Vgl. URL: http://www.zis.uni-mannheim.de/inhalt/aktuelles/pm_eh_studie_insolvenzgruende_27_09_06_pdf/pm_eh_studie_insolvenzrande_27_09_06.pdf [27.06.2008]

auch von der ausschließlich negativen Sichtweise einer Unternehmenskrise Abstand genommen und entsprechend der Ambivalenz einer Krise mögliche Chancen in den Vordergrund gerückt.

Publikationen zu diesem Themengebiet nehmen in der betriebswirtschaftlichen Literatur einen breiten Raum ein. Als besonders wertvoll für die vorliegende Arbeit stellt sich dabei die im Zeitraum von 1986-1996 durchgeführte Untersuchung „Evergreen“ heraus¹⁸³. Das Projekt war das erste mit rein statistischen Methoden unternommene Forschungsvorhaben über das Phänomen von dauerhaften Erfolg und seinen Voraussetzungen. An dem Projekt waren über 50 führende Hochschullehrer und Unternehmensberater beteiligt, die 160 Unternehmen katalogisierten und analysierten. Betrachtungsgegenstand war dabei der Total Return to Shareholders (TRS) bzw. die Kurs- und Dividendenrendite der Aktionäre. Die Ergebnisse der „Evergreen“ Studie wurden durch eine zweite Untersuchung von 40 Unternehmen im Zeitraum 1997-2002 bestätigt. Durch die Betrachtung von Gewinnern und Verlierern, Aufsteigern und Absteigern konnten Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge unterschieden werden. Als Ergebnis der Untersuchung kristallisierte sich die 4+2 Formel heraus, die besagt, dass erfolgreiche Unternehmen in allen vier Primärdisziplinen und in mindestens zwei Sekundärdisziplinen überdurchschnittlich gut abschneiden. Auf die Zusammensetzung primärer und sekundärer Erfolgspotentiale wird in den folgenden Kapiteln näher eingegangen.

5.4.1 Primäre Erfolgspotentiale

Die primären Erfolgspotentialen der Studie umfassen eine klar formulierte, fokussierte Strategie, eine reibungslose betriebliche Ausführung, eine leistungsorientierte Unternehmenskultur und eine schnelle und flexible Organisation¹⁸⁴.

5.4.1.1 Strategie

Bezüglich der Strategie steht eine klare Definition im Vordergrund. Die Strategie definiert, auf welchem Wege, z.B. Preis- oder Technologieführerschaft, der Unternehmenserfolg sichergestellt werden soll. Klarheit und Fokussierung in der Ausgestaltung und Konsequenz in der Umsetzung stellen die Erfolgsfaktoren dar. Ferner muss die definierte Strategie klar vermittelt werden und von Angestellten, Kunden, Partnern und Investoren

¹⁸³ vgl. Joyce/Nohria/Roberson, 2005

¹⁸⁴ vgl. nachfolgend Joyce/Nohria/Roberson, 2005, S. 28ff.

verstanden werden. Wachstum stellt der Studie zufolge eines der wichtigsten Erfolgsmerkmale von Unternehmen dar. Im Falle einer Wachstumsstrategie gilt es als unwesentlich, ob die Zielsetzung mittels organischen Wachstums oder durch Fusionen und Übernahmen erreicht wird.

5.4.1.2 Ausführung

Unter einer reibungslosen Ausführung der Strategie sind sowohl Absatz- und Kundenorientierung wie auch Kostenorientierung vereint. Die Absatzorientierung umfasst Marketing und Werbung ebenso wie Qualität und Verfügbarkeit der angebotenen Produkte und Dienstleistungen. Zielsetzung ist es, die Erwartungen der Kunden stets zu erfüllen und schlechte Qualität zu vermeiden. Gleichzeitig beschäftigen sich Bestandsmanagement, Abbau der Teile- und Variantenvielfalt sowie die Nutzung von Sourcing-Vorteilen mit der Reduzierung von Kosten. Effizienz- und Produktivitätssteigerungen im Umfang von 6-7% p.a. werden innerhalb der Studie vorausgesetzt. Nötige Investitionen sind einer rigorosen Kosten-/Nutzenbetrachtung zu unterziehen.

5.4.1.3 Unternehmenskultur

Im Bereich der Unternehmenskultur steht der Leistungsanspruch im Vordergrund. Diesbezüglich müssen klare Grundwerte definiert und gelebt werden. In diesem Zusammenhang kommt vor allem der Kontrolle und Einhaltung sowie einem konsequenten Durchgreifen bei Verfehlungen die Hauptaufgabe zu. Das Management muss somit über das entsprechende Durchsetzungsvermögen verfügen, um im Falle leistungsschwacher Mitarbeiter entsprechende Konsequenzen zu ziehen. Einfachheit, Mut und strenge Kostenkontrolle gelten als wesentliche Faktoren einer erfolversprechenden Unternehmenskultur. Aktienoptionen und andere Formen der Mitarbeiterbeteiligung können die Realisierung der gewünschten Unternehmenskultur begünstigen.

5.4.1.4 Organisationsstruktur

Auch die Organisationsstruktur ist sehr stark dem Kostengesichtspunkt verbunden. Durch den Grundsatz „einfacher und schneller“ sollen bürokratische Unternehmensstrukturen verhindert und Organisationen mit flachen Hierarchien und wenig Schnittstellen geschaffen werden. Flexibilität und damit verbunden die Steigerung der Produktivität stellen wesentliche Säulen dieses Ansatzes dar. Die Frage bezüglich der tatsächlichen

Ausgestaltung der Organisationsstruktur, ob nach Produkten, Standorten oder Kunden strukturiert, wird bei dieser Betrachtung als nachrangig empfunden.

5.4.2 Sekundäre Erfolgspotentiale

Sekundäre Erfolgspotentiale umfassen den Human Resource Bereich, in dem es gilt begabte Mitarbeiter zu halten, weitere zu finden und dafür zu sorgen, dass die Führungskräfte sich stark für das Unternehmen engagieren. Darüber hinaus gilt es branchenverändernde Innovationen und Wachstum durch Fusionen und Partnerschaften zu realisieren¹⁸⁵.

5.4.2.1 Personal

Die Fähigkeit Führungskräfte aus den eigenen Reihen herauszubilden und damit problemlos abwandernde (leitende) Angestellte zu ersetzen, stellt einen wesentlichen Erfolgsfaktor dar. Die dafür erforderliche exzellente „Ersatzbank“ resultiert aus Talent, Qualifikation, Motivation der Mitarbeiter und einer entsprechenden Personalentwicklung. Die Erhaltung und Pflege des Human-Ressource-Potentials kann durch Unternehmensbeteiligungen oder sonstige Softskill-Faktoren, wie betriebseigene Kindergärten, Fitnesscenter oder Cafeteria, unterstützt werden. Ferner gilt es, durch ein entsprechendes Bild in der Öffentlichkeit die besten Bewerber eines Jahrganges anzuziehen. Unternehmenswachstum und –erfolg, hervorragende Arbeitsbedingungen und Entwicklungsmöglichkeiten, eine überdurchschnittliche Bezahlung und Arbeitsplatzsicherheit stellen die Attribute einer derartigen Politik dar.

5.4.2.2 Unternehmensführung

Hervorragende Firmenchefs und deren Engagement für das Unternehmen stellen einen bedeutenden Erfolgsfaktor dar. Ein CEO ist demnach direkt für bis zu 15% der Leistungsschwankungen eines Unternehmens verantwortlich. Kontakt zur Belegschaft, die Fähigkeit zur Früherkennung von Chancen und Problemen und eine leistungsorientierte Bezahlung begünstigen eine erfolgreiche Unternehmensentwicklung¹⁸⁶. Da CEOs vom Aufsichtsrat bestimmt werden, kommt auch der Qualität des Aufsichtsrats eine besondere Bedeutung zu. Vom Aufsichtsrat werden sehr gute Unternehmenskenntnisse und ein

¹⁸⁵ Vgl. nachfolgend Joyce/Nohria/Roberson, 2005, S. 30ff.

¹⁸⁶ Vgl. Joyce/Nohria/Roberson, 2005, 207ff.

leidenschaftlicher Einsatz für den Erfolg des Unternehmens infolge eines starken finanziellen Interesses erwartet.

5.4.2.3 Innovationen

Die Entwicklung ständig neuer Produkte und Dienstleistungen wird ebenfalls den sekundären Erfolgsfaktoren zugeordnet¹⁸⁷. Neben den Produkten gilt es auch, bahnbrechende Geschäftsmodelle zu definieren und vorhandene Produkte bei entsprechend schwachen Zukunftsprognosen ohne Zögern zu opfern. Innovationen sind innerhalb der „Evergreen“-Studie nicht ausschließlich auf technologische und designspezifische Gesichtspunkte beschränkt, sondern umfassen auch Materialflussoptimierungen oder effektive Marketingkonzepte. Zur Produktentwicklung und zur Optimierung aller Betriebsabläufe ist es erforderlich, neue und bewährte Technologien einzusetzen.

5.4.2.4 Fusionen und Partnerschaften

Bezug nehmend auf den TRS ist eine konsequente Wachstumsstrategie eine Grundvoraussetzung für ein erfolgreiches Unternehmen. Hierbei wird selbst generiertes Wachstum als unabdingbar angesehen. Allerdings führen regelmäßige, etwa alle zwei bis drei Jahre stattfindende Unternehmenskäufe zu einem rascheren Wachstum als organisches Wachstum alleine. Der Umfang einer derartigen Akquisition sollte allerdings 20% des eigenen Unternehmenswertes nicht überschreiten, eigene Stärken ergänzen und neue Geschäftsfelder bzw. Potentiale zur Ausweitung des Kundenbestandes bieten¹⁸⁸.

5.5 Checklisten relevanter Krisenursachen

Aufbauend auf die vorangegangenen theoretischen Grundlagen und Ergebnisse der empirischen Untersuchungen sowie der „Evergreen“-Studie erfolgt in diesem Gliederungspunkt die Ausarbeitung geeigneter Checklisten, die das Aufspüren ursächlicher Faktoren ermöglichen. In diesem Zusammenhang gilt es, die Mehrstufigkeit, Multikausalität und –lokalität von Ursachen sowie alters-, branchen- und größenspezifische Aspekte weitestgehend zu abstrahieren. Dadurch wird gewährleistet, dass spätere zeit- und ressourcenintensive Richtungswechsel in der Sanierung vermieden werden. Ergänzend zu den ausgeführten Grundlagen wird bei der folgenden Betrachtung

¹⁸⁷ Vgl. Joyce/Nohria/Roberson, 2005, S. 225ff.

¹⁸⁸ Vgl. Joyce/Nohria/Roberson, 2005, S. 240ff.

das operative Geschäft in den Vordergrund gerückt. Hiermit wird dem Umstand Rechnung getragen, dass die meisten Krisen aus einem fehlerhaften Geschäftsmodell bzw. aus Defiziten im operativen Geschäft herrühren. Entsprechend der **Abbildung 13** vollzieht sich die Krisenanalyse in zwei Stufen.

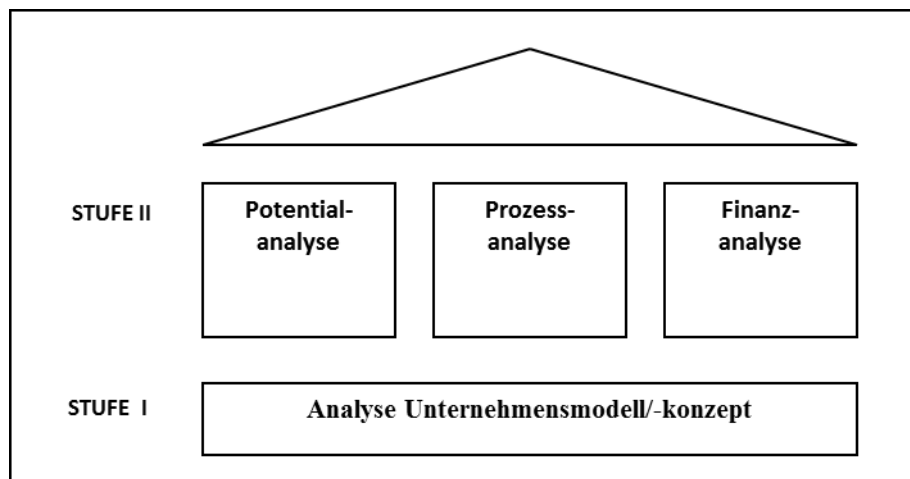


Abbildung 13: 2-Stufen-Modell der Krisenursachenanalyse¹⁸⁹

5.5.1 Analyse Unternehmensmodell/-konzept

Die erste Stufe des 2-Stufen-Modells beschäftigt sich mit dem Unternehmensmodell und der Überprüfung der verfolgten Strategie und ist in den Grundzügen an *Porters* „5-Forces“ angelehnt. Im Zuge der konzeptionellen Zielsetzung erforderliche Korrekturen bedingen allerdings ein angepasstes Analysemodell als Basis der weiteren Betrachtung.

5.5.1.1 Grundmodell der „5-Forces“ nach Porter

Einen bewährten Ansatz zur Erkennung marktspezifischer Krisenursachen bieten *Porters* „5-Forces“¹⁹⁰. Hierbei sind die Wettbewerbsintensität und die langfristige Rentabilität des Unternehmens innerhalb einer Branche von den in **Abbildung 14** dargestellten fünf Wettbewerbskräften abhängig. Obgleich basierend auf die wirtschaftliche Situation der 80er Jahre und der mangelnden Berücksichtigung von Digitalisierung, Globalisierung und Deregulierung der Märkte ist die Grundaussage *Porters*, dass jedes Unternehmen in einem Gefüge aus Lieferanten, Abnehmern, Substituten, Wettbewerbern und neuen Marktteilnehmern agiert, nach wie vor für jede wettbewerbsbasierte Wirtschaftsordnung

¹⁸⁹ Eigene Darstellung

¹⁹⁰ Vgl. Porter, 1995⁸, S. 23ff.

gültig. Auch heute muss jedes Unternehmen, auch in der New Economy¹⁹¹, seine Produkte bzw. Leistungen erzeugen und mittels eines herausragenden Paketes aus Preis, Leistung und ergänzenden Serviceleistungen an den Kunden bringen.

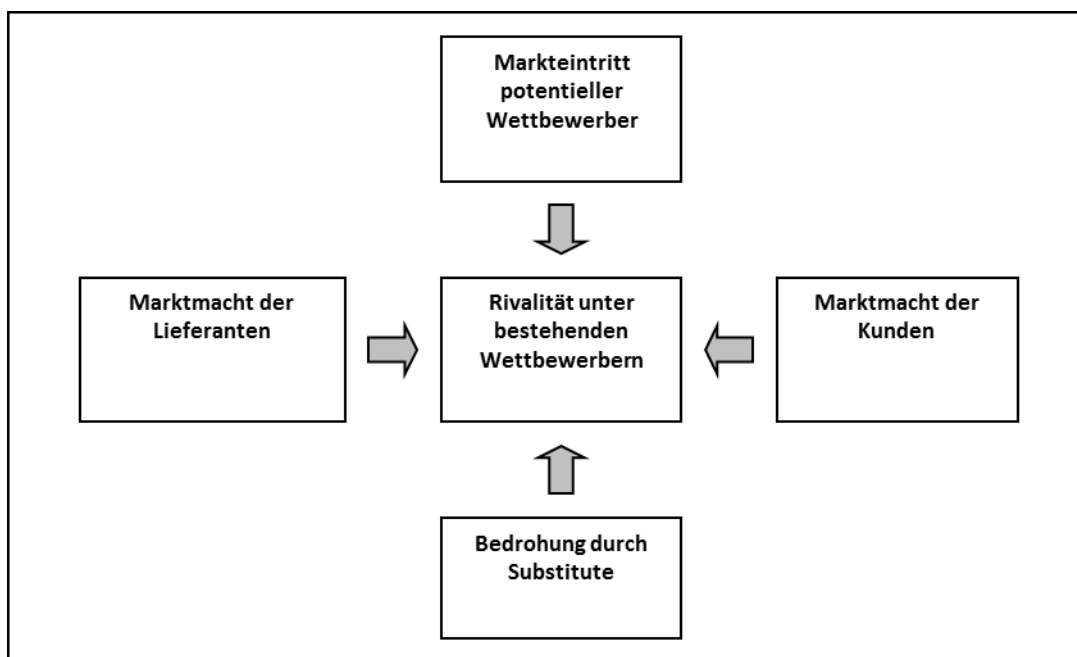


Abbildung 14: Porter 5-Forces¹⁹²

5.5.1.2 Analysemodell der SUM-Matrix

Im Zuge einer ganzheitlichen Betrachtung gilt es, die Frage zu beantworten, inwieweit das aktuelle Geschäftsmodell erfolgsversprechend und ein Absatzmarkt für die Güter und Dienstleistungen des Unternehmens mittel- und langfristig vorhanden ist. Damit soll vermieden werden, dass Ressourcen und Zeit in ein Unternehmensmodell gesteckt werden, das keinen Erfolg verspricht¹⁹³. Da die Positionierung im Markt aus der Unternehmensphilosophie und der daraus abgeleiteten Umsetzungsstrategie zur Realisierung der definierten Zielsetzungen resultiert¹⁹⁴, bezeichnen die Güter und Dienstleistungen sowie die Marktgröße, -entwicklung und -attraktivität die wesentlichen Parameter. Ergänzend zur Analyse aktueller Marktsegmente ist eine Betrachtung der Wettbewerbssituation sowie des Makromarktes bzw. angrenzender Märkte durchzuführen. Hierbei gilt es sich abzeichnende Tendenzen frühzeitig zu erkennen. Bestehende Gefahren, die zur Substitution des eigenen Marktes führen, sind z.B. Innovationen in anderen

¹⁹¹ Junge, innovative Branchen, vgl. Gabler Wirtschaftslexikon, 2004¹⁶, S. 2158

¹⁹² Modifiziert nach Keller, 1999, S. 155

¹⁹³ Vgl. Hamel/Välikangas, 2004, S. 7ff.

¹⁹⁴ Vgl. Drucker, 2005, S. 67

Märkten oder ein verändertes Kaufverhalten aufgrund demographischer Entwicklungen. In der nachfolgenden **Tabelle 14** ist die Checkliste zur Analyse des Unternehmensmodells/-konzepts dargestellt.

ERFOLGSPOTENTIALE	PROBLEMFELDER	KRISENURSACHEN
Portfolio der Geschäftsbereiche	Kundennachfrage	Fehlendes Kundeninteresse Fehlendes Markenimage
	Positionierung	"Massen-Segment" (vs. "Premium-Segment")
	Diversifikation	Horizontal
		Vertikal
Marktsituation	Marktgröße	Kein bzw. verschwindend kleiner Markt vorhanden
	Marktentwicklung	Marktstagnation bzw. -schrumpfung
	Marktattraktivität	Kundenstruktur (einseitige Abhängigkeit)
		Niedrige Markteintrittsbarrieren Volatilität des Marktes (Preissegment)
Wettbewerbssituation	Position der Wettbewerber	Ruinöser Preisverfall (Verdrängungswettbewerb)
		Stark positionierter Wettbewerb (Skaleneffekte)
		Schnellere Time-to-Market
Makromarkt	Marktsubstitution	Technologische Innovationen aus angrenzenden Märkten
		Marktverschiebung/Zukunftsmärkte (demografischer Wandel)
		Regulierungen (Subventionen, Förderprogramme, Steuern)

Tabelle 14: Checkliste Unternehmensmodell-/konzept¹⁹⁵

5.5.2 Potentialanalyse

Die Potentialanalyse beschäftigt sich mit Erfolgspotentialen des Unternehmens. Dabei werden analog der „Evergreen“-Studie primäre und sekundäre Erfolgspotentiale unterschieden, wobei die Inhalte neu geordnet und um die im Krisenstadium relevanten Potentiale der Kunden-, Kosten- und Finanzorientierung erweitert wurden. Während die primären Potentiale u.a. auf einen USP der Produkte und Dienstleistungen abzielen, beschäftigen sich die sekundären Faktoren mit der Leistungsfähigkeit des Unternehmens.

5.5.2.1 Primäre Erfolgspotentiale

Als primäre Erfolgspotentiale werden in der vorliegenden Arbeit Kunden- und Kostenorientierung angesehen. Innovationen als dritte Säule nehmen Einfluss sowohl auf die Absatz- als auch auf die Kostenseite und sichern das zukünftige Überleben. Somit bilden die drei genannten primären Erfolgspotentiale die Basis für die Unternehmensstrategien der „Umsatzführerschaft“, der „Kostenführerschaft“ und der „Technologieführerschaft“. Sie zielen auf eine optimale Anpassung des Unternehmens an seine Umgebung ab. In **Tabelle 15** sind die wesentlichen Krisenursachen aus diesen Bereichen aufgeführt.

ERFOLGSPOTENTIALE	PROBLEMFELDER	KRISENURSACHEN (MÄNGEL, PROBLEME)
Marktführerschaft	Informations- und Datenbasis	Fehlende Transparenz (Umsatz-, Ertragsentwicklung)
		Profitabelsten Kunden, Geschäftsbereiche, Produkte
	Produktportfolio	Bandbreite/Spektrum
		Alter (Prozess der Produktentstehung)
		Image, Status
	Produkt	Verkaufspreis (Aufschlagsfaktoren, Nachlässe, Rabattpolitik)
		Funktion/Leistung
		Qualität (Produktion, Einkauf, F&E)
		Design
		Handling, Haptik
		Verfügbarkeit/Lieferrückstände (Prozess Leistungserstellung)
	Realisierung/Support	Service
		Vertriebsmacht/-organisation (Vertrieb)
Vertriebs-/Händlernetz (Rating)		
Fehlgeschlagene Marketingkampagnen		
Kostenführerschaft	Informations- und Datenbasis	Gewinn-/Deckungssituation
		Material-, Fertigungs-, Unternehmenskosten
		Kostenstruktur (wesentliche Kostentreiber)
	Produktkosten	Materialkosten (Lieferantenpolitik, Staffelpreise)
		Fertigungskosten (Stundensätze, Produktivität, Ausschuss, Nacharbeit, Technologie)
		Auslastungsgrad (Fixkostendegression)
		Losgrößen (Kleinserien, Skaleneffekte)
		Fehlende Kostenverantwortung (abteilungsübergreifend)
	Unternehmenskosten	Funktionsbereichbedingte Gemeinkosten (F&E, QS, Produktion, Logistik, Einkauf, Vertrieb, Vwtg.)
		Prozessbedingte Gemeinkostenblöcke (Garantiekosten, Serienanlaufkosten, Vertragsstrafen)
		Außerordentliche Investitionen (Expansionen, Übernahmen, Restrukturierungskosten)
		Teile-/Variantenvielfalt
		Standortpolitik
		Lagerbestände (Produktstellungsprozess, Kunden-, Lieferantenverträge)
	Technologieführerschaft	Produktpipeline
Verzögerungen (Realisierungsgeschwindigkeit, Produktentstehungsprozess)		
Innovationsansatz		Fehlende Marktforschung (Marktorientierung vs. internes „Ideenlabor“)
		Fehlende Grundlagenentwicklung (USP)
		Fehlende Kapazitäten F&E
Innovationspotential		Kreativität (Talent, Qualifikation, Motivation)
		Fehlende betriebswirtschaftliche Orientierung (Teile-/Variantenvielfalt)
		Produktverliebtheit (technisch machbares)
		Überspezifizierung (Absicherung, Kundenhörigkeit)
Ressourcensteuerung		Neuentwicklung vs. Optimierung „Highrunner“
		Prioritätensteuerung
		Entwicklungsvielfalt (Produktportfolio)
		Ständige Richtungswechsel (fehlende Strategie)

Tabelle 15: Checkliste primäre Erfolgspotentiale¹⁹⁶

¹⁹⁵ Eigene Darstellung

¹⁹⁶ Eigene Darstellung

5.5.2.2 Sekundäre Erfolgspotentiale

Um die im vorangegangenen Punkt aufgeführten primären Erfolgspotentiale konsequent in Szene zu setzen, bedarf es weiterer betrieblicher Erfolgsfaktoren. Hierzu zählen die Unternehmensführung und -kultur, Organisation & Kommunikation, Personal sowie Netzwerke und Kooperationen. Die Unternehmensführung stellt in vielerlei Hinsicht den Startpunkt von Unternehmenskrisen dar. So gesehen, weisen alle weiteren Teilbereiche eine mehr oder weniger starke Abhängigkeit von der Unternehmensführung auf. Die Unternehmenskultur wird durch die Unternehmensführung bestimmt und vorgelebt. In der Aufbauorganisation sowie in Kooperationen und Netzwerken spiegelt sich ebenfalls die jeweilige Unternehmensführung wider. Einen Überblick über Krisenursachen im Bereich der sekundären Erfolgspotentiale bietet **Tabelle 16**.

ERFOLGSPOTENTIALE	KRISENURSACHEN	KRISENURSACHEN (MÄNGEL, PROBLEME)	
Unternehmensführung (inkl. Aufsichtsrat)	Fachlich	Fehlendes Talent	
		Fehlende Qualifikation	
		Fehlende Erfahrung	
	Persönlichkeit	Fehlende Ausstrahlung/Autorität	
		Fehlende Verantwortungsübernahme	
		Fehlende Charakterstärke	
		Fehlende Intuition & Timing	
		Selbstherrlichkeit/-überschätzung	
	Arbeitsweise/Methodik	fehlende Zielorientierung	
		Fehlende Konsequenz (Reaktionen)	
		Entscheidungsfindung (autoritär, überhastet, absichernd)	
		Fehlende Motivation (Vorbild)	
	Führung	Falscher Führungsstil	
		Fehlende Zielvorgaben/Richtung	
		Fehlende Kontrolle (d. Maßnahmen)	
		Fehlende Information (Aktualität)	
Fehlende Reaktion (Weg in die Mittelmäßigkeit)			
Analyse- und Dokumentationswahn (Datenfriedhöfe, Rechtfertigung)			
Unternehmenskultur	Unternehmenswerte	Fehlendes Unternehmensleitbild	
		Mangelnde Kunden-, Kosten-, Innovationsorientierung	
		Bürokratie, Ängstlichkeit (vs. „Speed“)	
		Mittelmäßigkeit	
		Reaktiv (vs. aktiv)	
	Grundwerte	Fehlender Verbesserungswille	
		Fehlende Kritikfähigkeit	
		Abteilungsdenken (vs. Offenheit)	
		Fehlendes Vertrauen (Respekt)	
		Mangelnde Transparenz (Positionssicherung)	
	Ausführung ("Leben")	Fehlende Teamfähigkeit („Wissen ist Macht“)	
		Fehlende Umsetzung (Maßnahmen)	
		Inkonsequenz (Handeln)	
	Organisation & Kommunikation	Aufbauorganisation	Fehlende Reaktion
			Viele Hierarchiestufen (lange Wege)
Größe der Bereiche (Steuerung)			
Starke Arbeitsteilung (Bürokratie)			
		Fehlende Zuständigkeiten/Befugnisse	

		Fehlende Knotenpunkte
		Kein neuronales Frühwarnnetz
		Übermacht strategische Bereiche
	Ablauforganisation	Ineffizienz (Prozesse)
		Fehlende Effizienz (Einfachheit)
		Starke Arbeitsteilung (Schnittstellen)
		Feedback-Schleifen fehlen
		Passivität
	Systeme/Tools	Geeignete Tools fehlen
		Fehlende Informationen (Aktualität)
	Informationsstruktur	Besprechungskultur (Umfang, Disziplin, Führung, Maßnahmenverfolgung)
		Informationskultur
Personal	Leistungspotential	Fehlendes Talent, Kreativität (Eignung für jeweilige Position)
		Fehlende Qualifikation (Ausbildung)
	Motivation	Fehlender (eigener)Leistungswille
		Führungsdefizite
	Steuerungsinstrumente	Mangelnde Personalentwicklung
		Defizite Mitarbeiterbeurteilungen
		Beförderungssystem (Unfähigkeit)
Akquisitionen, Kooperationen & Netzwerke	Akquisitionen	Fehlende Synergiepotentiale (Absatz, Kosten, Innovationen)
		Größenverhältnis
		Überhöhter Übernahmepreis
		Kulturunterschiede
		Mangelnde Integration
	Kooperationen	Unterschätzter Integrationsaufwand
		Fehlende Zielsetzung
		Strategieunterschiede
		Know-how-Transfer
		Kooperationsaufwand (Nutzen)
Netzwerke	Kulturunterschiede	
	Fehlende Vertrauensbasis	
	Fehlende Netzwerke	
	Fehlendes Potential	
	Mangelnde Qualität (Neuigkeitswert)	
		Mangelhafte Ausführung

Tabelle 16: Checkliste sekundäre Erfolgspotentiale¹⁹⁷

5.5.3 Prozessanalyse

Nachdem die Erfolgspotentiale bestimmt und mögliche Krisenursachen definiert wurden, stellt sich die Frage, über welche Realisierungsstärke das jeweilige Unternehmen verfügt. Zur Beurteilung werden lt. **Tabelle 17** die elementaren Prozesse der Leistungserstellung und der Produktentwicklung herangezogen, da diesen die mit Abstand größte Bedeutung beigemessen wird. Im Prozess der Leistungserstellung bezeichnen Verfügbarkeit, Flexibilität und Planungsgenauigkeit mögliche Problemfelder. Im

¹⁹⁷ Eigene Darstellung

Produktentstehungsprozess kommt diese Rolle der F&E Organisation und Struktur sowie der Entwicklungszeit (Time-to-Market) und möglichen Kostenabweichungen zu.

ERFOLGSPOTENTIALE	PROBLEMFELDER	KRISENURSACHEN
Prozess der Leistungserstellung	Verfügbarkeit	Fehlende Liefertreue
		Mangelnde Lieferfähigkeit
	Flexibilität	Zu lange Reaktionszeit (Unternehmen)
		Zu lange Durchlaufzeit (Produktion)
		Zu lange Beschaffungszeiten
		Ineffiziente Fertigungssteuerung
	Planungsgenauigkeit	Defizite (rollierende) Forecast-Systeme (des Kunden)
		Ungenauigkeit Vertriebsprognosen/-planungen
		Vertragliche Vereinbarungen
Prozess der Produktentwicklung	Strukturierung	Schwächen Projektleitung (Akzeptanz, Befugnisse)
		Struktur/Zusammensetzung (Vertreter der Bereiche)
		Mangelnde (frühzeitige) Einbindung Produktion und Logistik
		Mangelnde Einbindung Key-Supplier
	Time-to-market, Terminabweichungen	Zu lange Entwicklungszeiten
		Terminüberschreitungen
		Mangelnde Qualität der Terminpläne
		Disziplin der Termineinhaltung
		Fehlende Statusberichte (Zeit, Kosten)
	Kostenabweichungen	Qualität der Kostenabschätzung (Material, Fertigungskosten, Serienanlauf)
		Konzeptionelle Änderungen
		Serienanlaufprobleme (Qualität)

Tabelle 17: Checkliste Prozessanalyse¹⁹⁸

5.5.4 Finanzanalyse

Die Finanzanalyse als letzte Säule der zweiten Stufe wählt einen zahlungsstromorientierten Ansatz. Kapitalstruktur- und Bilanzstrukturanalyse, als weitere Teilbereiche der Finanzanalyse¹⁹⁹, treten in den Hintergrund und beschränken sich auf die Aspekte des Verschuldungsgrades und einer fristenkongruenten Finanzierung. Die Checkliste beschäftigt sich somit mit der Frage, wie das in der Krise befindliche Unternehmen finanziert ist und welche Schwachstellen die operative, finanzielle und außerordentliche Cashflow-Situation hervorbringen. Im Zentrum der Betrachtung steht die künftige Liquiditätssituation und damit verbunden die mögliche Innenfinanzierungskraft des Unternehmens. Zu zahlende Steuern und Abgaben als Folge der gewählten Gesellschaftsform bzw. des Unternehmenssitzes gehen ebenfalls in die Betrachtung ein. In der nachfolgenden Tabelle 18 sind die wesentlichen Krisenursachen aufgelistet.

ERFOLGSPOTENTIALE	PROBLEMFELDER	KRISENURSACHEN
Operativer Cashflow	Operative Auszahlungen	Personalkosten (inkl. Zusatzkosten)
		Materialkosten

¹⁹⁸ Eigene Darstellung

¹⁹⁹ Vgl. Baetge/Kirsch/Thiele, 2004², S. 225

	Operative Einzahlungen	Forderungsausfälle Verspätete Kundenzahlungen Fehlendes Mahnwesen			
Finanzieller Cashflow	Verschuldungsgrad	Mangelndes EK Zu hohe Fremdfinanzierung			
		Fristenkongruenz	Goldene Bilanzregel Goldene Finanzierungsregel		
	Finanzielle Auszahlungen	Finanzierungskosten Tilgungsraten Leasingkosten Fälligkeitstellung von Krediten			
		Finanzielle Einzahlungen	Überschreiten der Kreditlinien Verweigerte Kreditgewährung (Rating)		
			Außerordentlicher Cashflow	Außerordentliche Auszahlungen	Getätigte Investitionen Beraterhonorare Abfindungen (Personal, Führung) Reorganisation (Prozesse, Systeme) Vorzeitige Vertragsauflösungen
	Außerordentliche Einzahlungen	Nicht abgerufene Mittel (öffentliche Hand)			
	Steuern & Abgaben	Auszahlungen			Rechtsform Sitz des Unternehmens

Tabelle 18: Checkliste Finanzanalyse²⁰⁰

6 DEFINITION GEEIGNETER SANIERUNGSMASSNAHMEN (Z-KOMPONENTE)

Nachdem die Krisentypen bestimmt und die Krisenursachen in Form entsprechender Checklisten strukturiert wurden, geht es in diesem Kapitel um die Bestimmung effektiv und effizient wirkender Sanierungsmaßnahmen und –strategien. In den folgenden Punkten werden Wesensmerkmale und Klassifizierungen von Sanierungsmaßnahmen aufgezeigt. Die Zusammenfassung einzelner Maßnahmen zu ganzen Maßnahmenbündeln wird anhand der vier Grundsanierungsstrategien behandelt und von empirischen Studien ergänzt. Die Beurteilung und Bewertung dieser Strategien im Anschluss daran bildet die Grundlage für die Zuordnung der Sanierungsmaßnahmen zu den definierten Krisentypen.

6.1 Wesen von Sanierungsmaßnahmen

Bevor auf die einzelnen Sanierungsmaßnahmen eingegangen werden kann, ist es erforderlich, die generelle Zielsetzung von Sanierungsmaßnahmen zu verdeutlichen sowie vorherrschende und einflussnehmende Rahmenbedingungen aufzuzeigen.

²⁰⁰ Eigene Darstellung

6.1.1 Zielsetzung von Sanierungsmaßnahmen

Sanierungsmaßnahmen dienen dazu, die Existenz eines Unternehmens zu sichern, die Insolvenzeröffnungstatbestände der Zahlungsunfähigkeit bzw. Überschuldung abzuwenden und mittelfristig die Wettbewerbsfähigkeit wieder zu erlangen. Dies erfordert, die Liquidität des Unternehmens sicherzustellen, was auf Dauer aber nur gelingt, wenn Gewinn erwirtschaftet, die Erfolgsziele erreicht, bestehende Erfolgspotentiale ausgebaut und zusätzliche erschlossen werden²⁰¹. Ziel ist es, mittels effektiver und effizienter Sanierungsmaßnahmen den Turnaround zu schaffen und unter Ausnutzung der Aufbruchs- und Veränderungsstimmung das Unternehmen zurück auf einen Erfolgs- und Wachstumskurs zu führen.

6.1.2 Rahmenbedingungen für Sanierungsmaßnahmen

Die Krisenursachenanalyse, Unternehmensleitbild und -philosophie, die finanzielle Situation des Unternehmens und die Interessen der Stakeholder nehmen wesentlichen Einfluss auf die Ausgestaltung der Maßnahmen in Sanierungskonzepten.

6.1.2.1 Krisenursachenanalyse

Ähnlich dem Grundsatz, dass für die richtige Behandlung einer Erkrankung deren Ursache bekannt sein muss, baut die Ausarbeitung nachhaltig wirkender Sanierungsmaßnahmen zur Bewältigung einer Unternehmenskrise auf dem Grundverständnis auf, dass die konkreten Ursachen und die Art der Krise bekannt sein müssen²⁰². Nur so kann sichergestellt werden, dass die eingeleiteten Maßnahmen effektiv wirken können. Dieses Grundverständnis wird in der Praxis, insbesondere von ehemals erfolgreichen Betrieben, in denen eine sich abzeichnende Krise lange Zeit geleugnet und verdrängt wurde, gerne außer Acht gelassen und stattdessen durch blinden Aktionismus sowie stetig zunehmende Hektik ersetzt.

6.1.2.2 Unternehmensphilosophie und -leitbild

Neben der im vorangegangenen Kapitel ausführlich diskutierten Krisenursachenanalyse ist eine klare Vorstellung darüber erforderlich, wohin sich das Unternehmen künftig entwickeln soll. Da sich die Positionierung am Markt unter Berücksichtigung von Stärken und Schwächen sowie von Markt- und Kundeninteressen aus der

²⁰¹ Vgl. Malik, 2005, S. 164ff.

²⁰² Vgl. Hess/Fechner, 1991, S. 18; Böckenförde, 1996, S. 15 ff.

Unternehmensphilosophie ableitet, entscheidet diese über den künftigen Erfolg oder Misserfolg des Unternehmens²⁰³. Durch die Berücksichtigung im Sanierungskonzept wird sichergestellt, dass sich die künftige Unternehmensphilosophie in den Sanierungsmaßnahmen wieder findet. Schwere Unternehmenskrisen bedingen meist die Definition einer geänderten Unternehmensphilosophie und damit verbunden eines neuen kommunikativen Leitbildes, das die Aufbruchstimmung und Neuorientierung unterstützt.

Das Leitbild des sanierten Unternehmens, als konzentrierte und neutrale Darstellung, bildet einen entscheidenden Bestandteil des Sanierungskonzeptes²⁰⁴. In ihm sollen Ziele, Vorgehensweisen und Potentiale aufgezeigt werden, die dem Unternehmen die Möglichkeit eröffnen, nachhaltige Erträge zu erwirtschaften und das finanzielle Gleichgewicht zu sichern²⁰⁵. Es stellt keine Fortschreibung der gegenwärtigen Situation dar, sondern ist Ausdruck der unternehmerischen Zukunftsvorstellungen²⁰⁶. Das Leitbild steckt handlungsbezogen und strukturell den Rahmen für die Ausarbeitung von Sanierungsmaßnahmen ab²⁰⁷. Die erarbeiteten Sanierungsmaßnahmen weisen somit den Weg, auf dem das Unternehmensleitbild erreicht werden soll²⁰⁸. Da es auf Prognosen, Kreativität und Erfahrung aufbaut, ist die Erstellung mitunter als schwierigster Teil der Konzepterstellung zu bewerten²⁰⁹. Für ein Gelingen der Sanierung ist es darüber hinaus entscheidend, dass die Vision des sanierten Unternehmens ausgehend von der Unternehmensführung gelebt wird.

6.1.2.3 Finanzielle Situation

Der Charakteristik des Krisenverlaufs entsprechend stellen die Handlungsfähigkeit und die verbleibende Zeit weitere wesentliche Einflussgrößen dar. Eine angespannte Liquiditätssituation bedingt einen zunehmenden Handlungsdruck bei gleichzeitig abnehmender Handlungsfähigkeit. In Sanierungsfällen bestehen i.d.R. Liquiditätsengpässe bis eine ausreichende Innenfinanzierungsbasis besteht²¹⁰. Insofern ist es erforderlich, finanzwirtschaftlich orientierte Maßnahmen unverzüglich zu realisieren, um überhaupt noch die Möglichkeit zu haben, zielgerichtete und ursachenorientierte Maßnahmen eines

²⁰³ Vgl. Gütter/Kähr, 1999, S. 40

²⁰⁴ Vgl. Crone, 2007, S. 79

²⁰⁵ Vgl. FAR 1/1991, S. 7

²⁰⁶ Vgl. Crone, 2007, S. 80

²⁰⁷ Vgl. Gelhausen/Klein/Kraft, 2002, S. 370ff.

²⁰⁸ Vgl. FAR 1/1991, S. 7

²⁰⁹ Vgl. Gelhausen/Klein/Kraft, 2002, S. 355

ganzheitlichen Sanierungskonzeptes umsetzen zu können. Hierbei gilt zu berücksichtigen, dass im Falle einer aussichtslosen Situation, unverzüglich Insolvenz zu beantragen ist.

Im Zuge der finanziellen Betrachtung wird deutlich, dass GU und Konzerne i.d.R. über sehr viel mehr Möglichkeiten verfügen „Ballast“ abzuwerfen und durch Bereichs- oder Standortveräußerungen „frisches“ Kapital zu beschaffen als dies in einem KMU der Fall ist. Allerdings gilt, je mehr der Kurs eines GU aus dem Ruder gelaufen ist, desto schwieriger und zeitintensiver ist es, aufgrund der Komplexität und Schwerfälligkeit solcher Konzerne den „Tanker“ operativ wieder auf Kurs zu bringen.

6.1.2.4 Interessen der Stakeholder

Wie in **Abbildung 15** dargestellt, nehmen auch die Stakeholder wesentlichen Einfluss auf die zu realisierenden Maßnahmen des Sanierungskonzeptes.

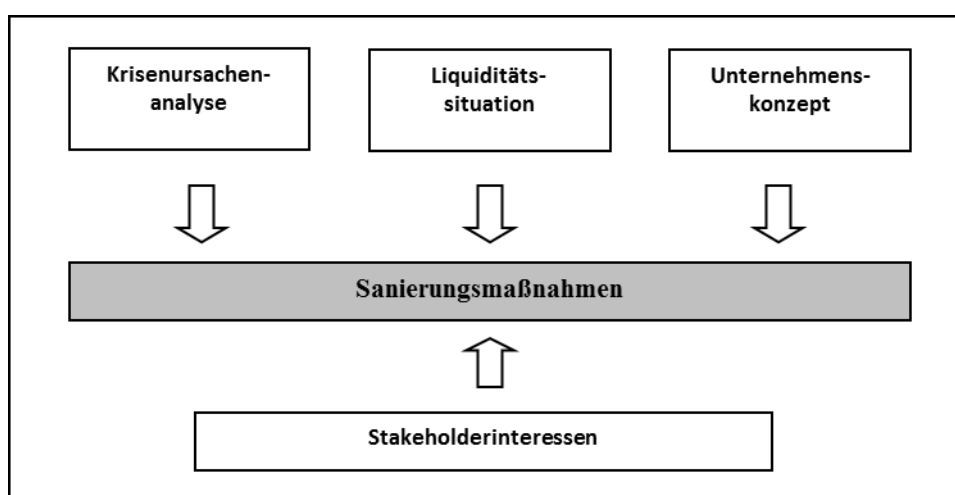


Abbildung 15: Rahmenbedingungen für Sanierungsmaßnahmen²¹¹

Nur wenn die wesentlichen Stakeholder, vordergründig Fremd- und Eigenkapitalgeber, vom Sanierungskonzept überzeugt sind und entsprechende Sanierungswürdigkeit unterstellen, können Maßnahmen rasch umgesetzt werden und die Liquidität gesichert werden. In der Realisierungsphase gewinnen auch vormals „nachrangige“ Stakeholder, wie Mitarbeiter und Kunden, aufgrund ihrer aktiven Einbindung an Bedeutung.

Bezüglich der Unterstützung durch die Stakeholder stellt sich die wesentliche Frage nach deren finanzieller und zeitlicher Belastbarkeit. In einer von Ängstlichkeit und Misstrauen

²¹⁰ Vgl. Böckenferde, 1996, S. 72

²¹¹ Eigene Darstellung

geprägten Situation lassen sich Maßnahmen die kurzfristig Erfolg versprechen sicherlich leichter „verkaufen“ als visionäre, langfristig orientierte Konzeptänderungen, die zur Realisierung das „Nachschiessen“ weiterer finanzieller Mittel erfordern. Diesem Umstand, gepaart mit fehlendem Vertrauen, eingeschränktem Verhandlungsgeschick und mangelndem Durchsetzungsvermögen der Unternehmensführung oder des Chief Restructuring Officers (CRO) und seines Teams mag es zu verdanken sein, dass die meisten Sanierungen und Restrukturierungen in der Praxis einen kurzfristigen Fokus aufweisen.

6.2 Sanierungsmaßnahmen und deren Klassifizierung

Analog der Vielzahl von Krisenursachen ergibt sich eine ebenso große Anzahl von Sanierungsmaßnahmen, die die Auslöser der Krise bekämpfen sollen. In der Literatur finden sich unterschiedliche Quellen, die sich mit der Identifikation und Strukturierung von Sanierungsmaßnahmen beschäftigen. Die beiden am weitesten verbreiteten Ansätze einer Unterscheidung in finanz- und leistungswirtschaftliche bzw. in Sofortmaßnahmen sowie mittel und langfristige Maßnahmen sind nachfolgend dargestellt.

6.2.1 Finanz- und leistungswirtschaftliche Maßnahmen

Ein Großteil der Literatur beschreibt in sehr ausführlicher und übersichtlicher Form ausschließlich finanzwirtschaftliche Sanierungsmaßnahmen²¹². Sie setzen direkt an den Insolvenztatbeständen der Zahlungsunfähigkeit und Überschuldung an und bilden somit die Basis für eine Sanierung. Da diese zwar kurzfristig die Existenz des Unternehmens sichern, aufgrund der fehlenden Innenfinanzierungskraft aber für einen langfristigen Erfolg nicht ausreichen, beschäftigen sich verschiedene Publikationen ergänzend dazu auch mit leistungswirtschaftlichen Sanierungsmaßnahmen²¹³. Allerdings weisen die leistungswirtschaftlichen Betrachtungen häufig keinerlei Verknüpfungen mit den finanzwirtschaftlichen Maßnahmen auf. Eine Übersicht möglicher finanz- und leistungswirtschaftlicher Sanierungsinstrumente zeigt **Tabelle 19**.

Finanzwirtschaftliche Maßnahmen	Maßnahmen der Gesellschafter	<ul style="list-style-type: none"> • Zuführung von EK • Gesellschafterdarlehen • Zahlung auf künftige Einlagenschuld
--	------------------------------	---

²¹² Vgl. Böckenförde, 1990; Lubos, 2002; Crone/Werner, 2007

²¹³ Vgl. Krystek, 1987; Töpfer, 1990; Klein/Paarsch, 1994; Keller, 1999; Horst, 2000; Bergauer, 2001

	Maßnahmen der Lieferantengläubiger	<ul style="list-style-type: none"> • Verlängerung des Zahlungszieles • Stundung • Teilzahlungsabrede • Zinserlass
	Maßnahmen der Gläubigerbanken	<ul style="list-style-type: none"> • Erhöhung KK-/Kreditlinien • Zinszugeständnisse („Sanierungszins“) • Prolongation • Verzicht auf Fälligkeitstellung der Kredite
	Maßnahmen der Steuergläubiger	<ul style="list-style-type: none"> • Stundung der Steuerschuld • Erlass der Steuerschuld • Vollstreckungsaufschub
	Maßnahmen der Sozialversicherungsträger	<ul style="list-style-type: none"> • Stundung der Beiträge
	Maßnahmen der öffentlichen Hand	<ul style="list-style-type: none"> • Subventionen • Bürgschaften • Bewilligung von Strukturkrisenkartellen
Leistungs- wirtschaftliche Maßnahmen	Personalbereich	<ul style="list-style-type: none"> • Einstellungsstopp • Kurzarbeit • Personalabbau
	Produktionsbereich	<ul style="list-style-type: none"> • Stilllegung einzelner Fertigungsstätten • Steigerung der Produktivität • Kostensenkung
	Entwicklungsbereich	<ul style="list-style-type: none"> • Reduzierung F&E
	Materialbereich	<ul style="list-style-type: none"> • Lagerabbau • Keine Fertigung auf Lager
	Vertriebsbereich	<ul style="list-style-type: none"> • Preispolitik • Gezielte Werbeaktivitäten • Neugestaltung der Distribution
	Managementbereich	<ul style="list-style-type: none"> • Etablierung eines Krisenmanagements • Reorganisation der Entscheidungsprozesse • Änderung des Führungsstils

Tabelle 19: Finanz- und leistungswirtschaftliche Sanierungsinstrumente²¹⁴

6.2.2 Sofortmaßnahmen, mittel- und langfristige Maßnahmen

Wie bereits erwähnt, stellen die Handlungsziele auf die Beseitigung der akuten Insolvenzgefahr, den Abbau von Verlustpotentialen und die strategische Neuausrichtung zur nachhaltigen Überlebensfähigkeit ab. Aufgrund der Zielsetzungen wird daher, wie in **Tabelle 20** dargestellt, eine Unterscheidung in Sofortmaßnahmen und mittel- und langfristige Maßnahmen getroffen²¹⁵.

	Zielsetzung	Maßnahmen
Sofortmaßnahmen (Existenzsicherung)	Sicherstellung Liquidität	Leasing, Forfaitierung, Ausnutzung von Zahlungszielen, Verkauf von nichtbetriebsnotwendigem Vermögen, Verstärkung Mahnwesen, Durchführung von Kapitalerhöhungen, Abschluss von Rangrücktrittserklärungen
Mittelfristige Maßnahmen	Wiederherstellung Wettbewerbsfähigkeit	Produktverbesserungen, Kundenorientierung/-nähe, Aufbau von Kernkompetenzen, verbesserte Kommuni-

²¹⁴ Eigene Darstellung, Daten entnommen aus FAR 1/1991, Anlage 3, S. 14f.

²¹⁵ Vgl. Crone, 2007, S. 80f.

(Erfolgsziele)	(Effektivität/Effizienz)	kation und Motivation der Mitarbeiter
Langfristige Maßnahmen (Erfolgspotentiale)	Auf- und Ausbau von Wettbewerbsvorteilen	Erschließung neuer Absatzmärkte, Aufbau neuer Geschäftsbereiche und Produktgruppen

Tabelle 20: Sofortmaßnahmen, mittel- und langfristige Maßnahmen²¹⁶

In Verbindung mit der Unterteilung in finanz- und leistungswirtschaftliche Maßnahmen gilt, dass Sofortmaßnahmen i.d.R. fast ausschließlich finanzwirtschaftlich orientiert sind. Mittelfristige Sanierungsmaßnahmen umfassen sowohl finanzwirtschaftliche als auch leistungswirtschaftliche Maßnahmen, während langfristige Sanierungsmaßnahmen sich fast ausschließlich leistungswirtschaftlicher Instrumenten bedienen.

6.3 Sanierungsstrategien

Aus der zuletzt dargestellten Strukturierungsmöglichkeit von Sanierungsmaßnahmen und dem Umstand, dass in letzter Konsequenz jede Krise auf eine Führungskrise zurückzuführen ist, leiten sich die vier Grundsicherungsstrategien einer strategischen, operativen, finanziellen und personellen Sanierung ab. Finanzielle und personelle Strategie werden in der Praxis in beinahe allen Sanierungsfällen beobachtet.

6.3.1 Strategische Sanierungsstrategie

Die strategische Restrukturierung, auch als „Portfolio-Restrukturierung“²¹⁷ oder „Asset Restructuring“²¹⁸ bezeichnet, umfasst, wie in **Tabelle 21** dargestellt, die komplette Bandbreite vom Verkauf über eine „Product/Market Refocusing Strategy“²¹⁹ bis zur Akquisition neuer Unternehmensteile. Gegenstand der Betrachtung stellt dabei der Auf- oder Ausbau von Erfolgspotentialen und die Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit dar.

	Zielsetzung	Maßnahmen
Unternehmensportfolio (Geschäftseinheiten)	Marktbehauptung	Standortverlagerung, Teilstilllegung
	Wachstum	Akquisition, Investition in F&E Neue Absatzmärkte, Investitionen in neue Technologien
	Marktaustritt	Schließung, Verkauf, Konzentration auf Kernkompetenzen
Organisation	Reorganisation Aufbau- und Ablauforganisation	Funktionaler/Divisionaler Aufbau, Prozessoptimierung

²¹⁶ Eigene Darstellung, Daten entnommen aus Crone/Werner, 2007, S. 80f.

²¹⁷ Vgl. Bowman/Singh, 1993, S. 8ff.

²¹⁸ Vgl. Sudarsanam/Lai, 2001, S. 186

²¹⁹ Vgl. Hofer, 1980; Hambrick/Schechter, 1983

	(Reorganisation) Systeme	Anreizsysteme, Information & Kommunikation, Planung, Berichtswesen
Gesellschaftsrechtlich	Steuer- und Haftungsrechtlich	Geänderte Rechtsform

Tabelle 21: Strategische Sanierungsmaßnahmen²²⁰

Im Rahmen der Krisenbewältigung gilt es, die Chancen/Risiken beziehungsweise Stärken/Schwächen der einzelnen Geschäftsbereiche festzulegen. Zur Portfolio-Analyse liegen verschiedene Ansätze, wie die Vier-Felder-Matrix der Boston Consulting Group (BCG) basierend auf Marktwachstum und relativem Marktanteil, die Neun-Felder-Matrix von McKinsey auf Grundlage der Marktattraktivität und der relativen Wettbewerbsposition oder die Zwanzig-Felder-Matrix von Arthur D. Little mit den Dimensionen Lebenszyklusphase und Wettbewerberposition, vor²²¹.

Einer sinnvollen Orientierung von strategischen Maßnahmen an Erfolgspotentialen und zukünftiger Wettbewerbsfähigkeit steht in der Praxis oft die zeitversetzte Wirkung und damit der Umstand, dass kurzfristig keine sichtbaren Erfolge zu erzielen sind, entgegen. Deshalb werden strategische Maßnahmen erst im Anschluss an operative oder finanzielle Sanierungsmaßnahmen zeitverzögert oder bei entsprechender Verbesserung der Liquiditäts- und Ergebnissituation überhaupt nicht auf den Weg gebracht.

6.3.2 Operative Sanierungsstrategie

Während die strategische Sanierung sich damit beschäftigt, langfristige Erfolgspotentiale zu erschließen sowie bestehende zu erhalten, um damit die Wettbewerbsfähigkeit zu sichern, so ist die operative Sanierung dieser vorgelagert und verfolgt Effizienzsteigerungen und das Erreichen definierter Zielvorgaben²²². Operative Maßnahmen, die auf die Liquidität oder den Ertrag abzielen, müssen nicht zwangsläufig strategisch sinnvoll sein. Nach *Hofer* unterteilt sich die operative Sanierung in vier Typen²²³. Wenn gleich die Theorie, ähnlich wie Porters „5-Forces“, noch aus den 80er Jahren stammt, gilt sie bezüglich ihrer Klassifizierung bis heute als eine relativ einfache Strukturierungshilfe. Auf eine Abhängigkeit der Sanierungsstrategie von der

²²⁰ Eigene Darstellung, Daten entnommen aus Grape, 2006, S. 173

²²¹ Vgl. Gabler Wirtschaftslexikon, 2004¹⁶, S. 2348ff.

²²² Vgl. Hambrick/Schechter, 1983, S. 232

²²³ Vgl. Hofer, 1980, S. 26ff.

Gewinnschwelle wird in der nachfolgenden Arbeit verzichtet. Die vier definierten Grundtypen lauten:

- Typ 1 – Erzielen zusätzlicher Umsätze („Umsatzsanierung“)
- Typ 2 – Senkung von Kosten („Kostensanierung“)
- Typ 3 – Reduktion von Aktiva
- Typ 4 – Kombination von Typ 1-3

Typ 1 beschreibt die Generierung zusätzlicher Umsätze innerhalb kurzer Zeit. Diese Strategie erfordert, dass Interesse für die Produkte am Markt vorhanden ist und noch genügend Mittel zur Verfügung stehen, um entsprechende Marketing- oder Werbekampagnen zu starten. Durch eine erhöhte Auslastung kann eine Fixkostendegression erreicht werden, die zu einer Verbesserung der Kostenposition führt. Je nach Markt- und Wettbewerbssituation ist auch die Möglichkeit einer Preiserhöhung und damit eine Verbesserung des Deckungsbeitrags mit der „Umsatzsanierungsstrategie“ verbunden.

Typ 2 beschreibt, dass unabhängig von der jeweiligen Situation des Unternehmens Kosten gesenkt werden, um die Deckungsmarge zu erhöhen. Durch Kostensenkungen können i.d.R. rasch die gewünschten Ergebnisse erzielt werden. In der von Roland Berger Strategy Consultants durchgeführten „Restructuring in Europe 2005 – Study“ wird deutlich, dass westeuropäische Unternehmen sehr stark auf eine Kostensenkungsstrategie, insbesondere im Personalbereich als wesentliches Sanierungsinstrument, fokussiert sind, während in Osteuropa verstärkt eine Umsatzsanierung verfolgt wird²²⁴. Die Erklärung mag vermutlich in einem unterschiedlichen Reifegrad der Märkte begründet sein.

Da *Hofer* in seiner Betrachtung auf eine personelle und finanzielle Sanierung verzichtet, verschmelzen kurz- und mittelfristige Maßnahmen im Typ der operativen Sanierung. Der im Typ 3 beschriebene Verkauf von Produkten des Fertigwaren- und Teilelagers und/oder unbesicherter Aktiva gleicht damit den nachfolgend beschriebenen finanziellen Sanierungsmaßnahmen. Im Typ 4 wird auf die Kombinationen der Strategien eins bis drei

²²⁴ Vgl. Blatz, Michael/Falckenberg, Max: Restructuring in Europe 2005 - Study, Online im WWW unter URL:

abgezielt. Eine Kombination aus Kostenreduzierung und Verkauf nicht benötigten Anlagevermögens wird dabei als „Retrenchment“²²⁵ bezeichnet, was als allgemeine operative Restrukturierungsstrategie anerkannt ist²²⁶.

6.3.3 Finanzielle Sanierungsstrategie

Die finanzielle Sanierungsstrategie umschließt klassische FK- und EK-Instrumente sowie vielfältige hybride Finanzierungsprodukte. Auf bilanztechnische Maßnahmen zur Vermeidung einer Überschuldung wird innerhalb dieser Arbeit nicht explizit eingegangen. Bei der Liquiditätssicherung gewinnen zunehmend Finanzierungen mit EK-Charakter an Bedeutung. Die Begründung dafür liegt primär in den strengeren Restriktionen der Kreditvergabe verbunden mit der Einführung von Basel II. Die vielfältigen Möglichkeiten sind in **Tabelle 22** gegenübergestellt.

Art der Liquiditätsbeschaffung	Gegenstand	Sanierungsmaßnahmen
Außenfinanzierung	Eigenkapital	Externe Investoren – Private Equity, Kapitalerhöhung, Einlagen Gesellschafter, Nominelle Kapitalherabsetzung
	Mezzaninkapital	Gesellschafterdarlehen, Genussrechte, Options-/Wandelschuldverschreibungen, Nachrangdarlehen, Partiarisches Darlehen, Stille Gesellschaft
	Fremdkapital	Kredit/Darlehen, Leasing, (echtes) Factoring, Stundung und Verzicht, Debt-Equity-Swap
Innenfinanzierung	Anlagevermögen	Verkauf nicht betriebsnotwendiges Vermögen, Verkauf von betriebsnotwendigem Vermögen, Sale-and-Lease-back
	Umlaufvermögen	Forderungsmanagement, Factoring, Reduzierung Lagerhaltung, Restriktive Disposition, Abverkauf Fertigwaren und Teilelager
	Verbindlichkeiten	Ausdehnung der Zahlungsziele

Tabelle 22: Finanzwirtschaftliche Sanierungsinstrumente zur Sicherung der Liquidität²²⁷

Bei den aufgeführten Maßnahmen muss berücksichtigt werden, dass der Abverkauf von benötigtem oder nicht benötigtem Anlagevermögen mit teils erheblichen Abschlägen verbunden ist und damit zwar die Liquiditätssituation verbessert, u.U. aber aufgrund von

http://www.rolandberger.com/pdf/rb_press/public/RB_study_Restructuring_survey_Europe_e_20051116.pdf [27.06.2008]

²²⁵ Vgl. Pearce/Robbins, 1993, S. 616

²²⁶ Vgl. Hofer, 1980; Hambrick/Schechter, 1983; Modiano, 1987; D’Aveni, 1989; Robbins/Pearce, 1992, S. 289ff.

²²⁷ Eigene Darstellung, Daten entnommen aus Crone/Werner, 2007, S. 141ff.

bilanziell „Window-Dressing“ die Gefahr einer Überschuldung besteht²²⁸. Ebenso ist bei Abverkaufsaktionen von Fertigwaren darauf zu achten, dass das Preisniveau nicht langfristig ruiniert wird, wovon in den meisten Fällen auszugehen ist. Auch beim Verkauf von Forderungen ist darauf zu achten, dass Einzahlungen zwar vorgezogen, aufgrund der damit verbundenen Kosten aber auch reduziert werden.

6.3.4 Personelle Sanierungsstrategie

Die „Sanierung“ des Managements umfasst Veränderungen im Topmanagement. Diese wird in der Literatur mitunter als Erfolgsfaktor angesehen²²⁹. Es wird argumentiert, dass das bisherige Management die aktuelle Krise verursacht bzw. zumindest mit verursacht hat. Im Falle einer Mitbeteiligung wird dem Management kraft seiner verwaltenden oder passiven Position unterstellt, nicht über die nötige Autorität zu verfügen, um gravierende Veränderungen und drastische Schritte, wie sie eine Sanierung erfordert, durchsetzen zu können. Mitunter werden auch die Gläubiger ihre Zustimmung zum Sanierungskonzept nur gewähren, wenn ausreichend Vertrauen in die Führungsmannschaft besteht²³⁰. Als wesentliche Veränderung wird die Änderung der Unternehmenskultur verstanden, welche durch Veränderungen im Top-Management die erforderliche Aufbruchstimmung und einen wirkungsvollen Startpunkt findet. Derartige Veränderungen lassen sich am leichtesten mit der vorliegenden Situation und Herausforderung begründen, die der Einbindung von Sanierungsberatern oder eines erfahrenen Sanierungsmanagers bedarf. Was hierbei jedoch nicht vergessen werden darf, ist ein etwaiger Know-how-Abfluss oder der Verlust wertvoller Kunden- und Bankkontakte oder politischer Beziehungen.

6.4 Empirische Studien

Im Zuge empirischer Studien erfolgte insbesondere im US-amerikanischen Raum durch Kombination der genannten theoretischen Sanierungsstrategien die Konstruktion neuer Sanierungstypen²³¹. Im deutschsprachigen Raum stellen vor allem die Studie von Bergauer und der Ansatz von Grape eine wertvolle Grundlage für die vorliegende Arbeit dar.

²²⁸ Vgl. Böckenförde, 1996, S. 142

²²⁹ Vgl. Bibeault, 1982, S. 111f.

²³⁰ Vgl. Lai/Sudarsanam, 1997, S. 201

²³¹ Im Hinblick auf die Vergleichbarkeit der Studien sei darauf hingewiesen, dass diese durch unterschiedliche Stichprobengrößen, Methoden der Datenanalyse etc. eingeschränkt ist.

6.4.1 „Frühe“ US-amerikanische Studien

In einer Studie von *Hambrick/Schechter* im Zeitraum zwischen 1979-1982 wurden 260 Turnaroundfälle in den USA auf deren gewählte Strategien in Abhängigkeit von der Kapazitätsauslastung und des Marktanteils untersucht²³². Da die Unternehmen alle aus Märkten reifer Industriegüter stammten und signifikante Marktanteilssteigerungen nicht realistisch erschienen, wurden weder operative noch strategische Wachstumsstrategien verfolgt. Als Ergebnis konnten ROI-Verbesserungen durch drei Sanierungstypen/-cluster begründet werden. Demnach wählten Unternehmen mit geringer Kapazitätsauslastung in Anlehnung an die von Hofer klassifizierten Typen 2 und 3 eine kurzfristige „Asset/Cost Surgery“. „Selective Product/Market Pruning“ wurde von Unternehmen mit tendenziell hoher Kapazitätsauslastung gewählt, die eine strategische Rückbesinnung auf Kernkompetenzen und den Rückzug in profitable Nischen²³³ verfolgten. Die größte Gruppe von Unternehmen mit hohem Marktanteil, die strategisch „gesund“ waren, wählten eine „Peacemeal Strategy“ mit einer Vielzahl von Maßnahmen, die keiner in der Literatur beschriebenen Sanierungsstrategie zuordenbar waren. Andere Publikationen identifizierten abweichende Sanierungsstrategien. So existiert mit „Management Strategies“²³⁴, „Cutback Strategies“²³⁵, „Growth Strategies“²³⁶ und „Restructuring Strategies“²³⁷ eine Typologie, die den zuvor genannten Strategien allerdings sehr ähnlich ist.

6.4.2 Studie von Bergauer (1992-1997)

Entgegen der frühen US-amerikanischen Studien sind im deutschsprachigen Raum nur wenige Publikationen zu diesem Thema verfügbar. Eine im Zeitraum 1992-1997 anhand 30 erfolgreicher Turnaroundfälle von *Bergauer* durchgeführte Studie zeigt, dass alle untersuchten Unternehmen ihre Ressourcen auf die Stärkung und den Ausbau ihrer angestammten Kernkompetenzen konzentrieren²³⁸. Dabei entscheiden sich alle Unternehmen im Rahmen der Kernkompetenzpolitik für eine kombinierte Vorgehensweise aus defensiven und offensiven Krisenbewältigungsstrategien²³⁹. Ferner stellt die Neugestaltung der Führungsstruktur, der Aufbau- und Ablauforganisation einen weiteren

²³² Vgl. nachfolgend Hambrick/Schechter, 1983, S. 231ff.

²³³ Vgl. Hofer, 1980, S. 29; Hambrick/Schechter, 1983, S. 242

²³⁴ Vgl. Schendel/Patton/Riggs, 1976, S. 8; Grinyer/Mayes/McKiernan, 1990, S. 120ff.

²³⁵ Vgl. Schendel/Patton, 1976, S. 236ff.; O'Neill, 1986, S. 80ff.; Grinyer/Mayes/McKiernan, 1990, S. 120ff.; John/Lang/Netter, 1992, S. 895ff.

²³⁶ Vgl. Pant, 1986

²³⁷ Vgl. O'Neill, 1986

²³⁸ Vgl. Bergauer, 2001

wesentlichen strategischen Aspekt dar²⁴⁰. Operative Maßnahmen bezeichnen die Funktionsbereiche des Unternehmens, wie F&E, Beschaffung, Produktion, Absatz und Personal. Sie werden zur systematischen Ausschöpfung von Verbesserungspotentialen bezüglich Effizienz und Effektivität eingesetzt²⁴¹. Im Vergleich zu den US-amerikanischen Studien verfolgt diese Studie eine nicht ausschließlich wertorientierte Zielsetzung, sondern ergänzt diese um Sach- (z.B. Konzentration auf Kernkompetenzen) und Sozialziele (z.B. Arbeitsplatzhaltung). Damit werden vergleichsweise starre Strategie „Cluster“ aufgebrochen und strategische Aspekte stärker berücksichtigt.

6.4.3 Sanierungsstrategien nach Grape (2006)

Aufgrund vorhandener Überschneidungen der dargestellten Sanierungsstrategien und ausschließlich kurzfristig orientierter Maßnahmen verdichtete Grape die Fragmente zu einer fünfstufigen Klassifizierung, siehe **Tabelle 23**, die sich an einer langfristigen und ganzheitlichen Betrachtung anlehnt²⁴².

Strategie alt	Strategie neu				
	Skalpelli-strategie	Rasenmäher-strategie	Schrumpfungs-strategie	Reanimations-strategie	Kerngeschäfts-strategie
Cost Cutting		X			
Asset Reduction	X		X		
Asset/Cost Surgery	X	X	X		
Cutback Strategies		X			
Restructuring Strategies	X				
Revenue Generating				X	
Growth Strategies				X	
Product/Market Refocusing					X
Selective Product/Market Pruning					X
Piecemeal Strategy		X			
Management Strategies	X	X	X	X	X
Langfristige Maßnahmen*	X	X	X	X	X

* Ergänzende Maßnahmen, die aus dem Kategoriensystem entnommen sind

Tabelle 23: Einarbeitung von bestehender Theorie²⁴³

Die „Skalpelli-Strategie“ umfasst Kostensenkungen in einzelnen betrieblichen Bereichen wie F&E und Marketing, sowie den Verkauf von Vermögensgegenständen und

²³⁹ Vgl. Bergauer, 2001, S. 150

²⁴⁰ Vgl. Bergauer, 2001, S. 152ff.

²⁴¹ Vgl. Bergauer, 2001, S. 183

²⁴² Vgl. nachfolgend Grape, 2006, S. 54f.

²⁴³ Quelle: Grape, 2006, S. 53

insbesondere von Beteiligungsunternehmen. Eine „Rasenmäher-Strategie“ strebt Kostensenkungen in allen betrieblichen Bereichen und speziell jedoch im Personal- und Produktionsbereich sowie eine umsatzorientierte Anpassung an. Im Gegensatz dazu werden bei der „Schrumpfungs-Strategie“ vor allem Vermögensgegenstände veräußert. Konträr zu den genannten, an Effizienz orientierten Strategien stehen „Reanimations-Strategie“ und „Kerngeschäfts-Strategie“ für eine wesentlich höhere „Entrepreneur-Orientierung“. Bei der „Kerngeschäfts-Strategie“ steht eine Fokussierung auf starke Segmente und Nischenmärkte im Vordergrund. Wesentliche Kosteneinsparungen oder der Verkauf von Geschäftsbereichen und Beteiligungen sind nicht Gegenstand der Strategie. Die „Reanimations-Strategie“ strebt durch Intensivierung der Bemühungen in Forschung, Produktentwicklung und Marketing eine Erhöhung des Absatzes an.

6.5 Beurteilung Theorie und Empirie

Analog zur Situation der Krisenursachenanalyse kann auch für den Bereich der Sanierungsmaßnahmen und -strategien von keiner geschlossenen Theorie gesprochen werden. Trotzdem bieten die aufgeführten Ansätze für die Praxis eine wertvolle Orientierungshilfe. Andererseits zeigt sich, dass auf diesem Gebiet weitaus weniger empirische Studien und Publikationen vorliegen als zum Themenkreis der Krisenursachen. Dies gilt sowohl für wissenschaftlich motivierte Studien als auch für Publikationen von Unternehmensberatern und Banken. Bei genauerer Betrachtung lassen sich aus den unterschiedlichen Studien, folgende Schwachstellen bezogen auf die vorliegende Arbeit ableiten:

- Geringe Stichprobenumfänge und Betrachtungszeiträume
- Fokussierung auf erfolgreiche Unternehmen in größtenteils reifen Märkten
- Unterschiedliche Definitionen von Erfolg
- Fokussierung auf Liquiditätskrise
- Isolierte Betrachtung von Sanierungsmaßnahmen

Geringe Stichprobenumfänge und Betrachtungszeiträume mögen ihre Begründung in einer schwierigen Datenbeschaffung finden. Durch die Fokussierung auf erfolgreiche

Unternehmen bleibt die Frage offen, welche Strategien nicht erfolgreiche Unternehmen verfolgt haben. Eine klare Definition von Erfolg ist zwingend erforderlich, um die Vergleichbarkeit der Studien zu gewährleisten. Vorschläge sowohl für relevante Erfolgsgrößen wie auch für den Zyklus existieren bereits seit geraumer Zeit²⁴⁴. Eine Übergewichtung reifer Märkte erklärt die mangelnde Berücksichtigung einer Umsatzsanierung, da in einem wettbewerbsintensiven Umfeld Marketinganstrengungen als Element einer operativen Restrukturierungsstrategie nicht ausreichen. Dementsprechend wurden Maßnahmen, wie eine Neuausrichtung des Produktions- und Vermarktungsprozesses, nicht in die Betrachtungen miteinbezogen²⁴⁵. Ausschließlich kurzfristige bzw. operative Maßnahmen öffnen die Tür für die zwei wesentlichen Schwachstellen, zu denen die Fokussierung auf eine Liquiditätskrise und eine isolierte Betrachtung der Sanierungsmaßnahmen gehören.

6.5.1 Fokussierung auf eine Liquiditätskrise

Durch die Fokussierung auf eine Liquiditätskrise wird versucht die finanzielle Situation als wesentliche Rahmenbedingung (siehe 6.1.2.3) zu vereinheitlichen. Dadurch besteht die Notwendigkeit mit kurzfristigen finanziellen oder operativen Maßnahmen die Existenz des Unternehmens zu sichern. Aufgrund des damit verbundenen Zeitdrucks bzw. einer stetig zunehmenden Hektik im Management werden strategische Belange zurückgestellt oder gar nicht behandelt. Somit werden ausschließlich Entscheidungen getroffen, die sich mit der Effizienz der Kostenstruktur bzw. der Beschaffung von liquiden Mitteln befassen und Effektivitätsgesichtspunkte vernachlässigen. Exakt aus dieser Vorgehensweise heraus erklärt sich der typische Verlauf vieler Sanierungen oder Restrukturierungen, die ausschließlich auf der operativen oder finanziellen Ebene betrachtet werden und denen die entsprechende Nachhaltigkeit fehlt.

Meist gelingt es, durch „frisches“ Kapital und „Cost-Cutting“, einen vermeintlichen Turnaround zu generieren, bevor das Unternehmen mit einem immer kürzer werdenden Versatz von Jahren zum zweiten, dritten oder vierten Male in die roten Zahlen gerät. Ein typisches Beispiel hierfür stellt der Motorradhersteller KTM dar, der im Zeitraum 1980 bis 1991 drei Einbrüche verzeichnete, bevor 1991 die Insolvenz eröffnet wurde. Die Thematik ist dabei stets gleich gelagert, es lässt sich immer „Speck abbauen und der Gürtel enger

²⁴⁴ Vgl. Pandit, 2000, S. 47

²⁴⁵ Vgl. Tietart, 1988, S. 41f.

schnallen“ und in Abhängigkeit von der Reputation des Unternehmens auch neues Kapital beschaffen, ohne eine klare strategische Ausrichtung, die aus einem zukunftsorientierten Unternehmenskonzept resultiert, ist eine positive Unternehmensentwicklung aber eher zufällig als der Regelfall.

6.5.2 Isolierte Betrachtung von Sanierungsmaßnahmen

Analog dem vorangegangenen Punkt resultiert auch eine Definition von Sanierungsmaßnahmen ohne Durchführung einer entsprechenden Krisenursachenanalyse und ohne Berücksichtigung des Krisenverlaufs aus einem akuten Zeitdruck, der mit einer Liquiditätskrise verbunden ist. Wie unter 6.1.2.1 ausgeführt, stellt eine Krisenursachenanalyse eine wesentliche Rahmenbedingung für ein nachhaltig wirkendes Sanierungskonzept dar. Bei Unterlassung fehlen verlässliche Aussagen darüber, wo die grundsätzlichen Schwachstellen und vor allem noch vorhandene Potentiale des Unternehmens liegen. Für die Erarbeitung von Sanierungsmaßnahmen ist es jedoch von entscheidender Bedeutung, ob eine Liquiditätskrise durch ein abruptes Ereignis eingetreten ist und Erfolgspotentiale noch vorhanden sind oder ob diese im Zuge eines klassischen Fortschreitens über Strategie- und Erfolgskrise systematisch aufgezehrt wurden.

Neben einer Krisenursachenanalyse und der Berücksichtigung der finanziellen Situation eines Unternehmens stellt die Unternehmensphilosophie und ein entsprechendes Unternehmensleitbild die dritte Rahmenbedingung für ein nachhaltiges Sanierungskonzept dar (siehe **Abbildung 15**). Die Generierung genereller Sanierungsstrategien ohne Krisenanalyse deutet allerdings darauf hin, dass ein geändertes Unternehmensleitbild in den meisten Unternehmen nicht vorlag und die Devise einer raschen Effizienzsteigerung und Rettung des Unternehmens galt, ohne dabei den eingeschlagenen Weg zu verlassen. Ferner wird aus den empirischen Studien durch eine Begrenzung auf erfolgreich verlaufende Turnarounds nicht deutlich, welchen Einfluss die jeweiligen Stakeholder auf die Ausgestaltung der Sanierungskonzepte genommen haben.

6.6 Zuordnung der Maßnahmen zu Krisentypen und -ursachen

Entgegen der vorangegangenen Schwachstellen werden im folgenden Abschnitt Sanierungs- und Restrukturierungsmaßnahmen den in den vorangegangenen Kapiteln definierten Krisentypen und -ursachen zugewiesen. Für nachhaltigen Sanierungserfolg ist

es erforderlich eine ganzheitliche Sichtweise zu verfolgen. Entsprechend werden neben finanzwirtschaftlichen vor allem leistungswirtschaftliche Sanierungsinstrumente zur Krisenbewältigung aufgezeigt. Ferner wird unterstellt, dass die wesentlichen Stakeholder von einem ganzheitlichen und nachhaltigen Sanierungskonzept überzeugt werden können. Die verschiedenen Krisentypen weisen jeweils unterschiedliche Betrachtungshorizonte auf. Während im Falle einer Innovationskrise je nach Krisenphase der Betrachtungszeitraum bei bis zu zwei Jahren liegen kann, verkürzt sich dieser in einer Kosten- und Absatzkrise auf maximal ein Jahr und im Falle einer Liquiditätskrise auf höchstens 6 Monate.

6.6.1 Krisentyp Innovationskrise

Entsprechend der Definition unter 4.4.2.3 liegt eine Innovationskrise vor, wenn Nachfolgeprodukte fehlen oder in ihrer qualitativen oder zeitlichen Realisierung gefährdet sind. Es wird davon ausgegangen, dass noch keine existenzielle Bedrohung vorliegt und dementsprechend noch Handlungsfähigkeit besteht um zu reagieren. Analog der Differenzierung unter 2.3.1 wird nachfolgend von einer Restrukturierung gesprochen, die auf finanzwirtschaftliche Maßnahmen vollständig verzichtet.

6.6.1.1 Analyse Unternehmensmodell/-konzept (Innovationskrise)

Bei der Strategieanalyse weisen eine fehlende Kundennachfrage, eine falsche Positionierung der Produkte oder eine zu geringe oder zu hohe Diversifikation auf Defizite im Portfolio der Geschäftsbereiche hin. Gleichwohl gefährden eine zunehmende Marktsubstitution durch technologische Innovationen aus anderen Bereichen, staatliche Marktregulierungen oder sich abzeichnende Marktverschiebungen aufgrund eines veränderten Kaufverhaltens der Kunden langfristig die Existenz des Unternehmens. In beiden Fällen wird ein Defizit im Portfolio und/oder den besetzten Märkten sichtbar. In Abhängigkeit davon, wie gravierend sich die Krise darstellt, und ob das entsprechende Segment die Kernkompetenz des Unternehmens bezeichnet, stellen eine „Produktoffensive“ oder eine „Exit-Strategie“ mögliche Lösungen dar.

Während die „Exit-Strategie“ einen Rückzug aus dem bisherigen Segment in einem festzulegenden zeitlichen Rahmen beschreibt und um eine bestmögliche Verwertung des vorhandenen Anlage- und Umlaufvermögens bemüht ist, konzentriert sich eine „Produktoffensive“ auf die schnellstmögliche Anpassung eines veralteten oder uninteressanten Produktspektrums an das jeweilige Kaufverhalten der Kunden.

Grundvoraussetzung dafür ist eine dringend erforderliche Erhöhung der Innovationsrate im Unternehmen. Im Falle einer Marktsubstitution werden Unternehmen in den wenigsten Fällen über das entsprechende Know-how und die nötigen Ressourcen verfügen, um aus eigener Kraft innerhalb kürzester Zeit den Anschluss zu finden. Akquisitionen, Kooperationen oder zumindest funktionierende Netzwerke bilden diesbezüglich eine rettende Alternative.

Eine mögliche Zwischenform stellt ferner die „Nischen-Strategie“ dar, die einen Schrumpfungsprozess in lukrative Randbereiche, z.B. das Premium-Segment, beschreibt. Entsprechend der umsatzseitigen Reduzierungen sind dabei Kapazitäts- und Gemeinkostenanpassungen in zumindest gleicher Dimension vorzunehmen, um als Folge nicht in eine Kostenkrise zu geraten. Sowohl „Exit“- als auch die „Nischen“-Strategie verfolgen eine Rückorientierung auf die Kernpotentiale bzw. –kompetenzen des Unternehmens. Für die folgende Betrachtung wird von einer „Produktoffensive“ ausgegangen und unterstellt, dass der angeschlagene Geschäftsbereich die Kernkompetenz des Unternehmens darstellt oder künftig darstellen soll.

6.6.1.2 Primäre Potentialanalyse (Innovationskrise)

Nach Festlegung der Strategie gilt es nun wirkungsvolle Maßnahmen in den Kernbereichen Absatz, Kosten und Innovationen zu definieren. Absatzseitig können Probleme in der Qualität, in der Funktion, im Design, im Image oder der Produktpalette liegen. Aus Vertriebs- und Umsatzsicht gilt es, die „Produktoffensive“ so rasch wie möglich umzusetzen. In Abhängigkeit vom zeitlichen Druck sind zwei Varianten zu unterscheiden, die Optimierung des aktuellen Leistungsspektrums oder Produktneuentwicklungen. Aufgrund rascherer Effekte wird in der Praxis oft das bestehende Leistungsspektrum ressourcenintensiv aber wenig erfolgreich „redesigned“, anstatt alle Energie in die nächste Generation zu stecken, um dann mit einem wettbewerbsfähigen Portfolio und einer entsprechenden Diversifikation schneller am Markt präsent zu sein. Es gilt, in Abhängigkeit vom Realisierungszeitraum und dem Füllgrad der Produktpipeline, die richtige Balance zwischen Aufwand und Nutzen der beiden Varianten zu finden.

Insbesondere dann, wenn die eigene Produktpipeline keine ausreichende Perspektive auf der Zeitachse bietet und „Redesigns“ oder „Facelifts“ zur Verbesserung von Funktion, Qualität, Design oder Handling vorhandener Produkte wenig Erfolg versprechen, stellen

Akquisitionen oder Kooperationen wie im Falle der Loewe AG im Jahre 2003 einen sinnvollen Ansatz dar. Damals war der Niedergang der Röhrenfernseher und der Siegeszug von Flachbildschirmgeräten komplett verkannt worden. Da überhaupt keine Produkte in der Pipeline waren, war eine Kooperation mit Sharp die einzige Möglichkeit die Innovationskrise zu meistern, um nicht binnen kürzester Zeit in einer existenzbedrohenden Liquiditätskrise zu enden. Kooperationen können sich durch eine Ausdehnung auf Produktion (Fremdfertigung) und Beschaffung (Sourcing-Vorteile) mitunter auch positiv auf die Auslastungssituation und damit die Kostensituation auswirken.

Da mit dem Produktkonzept ca. 80% der späteren Kosten eines Produktes definiert werden, können Nachteile in den Herstellkosten ebenso auf eine Innovationskrise hinweisen. Auch vor diesem Hintergrund ist zu entscheiden, ob eine Neuentwicklung oder ein „Redesign“ die bestmögliche Lösung darstellt. Einen wesentlichen Kostenfaktor stellen zudem Garantie- und ausufernde Serienanlaufkosten dar. Meist liegt die Ursache in einer fehlenden Kostenorientierung und einer nicht produktionsgerechten Ausgestaltung der Produkte. Eine Erhöhung der Kostentransparenz durch die Errichtung eines funktionsfähigen Entwicklungs-Controllings und Projektmanagements schafft Abhilfe. Eine Reduzierung der Teile- und Variantenvielfalt wird wegen eines begrenzten Restlebenszyklus der laufenden Serie und unter Aufwand-/Kosten Gesichtspunkten frühestens mit der nächsten Konzeptgeneration möglich sein.

Neben der Erfordernis eines wirkungsvollen Projektmanagements offenbaren sich oftmals bereits Mängel im Innovationsansatz. Wenn Markt- sowie Grundlagenforschung und/oder entsprechende F&E-Kapazitäten fehlen, ist die Gefahr groß, dass am Markt vorbei entwickelt wird und/oder keine wirklich branchenverändernden Innovationen hervorgebracht werden können. Ressourcen-Erweiterungen, Akquisitionen und Kooperationen oder so genannte Innovationsnetzwerke, wie im Falle von Procter & Gamble²⁴⁶ stellen Abhilfe dar. Durch Vernetzung interner Spezialisten mit externen Entwicklern können Kapazitäten flexibilisiert und Betriebsblindheit eingeschränkt werden. Im Vordergrund steht dabei nicht der Outsourcing Gedanke, sondern das Streben nach den besten neuen Ideen. Durch Vermittlungsfirmen, externe Ingenieure, Entwickler der Lieferanten und so genannter „Hightech-Unternehmer“ kommen heute bei P&G auf einen internen Entwickler rund 200 externe Ideengeber.

²⁴⁶ Vgl. Huston/Sakkab, 2006, S. 20ff.

Target-Costing und Design-to-Cost Projekte schaffen die Möglichkeit nachteiligen Kostenentwicklungen vor allem durch fehlende betriebswirtschaftliche Orientierung, Produktverliebtheit und Überspezifizierung, aufgrund einer Absicherungsmentalität, vorzubeugen. Ungeachtet der Produkt- und Prozesskosten werden zudem durch eine unzureichende Prioritätensteuerung Unternehmenspotentiale vergeudet. Durch Festlegung einer klaren Strategie durch die Bereichs- bzw. Unternehmensleitung muss das nebeneinander zwischen Neuentwicklungen und Produktoptimierung aktueller „Highrunner“ geregelt, die Vielfalt paralleler Entwicklungsprojekte begrenzt werden und damit zeitliche Verzögerungen minimiert werden. Ebenso gilt es ständige Richtungswechsel und geänderte Prioritätenfolgen zu vermeiden.

6.6.1.3 Sekundäre Potentialanalyse (Innovationskrise)

Unternehmensführung und -kultur, Organisation und Informationsstruktur, Personal und Akquisitionen sowie Kooperationen und Netzwerke bezeichnen sekundäre Erfolgspotentiale. Der Grad der erforderlichen Veränderungen in der Unternehmensführung hängt primär davon ab, welches Verschulden die Führung an der Misere trägt und wie hoch das verbliebene Vertrauen im Unternehmen noch ist. I.d.R. verfügt die Unternehmensführung über durchaus gute Möglichkeiten das Stadium einer Innovationskrise zu überstehen, da finanzielle Mittel noch im ausreichenden Maße vorhanden sind und Stakeholder geringen Einfluss auf Entscheidungen nehmen. Allerdings sind in diesem Fall „gravierende“ Veränderungen im F&E-Ressort erforderlich. Je nach Verschuldensgrad sind die Bereichsleitung und verantwortliche Abteilungsleiter betroffen. Bei geringem Verschulden sind die Beteiligten durch Seminare und Schulungsmaßnahmen methodisch auf das erforderliche Niveau zu bringen. Ferner ist die Unternehmensleitung angehalten, künftig Statusberichte einzufordern und ein funktionsfähiges Entwicklungscontrolling zu etablieren. Eine gravierende Veränderung der Unternehmenskultur und Informationsstruktur kann zwar den Veränderungsprozess begleiten, stellt aber mehr einen generellen als einen spezifischen Handlungsgrund einer Innovationskrise dar. In Folge der Versäumnisse im Zuständigkeitsbereich von F&E ist eine Veränderung der Aufbau- und Ablauforganisation unumgänglich. Ferner ist zu prüfen, inwieweit der Informationsaustausch zwischen marktorientiertem Vertrieb und technikorientierter Entwicklung reibungslos funktioniert und durch Einführung eines Produktmanagements verbessert werden kann.

Im Gegensatz zu vorgenannten Erfolgspotentialen nehmen Personal sowie Akquisitionen & Kooperationen eine aktive Rolle bei der Bewältigung einer Innovationskrise ein. Leistungspotential und Motivation beeinflussen im wesentlichen Umfang die Produktivität der Mitarbeiter. Durch die Zuweisung erforderlicher Kompetenzen in Kombination mit einer Neubesetzung von Bereichs-, Abteilungs- und Gruppenleitung kann der Startschuss in Richtung Leistungsorientierung erfolgen. Daneben ist es in den meisten Fällen erforderlich, zusätzliche „Highpotentials“ von extern zu akquirieren. Anreiz-, Entlohnungs- und Beförderungssysteme können unterstützend wirken. Nicht konsequent ausgeführte Akquisitionen schränken durch den erforderlichen Integrationsaufwand, übertriebenes Konkurrenzdenken und durch Reibungsverluste in der Zusammenarbeit oftmals die Innovationsfähigkeit von Unternehmen stark ein. In derartigen Situationen muss unter Aufwand/Nutzen-Betrachtung eine Entscheidung getroffen werden, ob sich durch zusätzlichen Mitteleinsatz kurz- oder mittelfristig Erfolg einstellt oder der Teilbereich abgestoßen werden soll. Weisen Kooperationen und Netzwerke keine oder nur geringe Synergieeffekte auf, ist ebenfalls eine Ausstiegsoption zu überprüfen.

6.6.1.4 Prozessanalyse (Innovationskrise)

Die beiden zentralen Probleme des Produktentstehungsprozesses liegen in Termin- und Kostenüberschreitungen. Für ein wirkungsvolles Projektmanagement ist es erforderlich, dass die Projektleiter über entsprechende Autorität und Befugnisse verfügen und von der Unternehmensführung bei der Ausübung ihrer Tätigkeit Unterstützung erfahren. Da die Kostensituation in einem frühen Reifestadium mit Standardsystemen nicht abgebildet werden kann, empfiehlt sich im Zuge des Entwicklungscontrollings die Einführung einer entwicklungsbegleitenden Kalkulation. Trotz verfügbarer EDV-Tools ist zu berücksichtigen, dass aufgrund einer u.U. erheblichen Unsicherheit der Eingangsdaten, die Aussagen im Stadium einer Schätzung verbleiben. Ferner muss von den zuständigen Mitarbeitern erhebliche Erfahrung sowie Talent und Intuition bei der Kostenabschätzung erwartet werden.

6.6.1.5 Fazit Innovationskrise

Die Sanierungsstrategie im Sinne eines Going-Concern-Prinzips muss eine bedingungslose „Produktoffensive“ unter Berücksichtigung aller interner Potentiale und externer Optionen in Form von Akquisitionen, Kooperationen und Netzwerken bezeichnen.

Unternehmensintern kommen, neben den organisatorischen Veränderungen im F&E-Bereich, dem Entwicklungs-Controlling und Projektmanagement wesentliche Bedeutung zu.

6.6.2 Krisentyp Kostenkrise

Entgegen einer Restrukturierung im Zuge der Innovationskrise erfordert die Kostenkrise eine Sanierung im weiteren Sinne. Neben der vordergründig leistungswirtschaftlichen Orientierung kommen hierbei auch finanzwirtschaftliche Sanierungsmaßnahmen zum Einsatz.

6.6.2.1 Analyse Unternehmensmodell/-konzept (Kostenkrise)

Die Möglichkeiten, Maßnahmen zur Bewältigung einer Kostenkrise abzuleiten, sind stark eingeschränkt. So deuten lediglich eine Positionierung in einem Segment mit intensiver Wettbewerbssituation und die Abhängigkeit von einem oder wenigen Kunden auf eine Kostensensibilität hin. Wie bei der Innovationskrise so ist auch hier die Frage zu stellen, ob der Geschäftsbereich zur Kernkompetenz zählt und weiter verfolgt werden soll oder durch „Hübschmachen“ ein geordneter Rückzug erfolgen soll. Die Dritte Option stellt eine Höherpositionierung in einem profitablen Premium- oder Nischensegment dar. Entscheidend wird sein, wie viel Zeit und welche finanziellen Mittel noch zur Verfügung stehen. In der Praxis gelten „Cost-Cutting“ oder „Rightsizing“ als Schlüssel zum Erfolg²⁴⁷. Berücksichtigt werden muss hierbei allerdings, dass nicht die Kosten, sondern das Verhältnis von Kosten zur erbrachten Leistung entscheidend ist und Unternehmen bei einer ausschließlichen Kostenreduzierungsstrategie Gefahr laufen Erfolgspotentiale zu vernichten. Für die folgenden Analysen wird deshalb von einer „Effizienzoffensive“ ausgegangen.

6.6.2.2 Primäre Potentialanalyse (Kostenkrise)

Da die existenzbedrohende Situation vordergründig nicht durch die Kostensituation, sondern durch die unzureichende Ertragssituation bestimmt ist, stellt eine Verkaufspreiserhöhung den einfachsten Weg dar, um eine Kostenkrise zwar nicht zu bewältigen, aber zumindest ihre Wirkungsweise zu entschärfen. Hierbei ist jedoch anzumerken, dass sich die wenigsten Unternehmen in Märkten bewegen, in denen die

²⁴⁷ Vgl. Blatz/Kraus/Haghani, 2006, S. V

Preise willkürlich erhöht werden können. In aller Regel existiert ein Marktpreis oberhalb dessen nur geringer Umsatz möglich ist. Fällt der Verkaufspreis dagegen abrupt ab, gilt dies als sicheres Indiz für einen Strukturwandel bzw. den drohenden Übergang zum Massenmarkt und ist im Geschäftsmodell entsprechend zu berücksichtigen²⁴⁸. Im Innovationsbereich stellen Target-Costing und Design-to-Cost Projekte wirkungsvolle Methoden zur Kostenbegrenzung dar.

Grundvoraussetzung, um eine „Effizienzoffensive“ starten zu können, ist die Existenz einer aussagefähigen Kostenrechnung, eines wirkungsvollen Controllings und eines jeweiligen Kostenverantwortlichen. Als Folge einer geringen vertikalen Diversifikation und Wertschöpfungstiefe nehmen Materialkosten in den meisten Betrieben einen Großteil der Herstellkosten ein. Insofern ist es erforderlich, über die global günstigsten Bezugsquellen zu verfügen und Bestellmengen vor dem Hintergrund von Staffelpreisen oder Sprungmengen zu optimieren. Die Umsetzung hat dabei einer ganzheitlichen Kostenbetrachtung Rechnung zu tragen und Risiken bezüglich Flexibilität und Kapitalbindung, die z.B. durch mehrwöchige Seefrachtlieferungen aus China entstehen, zu berücksichtigen. Einer erhöhten Kapitalbindung im Lager kann durch Just-in-time-Abrufverfahren (JIT-Verfahren) oder durch Einrichtung von Konsignationslagern der Lieferanten entgegengewirkt werden. Kanban-Verfahren stellen einen Ansatz bei stabiler Nachfrage und geringer Teile- und Variantenvielfalt dar.

Den Fertigungskosten in Hochlohnländern kann mittels einer Produktivitätssteigerung und/oder stärkeren Automation begegnet werden. Das bekannteste und am meisten diskutierte Instrument der vergangenen Jahre stellt allerdings das „Outsourcing“ bzw. eine Verlagerung der Fertigung in so genannte Billiglohnländer dar. Neben dem Umstand, dass „Outsourcing“ i.d.R. erst ab einem Fertigungskostenanteil von ca. 30% tatsächlich sinnvoll ist, sind zeitliche und kostenseitige Aspekte der Verlagerung in die Entscheidungsfindung mit einzubeziehen. Außerdem müssen am bisherigen Standort verbleibende und nicht abbaubare Fixkosten mitberücksichtigt werden. Zu Bedenken ist auch, dass derartige Billiglohnstandorte i.d.R. nicht über das Know-how verfügen, Produkte in ihrer Gesamtheit weiterzuentwickeln und dadurch in den Folgejahren, verbundenen mit dem geringen Wertschöpfungsanteil an diesen Standorten, nur geringfügige Preisreduzierungen zu erwarten sind. Ein einfaches und probates Mittel Fertigungskosten zu senken stellen

²⁴⁸ Vgl. Maessen, 2005, S. 12ff.

Mindestlosgrößen dar, da hierdurch die Rüstzeiten erheblich reduziert werden können. Auslastungsschwankungen in volatilen Märkten ist am besten durch eine Flexibilisierung der Kapazitäten in Form einer „atmenden Fabrik“ zu begegnen. Erweiterte Gleitzeitrahmen, abgestimmte Urlaubsplanungen und Abwicklung von Kapazitätsspitzen durch Leihpersonal wirken unterstützend. Trotzdem sind bei anhaltenden Überkapazitäten Standortschließungen erforderlich, um die Produktion am wirtschaftlichsten Konzernstandort zu konzentrieren.

Neben Material- und Fertigungskosten wirken funktions- und prozessbedingte Gemeinkosten insbesondere in Zeiten einer mangelnden Auslastung als Kostentreiber. Der „Outsourcing“ Gedanke kann hierbei auch auf nichtproduktive Abteilungen übertragen werden. Benchmark-Vergleiche mit externen Spezialisten weisen den Weg und zeigen Defizite auf, die es zu beheben gilt. Während die Erfassung von Garantiekosten durchaus noch üblich ist, werden Serienanlaufkosten und Materialkostenüberbestände durch fehlendes Projekt- bzw. Contract-Management gerne vernachlässigt. Vor dem Hintergrund eines zunehmenden Wettbewerbs und komplexer werdender Sourcing-Strukturen müssen Materialüberbestände am Ende des Produktlebenszyklus einen besonderen Stellenwert zugewiesen bekommen. Investitionen sind im Stadium einer Kostenkrise, wie im Falle von Automatisierungsbestrebungen, genauestens auf deren kostenseitige Wirksamkeit bzw. Auswirkungen zu untersuchen.

6.6.2.3 Sekundäre Potentialanalyse (Kostenkrise)

Die Unternehmensführung hat im Stadium einer manifestierten Kostenkrise bereits beträchtliche Zeit verstreichen lassen und ist sicherlich nicht frei von Verschulden. Aufgrund der besonderen Anforderungen, die eine derartige Sanierung stellt, ist eine Veränderung des Top-Managements am sinnvollsten durch externe Spezialisten, die über entsprechende Erfahrungen verfügen, zu vollziehen. Ergänzend dazu ist ein wirkungsvolles Kosten-Controlling und falls erforderlich ein IMS²⁴⁹ und/oder ERP-System²⁵⁰ zu implementieren sowie Zielvorgaben und ein geändertes Unternehmensleitbild zu publizieren. Es empfiehlt sich die Unternehmenskultur im Gleichklang in Richtung Leistungsgesellschaft zu verändern und ein geändertes Leitbild und Grundwerte zu etablieren.

²⁴⁹ Integriertes Management System, vgl. Gabler Wirtschaftslexikon, 2004¹⁶, S. 1521f.

Da die Organisation neben der Strategie als wesentlicher Komplexitätstreiber gilt²⁵¹, erfordert eine Kostenkrise massive Reorganisationsmaßnahmen und eine abteilungsübergreifende Sanierungsorganisation, um Arbeitsteilung, krankhafte Machtkämpfe und Abteilungsdenken zu unterbinden. Vordergründig sind von dieser organisatorischen „Lean- und Flexibilitätsoffensive“ die Produktion, Logistik/Einkauf, Vertrieb, F&E, Qualitätssicherung und die Verwaltungsbereiche betroffen. Dabei ist zu beachten, dass das Unternehmen nicht ausschließlich mit der eigenen Restrukturierung beschäftigt ist und dabei zunehmend seine Kunden aus den Augen verliert. Der Straffung der Informationsstruktur und insbesondere der Besprechungskultur kommt eine wesentliche Effizienzsteigerung zu.

Durch die oben genannten Maßnahmen und eine entsprechende Kommunikation, die aufrüttelt ohne zu verängstigen, wird dem Personal der Ernst der Lage verdeutlicht. Da Personalkosten generell einen Großteil der Kostenausgaben bezeichnen, ist ein Selektionsprozess einzuleiten, der die Leistungsorientierung der Unternehmenskultur zum Anlass nimmt, um sich von schwachen Mitarbeitern, so weit arbeitsrechtlich möglich und sinnvoll, zu trennen. Einvernehmliche oder betriebsbedingte Kündigungen und Vorruhestandsvereinbarungen bezeichnen mögliche Ansätze. Die Maßnahmen von Akquisitionen, Kooperationen und Netzwerken gelten analog der Innovationskrise. Der Fokus liegt hierbei allerdings auf einer Kostensenkung bzw. Effizienzsteigerung bei stetig zunehmendem Handlungsdruck.

6.6.2.4 Prozessanalyse (Kostenkrise)

Effizienzsteigerung im Leistungserstellungsprozess befassen sich mit einer Verkürzung der Durchlaufzeiten und einer höheren Planungsgenauigkeit. Eine Verkürzung der Durchlauf- bzw. Reaktionszeiten kann, wie bereits erwähnt, durch Materialflussoptimierungen, JIT-Abrufverfahren, Kanban Systeme und Konsignationslager der Lieferanten erreicht werden. Daneben gilt die Aufmerksamkeit den Kapitalbindungskosten, die vordergründig durch Materialbestände aufgrund einer unzureichenden Planungsgenauigkeit verursacht wurden. Falls vertragliche Vereinbarungen bezüglich verpflichtender Kostenübernahmen durch den Kunden fehlen bzw. nicht durchsetzbar sind, zeigt eine zukünftig sanfte aber stetige Erziehung des Kunden durch dafür talentiertes Personal die beste Wirkung. Ergänzend

²⁵⁰ Enterprise Resource Planning, bereichsübergreifende Softwarelösungen zur Steuerung und Auswertung betriebswirtschaftlicher Prozesse, vgl. Gabler Wirtschaftslexikon, 2004¹⁶, S. 924

dazu ist ein geeignetes Contract-Management einzurichten um künftig Überbestände am Ende des Produktlebenszyklus zu vermeiden. Im Produktentstehungsprozess stellt die Einführung einer sich permanent verfeinerten Entwicklungskalkulation eine sinnvolle Unterstützung dar.

6.6.2.5 Finanzanalyse (Kostenkrise)

Aufgrund vorhandener Kundennachfrage liegt im operativen Bereich, je nach Ausmaß der Kostenkrise, eine schleichende Verschlechterung der Liquidität vor. Finanzielle Schwierigkeiten tragen ebenfalls zu einer kontinuierlichen Verschlechterung bei, während getätigte Fehlinvestitionen zu einem abrupten und unverhofften Liquiditätseinbruch führen können. In Folge der beschriebenen Maßnahmen wird Einfluss auf operative Auszahlungen, wie Personal und Materialkosten sowie Abgaben und Steuern, genommen. Im Zuge einer ganzheitlichen Betrachtung sind zudem Finanzierungskosten auf deren Reduzierbarkeit und Leasingverträge auf wirtschaftlich sinnvolle vorzeitige Ausstiegsmöglichkeiten zu prüfen. Investitionen durchlaufen, wie bereits erwähnt, einen Filterungsprozess. Nicht vergessen werden darf, dass die aufgezeigten Kostenpotentiale um Wirkung zu entfalten einer gewissen Startinvestition, den Restrukturierungskosten, bedürfen. Beraterhonorare, Schließungs- und Standortanlaufkosten, das Lösen laufender Verträge mit Lieferanten und Leasinggebern oder unvermeidbare Abfindungszahlungen stellen teils erhebliche Mittelabflüsse dar. Entgegen der bisherigen Effizienzbetrachtung zielen geeignete finanzwirtschaftliche Maßnahmen auf eine „Cost-Cutting-Strategie“ ab.

6.6.2.6 Fazit Kostenkrise

Aus dem letzten Punkt wird deutlich, dass zur Realisierung einer „Effizienzsteigerungsoffensive“ noch ausreichend Mittel vorhanden sein müssen, um die Sanierung zu finanzieren. Wenn gleich der Wertschöpfungsprozess mitunter eine wesentliche Rolle spielt, so greift eine ausschließliche Betrachtung der Produktionskosten zu kurz. Vielmehr sind bei einem ganzheitlichen Ansatz in der Unternehmensführung und in nahezu allen Bereichen und Prozessen des Betriebes Effizienzsteigerungen und Kostensenkungen erforderlich. Durch eine Fokussierung auf Personalabbau und eine überhastete Flucht in Outsourcing bzw. die Verlagerung von Betriebsbereichen ins Ausland werden Potentiale der vorhandenen Standorte nicht entsprechend ausgeschöpft

²⁵¹ Vgl. Brandes, 2002, S. 41

und der Sanierung damit die entsprechende Nachhaltigkeit verwehrt. Aufgrund der Komplexität einer derart massiven Restrukturierung und eines zunehmenden Zeitdrucks ist die (veränderte) Unternehmensführung gut beraten externe Spezialisten hinzuzuziehen.

6.6.3 Krisentyp Absatzkrise

Analog zur Kostenkrise stellt auch die Bewältigung einer Absatzkrise eine Sanierung im weiteren Sinne dar. Wobei die Krise ursächlich durch eine einbrechende Kundennachfrage und mangelndes Interesse seitens des Marktes begründet ist. Entlang der Ursachen-Checklisten ergeben sich folgende Sanierungsmaßnahmen.

6.6.3.1 Analyse Unternehmensmodell/-konzept (Absatzkrise)

Entgegen der Kostenkrise können aus der Analyse des Unternehmensmodells eine Vielzahl von Ursachen einer Absatzkrise abgeleitet werden. Besteht grundsätzlich keine Nachfrage nach den Produkten des Unternehmens, findet die Vorgehensweise analog der Innovationskrise und im Falle des Verbleibs im Marktsegment eine „Produktoffensive“ Anwendung. Eine geringe Marktgröße bzw. ein schwindender Markt und ein hoher Wettbewerbsdruck geben Anlass für eine „Vertriebsoffensive“, die auch Werbungs- und Marketingaspekte zur Kundenbindung vereinen. Eine starke Kundenabhängigkeit bedingt den Aufbau eines „zweiten Standbeines“. Niedrige Markteintrittsbarrieren und eine starke Volatilität des Marktes müssen durch Innovationsführerschaft und Flexibilitätsvorteile kompensiert werden. Im Falle einer verkannten Marktsubstitution stellen die Akquisition eines Unternehmens, das über die entsprechende Technologie verfügt, oder eine Kooperation, mittels derer Zukunftsmärkte erschlossen werden können, einen Lösungsansatz dar. Bei längerfristigen Marktveränderungen wirken Innovationsnetzwerke unterstützend und entlastend für die eigene F&E. In Abhängigkeit von den eigenen Bedürfnissen ist eine individuelle, modulare oder standardisierte Netzwerkart zu wählen²⁵². Analog der vorangegangenen Krisentypen wird in der folgenden Betrachtung nicht von einer „Exit“- oder „Nischen“-Strategie ausgegangen, sondern im Zuge eines Going-Concern-Prinzips von einer kombinierten „Vertriebs- & Produktoffensive“ gesprochen.

²⁵² Vgl. Cross/Liedtka/Weiss, 2005, S. 73ff.

6.6.3.2 Primäre Potentialanalyse (Absatzkrise)

Im Rahmen der Vertriebsoffensive müssen durch Sonderaktionen Zusatzaufträge generiert werden, die zu einer Fixkostendegression der Gemeinkosten führen und die Liquiditätssituation verbessern. Bonusprogramme, die über ein bloßes Rabattsystem hinausgehen, bezeichnen einen möglichen Ansatz²⁵³. Durch Einführung eines wirkungsvollen Vertriebs-Controllings sowie durch Marktforschungen und Analysen aus Kundenbefragungen gilt es, zu einer realistischen Situationseinschätzung zu gelangen. Bezüglich einer erforderlichen Portfolioausweitung lehnt sich die Sanierung an die Restrukturierungsmaßnahmen, eigene Innovationen, mögliche Akquisitionen und Kooperationen der Innovationskrise an. Es gilt überlegene Produkt- und Serviceplattformen zu schaffen, die entscheidende Differenzierungspotentiale erzeugen²⁵⁴. Ist der Absatzeinbruch durch die Kalkulation des Verkaufspreises bzw. durch die angewendeten Aufschlagsfaktoren bestimmt, empfiehlt sich bei gleichzeitig vorhandenen Überkapazitäten neben der Vollkosten- eine Teilkostenbetrachtung. Ähnlich der Innovationskrise ist bei Mängeln in Qualität, Design, Handling, Haptik zu entscheiden, ob diese Probleme mit der nächsten Produktgeneration gelöst werden oder ein ressourcenbelastender Zwischenschritt erforderlich ist. Eine mangelnde Verfügbarkeit bzw. Lieferrückstände erfordern Effizienzsteigerungen im Leistungserstellungsprozess. In jedem Falle wird eine Absatzkrise eine Reorganisation der Vertrieb- bzw. Händlerorganisation zur Verbesserung des Serviceniveaus erforderlich machen. Gleiches gilt für das Marketing, falls Marketingkampagnen in der Vergangenheit ihre Wirkung verfehlt haben.

Bezüglich Indizien aus dem Innovationsbereich, die auf eine Absatzkrise hinweisen, besteht weitestgehend Übereinstimmungen mit den Restrukturierungsmaßnahmen im Zuge einer Innovationskrise. Fehlende bzw. verzögerte Nachfolgeprodukte sind durch eine „Produktoffensive“ und ein funktionsfähiges Projektmanagement zu beseitigen. Eine effiziente Ressourcensteuerung soll durch Strategiefestlegung der Bereichs- bzw. Unternehmensleitung erfolgen. Im Hinblick auf den Innovationsansatz sind entsprechende Ressourcen zu schaffen oder homogene Akquisitionen bzw. Kooperationen zu vollziehen und ggfs. Innovations-Netzwerke aufzubauen. Dabei muss berücksichtigt werden, dass

²⁵³ Vgl. Nunes/Drèze, 2006, S. 61ff.

²⁵⁴ Vgl. Wildemann, 1999, S. 5

diese Möglichkeiten von der finanziellen Situation und der zur Verfügung stehenden Handlungsfähigkeit bestimmt werden.

6.6.3.3 Sekundäre Potentialanalyse (Absatzkrise)

Da auch bei diesem Krisentyp Erfolgspotentiale bereits beschädigt sind und die Erfolgsziele verfehlt werden, ist von einem massiven Sanierungsbedarf auszugehen. Die Ausführungen bezüglich Unternehmensführung, –kultur und Informationsstruktur gleichen denen der Kostenkrise. Die organisatorischen Sanierungsmaßnahmen gewichten eine absatzorientierte „Flexibilitäts-offensive“ stärker als eine „Lean-Offensive“ und umfassen die Abteilungen Vertrieb, Marketing, und Werbung. Im Zuge des Produktentstehungsprozesses werden F&E sowie das Projekt-Management und im Leistungserstellungsprozess die Produktion sowie Logistik indirekt berührt. Im Personalbereich steht neben der erforderlichen Mobilisierung der Aufbau von Know-how und erforderlicher Kompetenzen in den betroffenen Bereichen im Vordergrund. Die Bereiche Akquisitionen, Kooperationen und Netzwerke verhalten sich analog der vorangegangenen Krisentypen, wobei eine Absatz- und Innovationsorientierung im Vordergrund stehen.

6.6.3.4 Prozessanalyse (Absatzkrise)

Im Vergleich der beiden wesentlichen Prozesse wird dem Leistungserstellungsprozess die zentrale Bedeutung beigemessen. Der Abbau etwaiger Lieferrückstände, die Erhöhung der Liefertreue und eine Verbesserung der Lieferfähigkeit kann durch höhere Flexibilität und Planungsgenauigkeit erreicht werden. Während bei der Kostenkrise der Fokus auf einer Reduzierung der Kapitalbindung liegt, orientiert sich die Absatzkrise somit an einer Erhöhung der Flexibilität. Materialflussoptimierungen, Verkürzung der Durchlaufzeiten, Kanban-Systeme, JIT-Abbrufverfahren und eine Verkürzung der Beschaffungszeiten durch Konsignationslager erhöhen die Flexibilität. Allerdings ist zu berücksichtigen, dass beliebigen Flexibilitätserhöhungen Grenzen gesetzt sind. Werden die Optimierungsmöglichkeiten überschritten, müssen zusätzliche Flexibilitäten in Form kostenintensiver Lagerbestände teuer erkaufte werden. In diesem Zusammenhang kommt der Planungsgenauigkeit und vertraglichen Vereinbarungen über Abnahmeverpflichtungen und Materialkostenübernahmen durch den Kunden eine wesentliche Bedeutung zu. Die Fertigungssteuerung ist entsprechend auf die Verfügbarkeit der Waren zu fokussieren.

Terminabweichungen und –verzögerungen im Produktenstehungsprozess müssen durch Projekt-Management entgegengewirkt werden.

6.6.3.5 Finanzanalyse (Absatzkrise)

Ursachen aus dem Umfeld der Finanzanalyse beschreiben neben fehlenden Einzahlungen Forderungsausfälle, verspätete Kundenzahlungen bzw. fehlendes Mahnwesen. Die in der Praxis weit verbreiteten Faktoren können durch ein entsprechendes Forderungsmanagement angegangen werden. Auch hierbei gilt es die richtige Balance zu finden bzw. mit einem sensiblen Händchen zu agieren, damit dringend benötigte Kundenaufträge in Zukunft nicht bei Wettbewerbern platziert werden und damit die akute Absatzkrise noch weiter verstärkt wird. Durch die Liquiditätsprobleme im operativen Geschäft, aufgrund fehlender Kundenaufträge, bewegt sich eine Absatzkrise sehr viel abrupter in Richtung einer Liquiditätskrise als dies bei einer Kostenkrise der Fall ist.

6.6.3.6 Fazit Absatzkrise

Bei den Sanierungsmaßnahmen zur Bewältigung einer Absatzkrise wird die Nähe zur Innovationskrise sichtbar. Neben einer „Vertriebsoffensive“, die die Vertriebsorganisation, Marketing und Werbung betrifft, wird sehr stark auf eine „Produktoffensive“ unter zunehmendem Zeitdruck abgezielt. Wie im Falle einer Kostenkrise ist aufgrund der Komplexität erforderlicher Reorganisationsmaßnahmen externe Unterstützung dringend erforderlich. Ebenso müssen zur Realisierung der beschriebenen Maßnahmen noch ausreichend finanzielle Mittel vorhanden sein, um die massiven organisatorischen Veränderungen zu realisieren, erforderliche Informations-, Kontroll- und Steuerungstools installieren und sonstige Kosten der Sanierung tragen zu können.

6.6.4 Krisentyp Liquiditätskrise

Den Ausführungen unter 2.3.1.1 entsprechend verlangt die Liquiditätskrise nach einer Sanierung im engeren Sinne bei der ausschließlich finanzwirtschaftliche Maßnahmen zum Einsatz kommen. Der Ansatz resultiert aus einer Fokussierung auf die Abwendung der Insolvenztatbestände. Entgegen dieser Definition werden in der vorliegenden Arbeit leistungswirtschaftliche Ansätze im Sinne einer ganzheitlichen Betrachtung miteinbezogen.

6.6.4.1 Analyse Unternehmensmodell/-konzept (Liquiditätskrise)

Im Hinblick auf die mögliche Änderung des Unternehmensmodells zeigt sich die eingeschränkte Handlungsfähigkeit im Stadium der Liquiditätskrise. Findet das Produktportfolio keine Nachfrage oder droht kurzfristig eine Marktsubstitution, fehlen Mittel und Möglichkeiten die Bedrohung abzuwenden. In diesen Fällen bietet eine „Exit“-Strategie bzw. der rechtzeitige Gang in die Insolvenz die einzige Möglichkeit. Einem starken Wettbewerb und rückläufigem Markt kann nur noch durch vertriebliche Sonderaktionen bzw. eine „Abverkaufsoffensive“ begegnet werden. Der Mittelzufluss muss dabei den Mittelabfluss inklusive zusätzlicher Kosten der Kampagnen stets übersteigen. Die Gefahr Güter unter Wert zu verkaufen und damit das Preisniveau langfristig zu schädigen, muss ebenfalls mit berücksichtigt werden. Ein Verbleib im aktuellen Marktsegment erfordert somit eine „Überlebensoffensive“.

6.6.4.2 Primäre Potentialanalyse (Liquiditätskrise)

Absatzseitig beschränken sich mögliche Sanierungsmaßnahmen auf die Etablierung der Teil- bzw. Grenzkostenrechnung zur Verkaufspreisfindung und den Abbau von Lieferrückständen mittels einer speziell dafür eingerichteten Task-Force-Gruppe. Derartige Hochleistungsteams zeichnen sich durch Zielorientierung, Sensibilität, Fachkompetenz, Lernfähigkeit und Motivation sowie eine vernetzte und flexible Organisationsstruktur aus²⁵⁵. Auch im Bereich der Innovationen sind in diesem Stadium, außer einer klaren Strategiefestlegung bezüglich der Ressourcenverwendung durch Bereichs- oder Unternehmensleitung, keine wesentlichen Impulse zu sehen.

Das Hauptaugenmerk innerhalb der primären Erfolgspotentiale richtet sich somit auf Kostengesichtspunkte. Der wesentliche Einfluss von Materialeinzelkosten auf die Ertrags- und Liquiditätssituation macht Preisverhandlungen und –reduzierungen zwingend erforderlich. Die Fertigungskosten sind zumindest in Hochlohnländern wie Deutschland oder Österreich zum Großteil durch Personalkosten bestimmt. Daher sind Lohn- und Gehaltsanpassungen und eine Flexibilisierung der Arbeitszeiten unausweichlich. Vordergründig müssen freiwillige Zuwendungen gestrichen und zusammen mit dem Betriebsrat sozialverträgliche Lösungen zur Reduzierung der Personalkosten gefunden werden. Die Gefahr einer drohenden Werks- oder Unternehmensschließung schafft die

²⁵⁵ Vgl. Pawlowsky/Mistele/Geithner, 2006, S. 17ff.

Basis für derartige Vereinbarungen. Erforderliche Produktivitätsverbesserungen durch längst fällige Investitionen müssen entsprechend querfinanziert werden und bedürfen daher einer genaueren Betrachtung. Im Gegensatz zur „Effizienzoffensive“ der Kostenkrise tendiert das Vorgehen im Zuge einer Liquiditätskrise mehr in Richtung einer „Cost-Cutting-Offensive“.

Überkapazitäten stellen einen beträchtlichen Kostenfaktor dar und müssen entweder durch Zusatzaufträge, bei denen der Verkaufspreis über den variablen Kosten liegt, sowie durch raschen Abbau oder eine Flexibilisierung der Kapazitäten eliminiert werden. Während des Sanierungsprozesses ist ferner eine abteilungsbezogene Kostenverantwortung durch abteilungsübergreifende Zuständigkeiten, sogenannte organisatorische Knotenpunkte, zu ersetzen. Um unwirtschaftliche Fertigungslosgrößen zu vermeiden sind Mindestbestellmengen den Kunden gegenüber zu publizieren. Auch auf Unternehmensebene stellen Personalkostenreduzierungen in den einzelnen Gemeinkostenbereichen den Hauptansatzpunkt dar. Mehrere nicht ausgelastete Standorte müssen zusammengefasst werden und Stätten mit einer nachteiligen Kostenstruktur veräußert oder bei fehlender Nachfrage so rasch wie möglich liquidiert werden. Lagerbestände müssen wie bereits im Zuge der „Abverkaufsoffensive“ veräußert und damit Kapitalbindungskosten reduziert werden.

6.6.4.3 Sekundäre Potentialanalyse (Liquiditätskrise)

Veränderungen in der Unternehmensführung stellen aufgrund der verlorenen Autorität einen unabdingbaren Ansatz dar. Zum einen erfordert die besondere Situation, in der sich das Unternehmen befindet, einen autoritären Führungsstil und Erfahrungen im Umgang mit derartigen Krisen und damit verbundenem Zeitdruck. Zum anderen werden die Stakeholder Sanierungskonzepten, die auf einer Krisenursachenanalyse, einem neuen Unternehmensleitbild und daraus resultierender Maßnahmen basieren und unter Federführung der bisherigen Führungsriege entstanden sind, in den wenigsten Fällen vertrauen schenken und unterstützen. Allerdings muss sichergestellt werden, dass wichtige Kontakte und Beziehungen dem Unternehmen erhalten bleiben. Für die neue Unternehmensführung gilt als unerlässlich, über eine zumindest wochengenaue Liquiditätsplanung zu verfügen. Damit kann Konkursverschleppungsverfahren vorgebeugt werden.

Eine entsprechend hochentwickelte Unternehmenskultur stellt immer einen Erfolgsfaktor dar. Die Aufbruchstimmung im Zuge eines „koordinierten“ Ausnahmezustandes, in dem sich die gesamte Belegschaft befindet, muss genutzt werden, um die aktuelle Unternehmenskultur aktiv zu verändern und wesentliche Eckpfeiler betreffend der Unternehmens- und Grundwerte festzuschreiben. Während sich die Reorganisation bei den bisherigen Krisentypen noch an Funktionsbereichen und Prozessen orientierte, stehen im Stadium einer Liquiditätskrise bei der Sanierungsorganisation sehr stark „Cost-Cutting-Maßnahmen“ im Vordergrund. Die beschriebenen Maßnahmen können nur im Gleichklang mit restriktiven Einschränkungen im Personalbereich erfolgen. Überstundenverzicht und –abbau, Einstellungsstopp, vereinbarte Lohn- und Gehaltskürzungen und veränderte Arbeitszeiten, Anmeldung von Kurzarbeit und Personalabbau im Zuge von Bereichs- oder Standortschließungen bezeichnen die wirkungsvollsten Methoden der Kostensenkungen. Weisen Akquisitionen, Kooperationen oder Netzwerke Mängel auf, die kurzfristig nicht behoben werden können, ist aufgrund des Zeitdrucks die Ausstiegsoption zu favorisieren.

6.6.4.4 Prozessanalyse (Liquiditätskrise)

Wie bereits bei der sekundären Potentialanalyse dargestellt, umfasst die Reorganisation ansatzweise alle Funktionsbereiche und Prozesse des Unternehmens. Sowohl der Prozess der Leistungserstellung als auch der Prozess der Produktentwicklung ist hiervon betroffen. Mit dem Einsatz speziell für diesen Zweck aus internen und externen Spezialisten zusammengestellter Task-Force-Einheiten wird dem vorherrschenden Zeitdruck entsprochen. So können innerbetrieblich erkannte Verbesserungspotentiale mit den Erfahrungen und Methoden externer Spezialisten verknüpft werden. Zum anderen macht die Bezeichnung zweifelsfrei deutlich, dass rasch Erfolge erzielt werden müssen und keine Zeit für langwierige Grabenkämpfe unter den Abteilungen verbleibt.

6.6.4.5 Finanzanalyse (Liquiditätskrise)

Die nachfolgende Betrachtung zielt vordergründig auf einen Liquiditätszufluss und damit die Vermeidung der Zahlungsunfähigkeit als Insolvenzeröffnungsgrund ab. Die Überschuldung und damit verbundene bilanztechnische Maßnahmen wie Offenlegung stiller Reserven, Änderung der Abschreibungssätze, Verkäufe über Buchwert oder die Nichtberücksichtigung von Rangrücktritten in der Überschuldungsprüfung werden nicht explizit betrachtet. Die wesentliche Bedeutung der Finanzanalyse liegt darin, zu erkennen,

welche Potentiale bestehen, um Auszahlungen zu reduzieren und im Gegenzug die Einzahlungen zu erhöhen. Hierbei wird eine operative, finanzielle und außerordentliche Cashflow Betrachtung unterschieden.

Die operative Cashflow-Betrachtung umfasst den gewöhnlichen Geschäftsbetrieb und stellt damit den Kernbereich des Unternehmens dar. Innerhalb der Auszahlungen nehmen die Personalkosten in aller Regel den größten Umfang ein. Wie bereits erwähnt stellen damit verbunden Teilzahlungen, Lohn- und Gehaltskürzungen und Lohnverzicht wesentliche Ansätze dar. Zahlungsaufschübe, Stundungen, Teilzahlungen und Nachlässe bezeichnen auch bezüglich der Materialkosten sowie im Falle von Abgaben und Steuerzahlungen die primären Ansatzpunkte. Auf der Einzahlungsseite stehen ein wirkungsvolles Forderungs-Management und (echtes) Factoring im Vordergrund. Obwohl mit zusätzlichen Kosten verbunden, wird dadurch die aktuelle Liquiditätssituation verbessert. Bezüglich außerordentlicher Zahlungen gilt ein genereller Investitionsstopp. Dies wird erforderlich, da durch die Sanierung zusätzliche Kosten entstehen, die finanziert werden müssen. Beraterhonorare, Abfindungen, Reorganisationskosten und vorzeitige Vertragsauflösungen verursachen teils erhebliche Mittelabflüsse, die in der Praxis bei der Erstellung von Finanzplänen allerdings gerne vergessen werden. Um dem entgegenwirken zu können, darf nicht versäumt werden zu prüfen, ob die Möglichkeit eines etwaigen Subventionsbezugs aus Mitteln der öffentlichen Hand gegeben ist.

Die finanzielle Cashflow-Kontrolle entspricht weitestgehend den unter 6.2.1 aufgeführten Maßnahmen. Auszahlungen werden in diesem Bereich durch die Finanzierungskosten, die mit einem hohen Verschuldungsgrad einhergehen, generiert. Von der Senkung der Zinszahlungen und/oder der Prolongation gewährter Kredite bzw. dem Verzicht auf die Fälligkeit von Krediten müssen die jeweiligen Banken, durch mögliche Alternativen im Falle einer Insolvenz, überzeugt werden. Stundungen und in seltenen Fällen Umschuldungen versprechen ebenfalls Besserung. Das bestehende Problem der Überschuldung ist durch die Zufuhr von EK zu entschärfen. Allerdings stoßen Kapitalerhöhungen, stille Gesellschaften, Gesellschafterzuschüsse und in der Krise gewährte EK ersetzende Gesellschafterdarlehen nicht ohne weiteres auf Interesse. Wie die Sanierung der RHI AG im Jahre 2002 zeigt, stellen Wandelschuldverschreibungen, die erst mit Wandlung in EK übergehen, eine sinnvolle Alternative dar. Ein Debt-Equity-Swap, der Verkauf von (nicht) benötigtem Anlagevermögen oder Sale-and-Lease-back bieten hier bessere Möglichkeiten. Im Falle laufender Leasingverträge muss untersucht werden, ob ein

Ausstieg wirtschaftlich sinnvoll ist. Um auf der Einzahlungsseite entsprechende Zuflüsse zu ermöglichen, sind Kreditlinien aufzustocken oder zusätzliche Sanierungskredite erforderlich. Je nach Größe des Unternehmens ist zu prüfen, inwieweit Bürgschaften der öffentlichen Hand zu erhalten sind. Weitere Möglichkeiten einer FK-Finanzierung bieten Asset-Backed-Securities oder ein partiarisches Darlehen.

6.6.4.6 Fazit Liquiditätskrise

In der Liquiditätskrise gilt es, eine Vielzahl von Ansätzen und Möglichkeiten unter enormen Zeitdruck zu verfolgen. Die „Existenzsicherungsoffensive“ setzt sich dabei primär aus den Strategien „Abverkauf“, „Cost-Cutting“ und „Cash-Saving“ zusammen. Aufgrund des Zeitdruckes steht nicht die Perfektion der Umsetzung, sondern vielmehr eine rasche Umsetzung im Vordergrund. Da ein nicht unerhebliches Risiko verbleibt, sollte ein Plan „B“, der sich mit der Insolvenzeröffnung beschäftigt, stets mitgeführt werden. Wenngleich die Reduzierung der Auszahlungen und die Geschwindigkeit in diesem Stadium eine herausragende Position einnehmen, so sind Effektivitätsgesichtspunkte parallel zu verfolgen, um zu einer erforderlichen Innenfinanzierungsstärke zurückzukehren. Deshalb sind über die dargestellten operativen Maßnahmen hinaus auch strategische Überlegungen anzustellen. Durch ein ganzheitliches und langfristiges Unternehmenskonzept, das die künftige Rentabilität des operativen Geschäfts mittels entsprechender Planrechnungen untermauert, werden auch Banken und andere Kapitalgeber leichter zu überzeugen sein kurzfristig erforderliches Sanierungskapital „nachzuschießen“. Finanzwirtschaftliche und strategische Maßnahmen stehen somit in direkter Abhängigkeit zueinander. Je besser es gelingt wichtige Stakeholder, i.d.R. die Kapitalgeber, von einem langfristigen Konzept zu überzeugen, umso weniger restriktiv müssen kurzfristige Maßnahmen ausfallen. Fehlt diese Orientierung, müssen vielerorts strategische Erfolgspotentiale geopfert werden, um kurzfristigen Erfolg vorweisen zu können und damit die Anschlussfinanzierung zu sichern. Unbestritten ist aber auch, dass finanzielle Maßnahmen sofort umgesetzt werden müssen, um überhaupt noch ein Zukunftskonzept zu benötigen. Die konzeptionellen Maßnahmen bestimmen sich aus dem zuvor durchlaufenen Krisentyp. Resultiert die Liquiditätskrise primär aus einer Kostenkrise sind die zugehörigen Maßnahmen zu übernehmen. Gleiches gilt im Falle einer Absatzkrise. Aus diesem Grund sind die strategischen Maßnahmen, in der im nächsten Gliederungspunkt dargestellten SUM-Matrix mit den Abkürzungen „K“ für Kostenkrise und „A“ für Absatzkrise, farblich hinterlegt.

7 SYMPTOME-URSACHEN-MAßNAHMEN-MATRIX

In diesem Kapitel werden die Aussagen der vorangegangenen Kapitel zusammengefasst, verdichtet und in Form der SUM-Matrix dargestellt. Aus Gründen der Übersichtlichkeit wird die Gesamtmatrix dabei in die fünf Analysebereiche unterteilt (siehe **Tabelle 24**, **Tabelle 25**, **Tabelle 26**, **Tabelle 27**, **Tabelle 28**).

7.1 Unternehmensmodell-/konzept

POTENTIALE	PROBLEMFELDER	KRISENURSACHEN	KRISENENTYP			
			INNOVATIONS- KRISE	KOSTENKRISE	ABSATZKRISE	LIQUIDITÄTS- KRISE
Portfolio der Geschäfts- bereiche	Kundennachfrage	Fehlendes Kundeninteresse Fehlendes Markenimage	Produktoffensive (intern/extern)		Produktoffensive (intern/extern)	Exit-Strategie (Insolvenz)
	Positionierung	"Massen-Segment" (vs. "Premium-Segment")		Nische, Höher- positionierung		
	Diversifikation	Horizontal Vertikal				
Marktsituation	Marktgröße	Kein bzw. verschwindend kleiner Markt vorhanden			Vertriebs- offensive	Abverkaufs- offensive (Sonderaktionen)
	Marktentwicklung	Marktstagnation bzw. – schrumpfung				
	Marktattraktivität	Kundenstruktur (einseitige Abhängigkeit)		2. Standbein schaffen	2. Standbein schaffen	(K/A)
		Niedrige Markteintrittsbarrieren Volatilität des Marktes			Innovationen Flexibilität	(A) (A)
Wettbewerbs- situation	Position der Wettbewerber	Ruinöser Preisverfall (Verdrängungswettbewerb)		Kostensenkungs- offensive	Vertriebs- offensive	Abverkaufs- offensive (Sonderaktionen)
		Stark positionierter Wettbewerb (Skaleneffekte)				
		Schnellere Time-to-Market				
Makromarkt	Marktsubstitution	Technologische Innovationen aus angrenzenden Märkten	Geänderte Ausrichtung F&E, Akquisitionen, Kooperationen, Netzwerke		Geänderte Ausrichtung F&E, Akquisitionen, Kooperationen, Netzwerke	Exit-Strategie (Insolvenz)
		Marktverschiebung/Zukunfts- märkte (demografischer Wandel)				
		Regulierungen (Subventionen, Förderprogramme, Steuern)				
STRATEGIETYP			Produktoffensive	Effizienz- offensive	Vertriebs- & Produktoffensive	Überlebens- offensive

Tabelle 24: SUM-Matrix (Unternehmensmodell/-konzept)²⁵⁶

²⁵⁶ Eigene Darstellung

7.2 Primäre Erfolgspotentiale

POTENTIALE	PROBLEMFELDER	KRISENURSACHEN	KRISENTYP				
			INNOVATIONS- KRISE	KOSTENKRISE	ABSATZKRISE	LIQUIDITÄTS- KRISE	
Marktführerschaft	Informations- und Datenbasis	Fehlende Transparenz (Umsatz-, Ertragsentwicklung)			Vertriebs-Controlling, Marktforschung, Kundenanalysen	(A)	
		Profitabelsten Kunden, Geschäftsbereiche, Produkte					
	Produktportfolio	Bandbreite/Spektrum	Innovationen, Akquisitionen, Kooperationen			Innovationen, Akquisitionen, Kooperationen	(A)
		Alter (Prozess der Produktentstehung)					
		Image, Status					
	Produkt	Verkaufspreis (Aufschlagsfaktoren, Nachlässe, Rabattpolitik)		Verkaufspreis-erhöhung		Teil- vs. Vollkostenrechnung	Teil-/Grenzkostenrechnung
		Funktion/Leistung	Neue Produkte vs. „Redesign“ (Zeitdruck)			Neue Produkte vs. "Redesign"	(A)
		Qualität (Produktion, Einkauf, F&E)					
		Design					
		Handling, Haptik					
Realisierung/Support	Verfügbarkeit/Lieferrückstände (Prozess Leistungserstellung)				Effizienzsteigerung	Adhoc Verbesserungen (Task-Force)	
	Service				Reorganisation	(A)	
	Vertriebsmacht/-organisation (Vertrieb)				Vertriebsorganisation		
	Vertriebs-/Händlernetz (Rating)						
Kostenführerschaft	Informations- und Datenbasis	Gewinn-/Deckungssituation		Kostenrechnung, Kosten-Controlling		(K)	
		Material-, Fertigungs-, Unternehmenskosten					
		Kostenstruktur (wesentliche Kostentreiber)					
	Produktkosten	Materialkosten (Lieferantenpolitik, Staffelpreise)	Neue Konzeption vs. "Redesign" (Zeitdruck)	Sourcing-Strategien			Preisreduzierungen
		Fertigungskosten (Stundensätze, Produktivität, Ausschuss, Nacharbeit, Technologie)		Produktivität, Automation, Outsourcing			Produktivität, Personalkostenreduzierung
		Auslastungsgrad (Fixkostendegression)		"Atmende Fabrik"	Zusatzaufträge		Zusatzaufträge/ Kapazitätsabbau
		Losgrößen (Kleinserien, Skaleneffekte)		Mindestmengen			Mindestmengen.
		Fehlende Kostenverantwortung (abteilungsübergreifend)		Kostenverantwortung			Kostenverantwortung
	Unternehmenskosten	Funktionsbereichbedingte Gemeinkosten (F&E, QS, Produktion, Logistik, Einkauf, Vertrieb, Verwaltungsbereiche)		Benchmark (extern), Straffung/Abbau			Personalabbau, Personalkostenreduzierung
		Prozessbedingte Gemeinkostenblöcke (Garantiekosten, Serienanlaufkosten, Vertragsstrafen)	Entwicklungs-Controlling, Projekt-MM, Contract-MM	Projekt-MM, Contract-MM			
Außerordentliche Investitionen (Expansionen, Übernahmen, Restrukturierungskosten)			Investitionsfilter			Investitionsstopp	
Teile-/Variantenvielfalt		nächste Gerätegeneration	nächste Gerätegeneration			(K)	
Standortpolitik			Standortschliessungen			Standortschliessungen	
Lagerbestände (Produktstellungsprozess, Kunden-, Lieferantenverträge)			Kanban, JIT-Abrufe, Konsignationslager			Abverkaufsaktionen	

Technologieführerschaft	Produktpipeline	Keine Nachfolgeprodukte (erhöhter Zeitdruck)	Akquisition, Kooperation		Akquisition, Kooperation	(A)	
		Verzögerungen (Realisierungsgeschwindigkeit, Produktentstehungsprozess)	Projekt-MM		Projekt-MM	(A)	
	Innovationsansatz	Fehlende Marktforschung (Marktorientierung vs. internes „Ideenlabor“)	Ressourcen-aufbau – F&E, Akquisitionen, Kooperationen, Innovations-Netzwerke			Ressourcen-aufbau – F&E, Akquisitionen, Kooperationen, Innovations-Netzwerke	(A)
		Fehlende Grundlagenentwicklung (USP)					
		Fehlende Kapazitäten F&E					
	Innovationspotential	Kreativität (Talent, Qualifikation, Motivation)	Target-Costing, Design-to-Cost-Projekte		Target-Costing, Design-to-Cost-Projekte		(K)
		Fehlende betriebswirtschaftliche Orientierung (Teile-/Variantenvielfalt)					
		Produktverliebtheit (technisch machbares)					
	Ressourcensteuerung	Neuentwicklung vs. Optimierung „Highrunner“	Strategiefestlegung (Bereich-/Unternehmensleitung)			Strategiefestlegung (Bereich-/Unternehmensleitung)	Strategiefestlegung (Bereich-/Unternehmensleitung)
		Prioritätensteuerung					
		Entwicklungsvielfalt (Produktportfolio)					
		Ständige Richtungswechsel (fehlende Strategie)					

Tabelle 25: SUM-Matrix (primäre Erfolgspotentiale)²⁵⁷

7.3 Sekundäre Erfolgspotentiale

POTENTIALE	PROBLEMFELDER	KRISEURSACHEN	KRISENTYP				
			INNOVATIONS-KRISE	KOSTENKRISE	ABSATZKRISE	LIQUIDITÄTS-KRISE	
Unternehmensführung (inkl. Aufsichtsrat)	Fachlich	Fehlendes Talent	Veränderung / Anpassung Bereichsleitung F&E (Vertrauensverlust)	Veränderung / Anpassung Top-MM, externe Verstärkung / Spezialisten (Vertrauensverlust + spezifische Situation)	Veränderung / Anpassung Top-MM, externe Verstärkung / Spezialisten (Vertrauensverlust + spezifische Situation)	Veränderung / Anpassung Top-MM, externe Verstärkung / Spezialisten (Vertrauensverlust + spezifische Situation)	
		Fehlende Qualifikation					
		Fehlende Erfahrung					
	Persönlichkeit	Fehlende Ausstrahlung/Autorität	Seminar /Schulung (Bereichs-/Abteilungsleitung F&E)				
		Fehlende Verantwortungsübernahme					
		Fehlende Charakterstärke					
		Fehlende Intuition & Timing					
		Selbstherrlichkeit/-überschätzung					
		Fehlende Sozialkompetenz					
	Arbeitsweise/Methodik	Fehlende Zielorientierung	Zielvorgaben, Entwicklungscontrolling (Statusberichte)	Zielvorgaben, Kostencontrolling	Zielvorgaben, Vertriebscontrolling	Zielvorgaben, Liquiditätsplanung	
		Fehlende Konsequenz (Reaktionen)					
		Entscheidungsfindung (autoritär, überhastet, absichernd)					
		Fehlende Motivation (Vorbild)					
	Führung	Falscher Führungsstil					
Fehlende Zielvorgaben/Richtung							
Fehlende Kontrolle (d. Maßnahmen)							
Fehlende Information (Aktualität)							
	Fehlende Reaktion (Weg in die Mittelmäßigkeit)						

²⁵⁷ Eigene Darstellung

		Analyse- und Dokumentationswahn (Datenfriedhöfe, Rechtfertigung)	Zielvorgaben, Entwicklungs-Controlling (Statusberichte)	Zielvorgaben, Kosten-Controlling	Zielvorgaben, Vertriebs-Controlling	Zielvorgaben, Liquiditätsplanung				
Unternehmenskultur	Unternehmenswerte	Fehlendes Unternehmensleitbild		Definition (neues) Unternehmensleitbild	Definition (neues) Unternehmensleitbild	„koordinierter“ Ausnahmezustand, Adhoc-Veränderung Unternehmens- und Grundwerte				
		Mangelnde Kunden-, Kosten-, Innovationsorientierung								
		Bürokratie, Ängstlichkeit (Umständlichkeit, Schwerfälligkeit)								
		Mittelmäßigkeit								
		Reaktiv (vs. aktiv)								
	Fehlender Verbesserungswille									
	Grundwerte	Fehlende Kritikfähigkeit		Definition und Kommunikation der Grundwerte (Unternehmensführung)	Definition und Kommunikation der Grundwerte (Unternehmensführung)					
		Abteilungsdenken (vs. Offenheit)								
		Fehlendes Vertrauen (Respekt)								
		Mangelnde Transparenz (Positionssicherung)								
	Ausführung ("Leben")	Fehlende Umsetzung (Maßnahmen)		Vorbildfunktion Unternehmensführung/MM	Vorbildfunktion Unternehmensführung/MM		Vorbildfunktion Unternehmensführung/MM			
		Inkonsequenz (Handeln)								
Fehlende Reaktion										
Organisation & Kommunikation	Aufbauorganisation	Viele Hierarchiestufen (lange Wege)	Reorganisation F&E + Kommunikation zwischen F&E und Vertrieb (Produktmanagement)	Sanierungsorganisation "Effizienz", Reorganisation (Produktion, Logistik/Einkauf, Vertrieb, F&E, Qualitätssicherung, Verwaltungsabteilungen + Prozesse)	Sanierungsorganisation "Absatz", Reorganisation (Vertrieb, Marketing, Werbung, F&E, Projekt-MM, Produktion, Logistik + Prozesse)	Sanierungsorganisation "Cost-Cutting", Offensive umfasst alle Funktionsbereiche + Prozessen				
		Größe der Bereiche (Steuerung)								
		Starke Arbeitsteilung (Bürokratie)								
		Fehlende Zuständigkeiten/Befugnisse								
		Fehlende Knotenpunkte								
		Kein neuronales Frühwarnnetz								
		Übermacht strategische Bereiche								
	Ablauforganisation	Ineffizienz (Prozesse)								
		Fehlende Effizienz (Einfachheit)								
		Starke Arbeitsteilung (Schnittstellen)								
		Feedback-Schleifen fehlen								
	Systeme/Tools	Geeignete Tools fehlen						IMS- / ERP-Systeme		
		Fehlende Informationen (Aktualität)								
Informationsstruktur	Besprechungskultur (Umfang, Disziplin, Führung, Verfolgung)		Straffung Besprechungskultur	Straffung Besprechungskultur	Straffung Besprechungskultur					
	Informationskultur									
Personal	Leistungspotential	Fehlendes Talent, Kreativität (Eignung für jeweilige Position)	"Highpotentials"		"Highpotentials"	„Effizienzsteigernder“ Personalabbau, Kurzarbeit, Einstellungsstopp, Überstundenabbau und -verzicht				
		Fehlende Qualifikation (Ausbildung)								
	Motivation	Fehlender (eigener)Leistungswille	Reorganisation ("Wachrütteln")	Reorganisation ("Wachrütteln")	Reorganisation ("Wachrütteln")					
		Führungsdefizite								
	Steuerungsinstrumente	Mangelnde Personalentwicklung		Selektionsprozess, einvernehmliche Kündigungen, Vorruhestandsregelungen						
		Defizite Mitarbeiterbeurteilungen								
		Beförderungssystem (Unfähigkeit)								
fehlende Anreizsysteme, Entlohnungssysteme (Leistung)										
Mangelnde Bindung wertvoller MA										
Akquisitionen, Kooperationen & Netzwerke	Akquisitionen	Fehlende Synergiepotentiale (Absatz, Kosten, Innovationen)	Innovationssteigerung, Integrationsoffensive vs. Verkauf	Effizienzsteigerung, Integrationsoffensive vs. Verkauf	Absatzsteigerung (Zukunftsmärkte) Integrationsoffene vs. Verkauf	„Cash“-Steigerung, Verkauf				
		Größenverhältnis								
		Überhöhter Übernahmepreis								
		Kulturunterschiede								
		Mangelnde Integration								
		Integrationsaufwand								

	Kooperationen	Fehlende Zielsetzung	Innovationssteigerung vs. Rückzug aus Kooperationen	Effizienzsteigerung (Kapazitätenauslastung, Sourcingvorteile) vs. Rückzug	Absatzsteigerung (Erschließung neuer Märkte) vs. Rückzug	Kapazitätsauslastung vs. sofortiger Rückzug
		Strategieunterschiede	Innovationssteigerung vs. Rückzug aus Kooperationen	Effizienzsteigerung vs. Rückzug	Absatzsteigerung vs. Rückzug	Kapazitätsauslastung vs. Rückzug
		Know-how-Transfer				
		Kooperationsaufwand (Nutzen)				
		Kulturunterschiede				
	Fehlende Vertrauensbasis					
	Netzwerke	Fehlende Netzwerke	Innovationssteigerung vs. Restrukturierung	Effizienzsteigerung vs. Restrukturierung	Absatzsteigerung vs. Restrukturierung	(K/A)
		Fehlendes Potential				
		Mangelnde Qualität (Neuigkeitswert)				
		Mangelhafte Ausführung				

Tabelle 26: SUM-Matrix (sekundäre Erfolgspotentiale)²⁵⁸

7.4 Realisierungsstärke (Prozesse)

POTENTIALE	PROBLEMFELDER	KRISENURSACHEN	KRISENTYP						
			INNOVATIONS-KRISE	KOSTENKRISE	ABSATZKRISE	LIQUIDITÄTS-KRISE			
Prozess der Leistungserstellung	Verfügbarkeit	Fehlende Liefertreue			Erhöhung Liefertreue, Flexibilität	Task-Force (Adhoc-Verbesserungen)			
		Mangelnde Lieferfähigkeit							
	Flexibilität	Zu lange Reaktionszeit (Unternehmen)		Materialflussoptimierung, JIT-Abrufe, Kanban, Konsignationslager	Materialflussoptimierung, JIT-Abrufe, Kanban, Konsignationslager				
		Zu lange Durchlaufzeit (Produktion)							
		Zu lange Beschaffungszeiten							
		Ineffiziente Fertigungssteuerung							
	Planungsgenauigkeit	Defizite (rollierende)		Contract-MM "Kundenerziehung", Personalveränderungen	Contract-MM "Kundenerziehung", Personalveränderungen				
		Forecastsysteme (des Kunden)							
		Ungenauigkeit							
		Vertriebsprognosen/-planungen							
Prozess der Produktentwicklung	Strukturierung	Schwächen Projektleitung (Akzeptanz, Befugnisse)	Wirkungsvolles Projekt-MM		Wirkungsvolles Projekt-MM	(A)			
		Struktur/Zusammensetzung (Vertreter der Bereiche)							
		Mangelnde (frühzeitige) Einbindung Produktion und Logistik							
		Mangelnde Einbindung Key-Supplier							
	Time-to-market, Terminabweichungen	Zu lange Entwicklungszeiten							
		Terminüberschreitungen							
		Mangelnde Qualität der Terminpläne							
		Disziplin der Termineinhaltung							
		Fehlende Statusberichte (Termin, Kosten)							
	Kostenabweichungen	Qualität der Kostenabschätzung (Material, Fertigungskosten, Serienanlauf)			Entwicklungscontrolling (Entwicklungsbegleitende Kalkulation)		Entwicklungscontrolling (Entwicklungsbegleitende Kalkulation)		(K)
		Konzeptionelle Änderungen							
		Serienanlaufprobleme (Qualität)							

Tabelle 27: SUM-Matrix (Realisierungsstärke)²⁵⁹

²⁵⁸ Eigene Darstellung

²⁵⁹ Eigene Darstellung

7.5 Finanzen (Liquidität)

POTENTIALE	PROBLEMFELDER	KRISENURSACHEN	KRISENTYP			
			INNOVATIONS-KRISE	KOSTENKRISE	ABSATZKRISE	LIQUIDITÄTS-KRISE
Operativer Cashflow	Operative Auszahlungen	Personalkosten (inkl. Zusatzkosten)		Kostensenkungsprogramme		Vereinbarungen (Teilzahlungen, Lohnverzicht)
		Materialkosten				Verlängerung Zahlungsziele, Stundung, Teilzahlung, Nachlass
	Operative Einzahlungen	Forderungsausfälle			Forderungs-MM	"echtes" Factoring
		Verspätete Kundenzahlungen				Forderungs-MM vs. Factoring
Finanzieller Cashflow	Verschuldungsgrad	Mangelndes EK				EK-Zufuhr (Debt-equity-Swap, Wandelanleihen)
		Zu hohe Fremdfinanzierung				Zufuhr EK (+ langfristiges FK), Verkauf AV
	Fristenkongruenz	Abweichung goldene Bilanzregel				
		Abweichung goldene Finanzierungsregel				
	Finanzielle Auszahlungen	Finanzierungskosten		Fristenkongruente Finanzierung, Umschuldung		"Sanierungszins", Stundung, (Umschuldung)
		Tilgungsraten				Stundung
		Leasingkosten		Sinnvoller Ausstieg		Sinnvoller Ausstieg
		Fälligstellung von Krediten				Prolongation, Ersatzkredite
Finanzielle Einzahlungen	Überschreiten der Kreditlinien				Aufstockung	
	Verweigerte Kreditgewährung (Rating)				Kredite/Darlehen (Bürgschaften öffentliche Hand, Wandelanleihen, ABS)	
Außerordentlicher Cashflow	Außerordentliche Auszahlungen	Getätigte Investitionen		Investitionsfilter (Automation)		Investitionsstopp
		Beraterhonorare			Kosten der Sanierung	Kosten der Sanierung
		Abfindungen (Personal, Führung)				
		Reorganisation (Prozesse, Systeme)				
	Vorzeitige Vertragsauflösungen					
Außerordentliche Einzahlungen	Nicht beantragte Mittel (öffentliche Hand)				Subventionen, Förderungen	
Steuern & Abgaben	Auszahlungen	Rechtsform				Erlass,
		Sitz des Unternehmens				Stundung, Fristverlängerungen

Tabelle 28: SUM-Matrix (Finanzen)²⁶⁰

8 ERGEBNISSE UND SCHLUSSFOLGERUNGEN

Ziel der Arbeit war es, ein Aussagesystem zu schaffen, indem Sanierungsmaßnahmen in Abhängigkeit von Krisensymptomen und/oder Krisenursachen erklärt werden können, und

das durch seine ganzheitliche Betrachtungsweise mehr Nachhaltigkeit bei gegebenem Zeitdruck der Praxis generiert. Diesbezüglich erfolgt in diesem Kapitel die Beantwortung eingangs definierter Fragestellungen und eine abschließende Betrachtung der Arbeit.

8.1 Ableitung aussagefähiger Krisentypen

Aufgrund der Vielzahl existierender Krisensymptome und der Komplexität von Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen erweist sich der Versuch Sanierungsstrategien anhand einzelner Symptome bezeichnen zu können als unrealistisch. Vielmehr gilt es wie bei einer Erkrankung temporär auftretende Beschwerden von ernstesten Krankheitssymptomen zu unterscheiden und durch Bündelung der einzelnen Symptome zu einem aussagekräftigen Krankheitsbild zu gelangen. Übertragen auf betriebswirtschaftlich geführte Unternehmen bedeutet dies, aus der Vielzahl existierender Krankheitsbilder jene auszuwählen, die einer intensiven Behandlung bedürfen. Entgegen einer größtenteils ursachenorientierten Definition von Krisentypen in der Literatur²⁶¹ wird mit der Klassifizierung in Innovations-, Kosten-, Absatz- und Liquiditätskrise ein ausschließlich wirkungsorientierter Ansatz verfolgt. Durch die Konzentration auf eine Existenzbedrohung bzw. die Gefährdung wesentlicher Erfolgspotentiale wird eine Fokussierung auf die wesentlichen Säulen einer betriebswirtschaftlichen Unternehmung vollzogen. Neben einer höheren Aussagekraft verglichen mit Typisierungen wie Alters-, Wachstums- oder Führungskrise bietet sich auch der Vorteil einer eindeutigen Bewertungsmöglichkeit mittels existierender Kennzahlen und Kennzahlensysteme.

Die im Zuge der Arbeit entstandene Checkliste der Krisensymptome (siehe **Tabelle 9**) stellt darüber hinaus ein sinnvolles Instrument zur Früherkennung der jeweiligen Krisentypen dar. Voraussetzung dafür ist eine entsprechende Unternehmensführung und -kultur, die den Aufbau eines neuronalen Frühwarnnetzes der einzelnen Funktionsbereiche ermöglicht und unterstützt. Durch die gewählte Strukturierung spiegelt sich bereits im Stadium der Symptome eine extreme Ambivalenz zwischen Existenzbedrohung und möglichen Erfolgspotentialen wider.

²⁶⁰ Eigene Darstellung

²⁶¹ Vgl. Albach/Bock/Warnke, 1984, S. 779ff.; Hauschildt, 2000², S. 15ff.; Grape, 2006, S. 155ff.

8.2 Vorteile einer erfolgsorientierten Krisenursachenanalyse

Die Krisenursachenanalyse bezeichnet das Herzstück eines jeden Sanierungskonzeptes. Nur wenn bekannt ist, wo ursächliche Defizite begründet sind, lassen sich wirkungsvolle Maßnahmen erarbeiten. Diesbezüglich stellt die SUM-Matrix ein wertvolles Diagnoseinstrument dar. Durch die gewählte Strukturierung können vielfältige Eingangsvariablen wie die Mehrstufigkeit von Ursache-Wirkungs-Ketten, die Multikausalität und –lokalität von Ursachen und individuelle Krisenverläufe und Unternehmenssituationen im Hinblick auf Alter, Branche und Größe berücksichtigt bzw. abstrahiert werden. Aufgrund der Komplexität der Krisenursachenanalyse dienen die erarbeiteten Checklisten ferner als Orientierungs- und Navigationshilfe. Entgegen ursachenorientierter Strukturierungen wird in der Arbeit eine ausschließliche Orientierung an betrieblichen Erfolgspotentialen verfolgt, da nur durch eine entsprechende Innenfinanzierungskraft das langfristige Überleben sowie eine optimale Anpassung an die Unternehmensumwelt gesichert werden kann. Die Zielsetzung einer Sanierung wird nicht in zwanghaften Lebenserhaltungsmaßnahmen, sondern in zukunftsorientierten Parametern wie Wettbewerbsfähigkeit, Unternehmenserfolg und –wachstum gesehen.

Der ganzheitliche Ansatz der Krisenursachenanalyse zeigt sich im 2-Stufen-Modell (siehe **Abbildung 13**). Durch die Analyse des Unternehmensmodells/-konzepts wird sichergestellt, dass zu Beginn aller Überlegungen die verfolgte Strategie und das aktuelle Leitbild auf Effektivität und Wirksamkeit hin überprüft und gegebenenfalls korrigiert werden. Erst nachdem das Geschäftsmodell anhand des Portfolios, der Markt- und Wettbewerbssituation sowie möglicher Entwicklungen im Makromarkt bewertet wurde schließen sich USP-orientierte Betrachtungen im Bereich der primären Erfolgspotentiale, Absatz, Kosten und Innovationen, an. Sekundäre Erfolgspotentiale bezeichnen ausgehend von der Unternehmensführung die Leistungsfähigkeit des Unternehmens. Als weitere Potentiale werden in diesem Zusammenhang die Unternehmenskultur, Organisation und Kommunikation, Personal sowie Akquisitionen, Kooperationen und Netzwerke angesehen. Neben den Erfolgspotentialen gilt es die Realisierungsstärke des Unternehmens durch eine Prozessanalyse zu überprüfen und die Liquiditätssituation mittels einer Finanzanalyse zu berücksichtigen. In der nachfolgenden **Tabelle 29** sind Analysegegenstand und grundlegende Erfolgs- bzw. Gefahrenpotentiale bezeichnet.

ANALYSEGEGENSTAND	ERFOLGS- VS. GEFAHRENPOTENTIALE
-------------------	---------------------------------

Unternehmensmodell/-konzept	Portfolio
	Marktsituation
	Wettbewerbssituation
	Makromarkt
Primäre Erfolgspotentiale	Marktführerschaft
	Kostenführerschaft
	Technologieführerschaft
Sekundäre Erfolgspotentiale	Unternehmensführung
	Unternehmenskultur
	Organisation & Kommunikation
	Personal
	Akquisitionen, Kooperationen & Netzwerke
Realisierungsstärke (Prozesse)	Prozess der Leistungserstellung
	Prozess der Produktentwicklung
Finanzen	Operativer Cashflow
	Finanzieller Cashflow
	Außerordentlicher Cashflow
	Steuern & Abgaben

Tabelle 29: Übersicht Krisenursachenanalyse²⁶²

8.3 Sanierungsstrategien in Abhängigkeit vom jeweiligen Krisentyp

Während in der Literatur und empirischen Forschung das Hauptaugenmerk auf finanzwirtschaftlichen und damit kurzfristigen Sanierungsmaßnahmen liegt, werden in der Arbeit leistungswirtschaftliche Möglichkeiten gleichbedeutend betrachtet. Der Fokus liegt somit primär auf einer langfristigen und erfolgsorientierten Betrachtung. Durch eine derartige Konzeption werden Unternehmen in die Lage versetzt eine agierende, anstatt eine üblicherweise reagierende Position im Sanierungsprozess einzunehmen. Dies ermöglicht fundierte Entscheidungen treffen zu können, welche Maßnahmen im Falle begrenzter Mittel umgesetzt und welche (vorerst) zurückgestellt werden müssen. Die Entscheidung richtet sich hierbei ausschließlich nach dem Aufwand-Nutzen-Prinzip. Mit dem gewählten Ansatz kann dem in der Praxis auftretendem „Jo-Jo-Effekt“ von Sanierungen vorgebeugt werden, da Ressourcen und Potentiale des Unternehmens von Beginn an optimal eingesetzt und damit eine höhere Nachhaltigkeit im Sanierungsprozesses erreicht werden kann.

Das Ergebnis dieser Betrachtungsweise und die Beantwortung der eingangs definierten Zielsetzungen der Arbeit stellen die in **Tabelle 30** in Abhängigkeit vom jeweiligen Krisentyp

²⁶² Eigene Darstellung

dargestellten Sanierungsstrategien dar. Kann oder soll von einem Going-Concern-Prinzip abgewichen werden, stellen Exit- und Schrumpfungsstrategie einen möglichen Ansatz zur Rückbesinnung auf die Kernkompetenzen des Unternehmens dar.

KRISENTYP	SANIERUNGSSTRATEGIE
Innovationskrise	Produktoffensive
Kostenkrise	Effizienzoffensive
Absatzkrise	Vertriebs- & Produktoffensive
Liquiditätskrise	Überlebensoffensive

Tabelle 30: Sanierungsstrategien in Abhängigkeit der Krisentypen²⁶³

Eine Produktoffensive umfasst im Sinne der Arbeit sowohl interne Möglichkeiten im F&E-Bereich als auch externe Ansätze wie Akquisitionen, Kooperationen und den Aufbau wirkungsvoller Innovationsnetzwerke. Im Falle der Kostenkrise sind eine „Cost-Cutting-Strategie“ und eine „Produktivitätssteigerungstrategie“ unter einer Effizienzoffensive zusammengefasst. In einer Vertriebsoffensive sind sowohl Optimierungen des Vertriebsbereiches bzw. -netzes als auch Veränderungen im Marketing und in der Werbung enthalten. Die, im Stadium einer Liquiditätskrise, zu wählende Existenzsicherungsoffensive setzt sich aus einer „Abverkaufsstrategie“, einer „Cost-Cutting-Strategie“ und einer „Cash-Saving-Strategie“ zusammen.

Die Sanierungsstrategien stellen eine Groborientierung und gleichzeitig einen plakativen Slogan für die entsprechende Sanierung bzw. Restrukturierung dar. In diesem Zusammenhang wird auch von Offensiven und nicht von Strategien gesprochen. Im Unterschied zum „Kopieren“ erfolgreicher Sanierungsstrategien, die in anderen Unternehmen zum erfolgreichen Turnaround geführt haben, können durch die Checklisten Sanierungsoffensiven mit individueller Ausgestaltung aufgebaut werden. Durch die strukturierte Vorgehensweise wird erwartet, dass sich der zeitliche Mehraufwand bis zur Konzepterstellung in Grenzen hält und im Zuge der Realisierung sogar in einen Zeitvorsprung verwandelt werden kann. Dies resultiert aus der Berücksichtigung möglicher Stolpersteine im Vorfeld und dem Wegfall damit verbundener Kurskorrekturen.

²⁶³ Eigene Darstellung

8.4 Zusammenfassung und Ausblick

Aufgrund der oben genannten Vorteile weißt die SUM-Matrix einen wertvollen Ansatz im Rahmen der Erstellung von Sanierungskonzepten auf. Durch die durchgängige Orientierung an Erfolgspotentialen kann die Nachhaltigkeit von Sanierungskonzepten erhöht, Gefahrenpotentiale reduziert und durch eine optimale Nutzung vorhandener Ressourcen und Potentiale erforderliche Sanierungszeiträume verkürzt werden. Damit verbunden besteht die Möglichkeit, die Individualität von Unternehmen und Krisenverläufen entsprechend zu berücksichtigen.

Ferner bekundet eine von Beginn an ganzheitliche Betrachtung Kompetenz der Führung und beugt damit Vertrauensverlust der Stakeholder und aufkommenden hektischen Entscheidungen in einem ohnehin spannungsgeladenen Umfeld vor. Neben einer positiven Auswirkung auf die verbleibende Handlungsfähigkeit der Unternehmensführung geht damit auch die Wandlung von einer üblicherweise reagierenden zu einer agierenden Rolle der Unternehmensführung im Sanierungsprozess einher.

Aufbauend auf die Ergebnisse dieser Arbeit ist es erforderlich, den neuartigen theoretischen Ansatz entsprechenden Testreihen zu unterziehen²⁶⁴. Hierbei müssen durch empirisch-qualitative Studien der Wissenschaft und Wirtschaftspraxis die aufgestellten Zusammenhänge und Handlungsempfehlungen auf deren Wirksamkeit und Gültigkeit überprüft werden. Insbesondere gilt es dabei den Einfluss der finanziellen Situation und die Akzeptanz und das Verhalten der Stakeholder zu untersuchen. Als entscheidend für den Erfolg dieses Ansatzes gilt, dass zumindest wesentliche Stakeholder von einem ganzheitlichen und nachhaltigen Sanierungskonzept überzeugt und zu einer erforderlichen Liquiditätssicherung motiviert werden können.

²⁶⁴ Vgl. Popper, 1994, S. 66

Literaturverzeichnis

- Albach, Horst/Bock, Kurt/Warneke, Thomas: Wachstumskrisen von Unternehmen, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung (ZfbF), 36 (10)/1984, S. 779-794
- Ansoff, Igor H.: Die Bewältigung von Überraschungen und Diskontinuitäten durch die Unternehmensführung, in Steinmann, Horst (Hrsg.): Planung und Kontrolle, München, Vahlen, 1981, S. 233-264
- Backhaus, Klaus: Industriegütermarketing, München, Vahlen, 2003⁷
- Baetge, Jörg/Kirsch, Hans-Jürgen/Thiele, Stefan: Bilanzanalyse, Düsseldorf, IDW, 2004²
- Bea, Franz X./Göbel, Elisabeth: Organisation. Theorie und Gestaltung, Stuttgart, Lucius, 2006³
- Bergauer, Anja: Erfolgreiches Krisenmanagement in der Unternehmung. Eine empirische Analyse, Berlin, Schmidt, 2001
- Bickhoff, Nils/Eilenberger, Guido: Einleitung, in: Bickhoff, Nils/Blatz, Michael/Eilenberger, Guido/Haghani, Sascha/Kraus, Karl-J. (Hrsg.): Die Unternehmenskrise als Chance. Innovative Ansätze zur Sanierung und Restrukturierung, Heidelberg, Springer, 2004, S. 3-37
- Blatz, Michael/Kraus, Karl-J./Haghani, Sascha: Corporate Restructuring. Finance in Times of Crisis, Heidelberg, Springer, 2006
- Blöse, Jochen/Kihm Axel (Hrsg.): Unternehmenskrisen. Ursachen, Sanierungskonzepte, Krisenvorsorge, Steuern, Berlin, Schmidt, 2006
- Böckenförde, Björn: Unternehmenssanierung. Ein konzeptioneller Ansatz unter Berücksichtigung methodischer, institutioneller und finanzinhaltlicher Elemente, Stuttgart, Schäffer-Poeschl, 1990
- Böckenförde, Björn: Führungsaufgaben bei Sanierung und Turnaround, in: Kieser, Alfred/Reber, Gerhard/Wunderer, Rolf (Hrsg.): Handwörterbuch der Führung, Stuttgart, Schäffer-Poeschl, 1995², S. 1859-1868
- Böckenförde, Björn: Unternehmenssanierung, Stuttgart, Schäffer-Poeschl, 1996²
- Bowman, Edward H./Singh, Harbir: Corporate Restructuring. Reconfiguring the Firm, in: Strategic Management Journal, 14 (4)/1993, S. 5-14

- Borchardt, Andreas/Göthlich, Stephan E.: Erkenntnisgewinnung durch Fallstudien, in: Albers, Sönke/Klapper, Daniel/Konradt, Udo/Walter, Achim/Wolf, Joachim (Hrsg.): Methodik der empirischen Forschung, Wiesbaden, Gabler, 2007², S. 33-48
- Brandes, Dieter: Einfach managen, Frankfurt/Wien, Redline Wirtschaft, 2002
- Brandstätter, Jörn: Die Prüfung der Sanierungsfähigkeit notleidender Unternehmen. Grundlagen, Durchführung und Unterstützung durch Expertensysteme, München, Beck, 1993
- Braun, Eberhard/Uhlenbruck, Wilhelm: Unternehmensinsolvenz. Grundlagen, Gestaltungsmöglichkeiten, Sanierung mit der Insolvenzordnung, Düsseldorf, IDW, 1997
- Brühl, Volker/Göpfert, Burkard (Hrsg.): Unternehmensrestrukturierung. Strategien und Konzepte, Stuttgart, Schäffer-Poeschl, 2004
- Burger, Anton: Jahresabschlussanalyse, München, Oldenbourg, 1995
- Burtscher, Johannes G.: Wertorientiertes Krisenmanagement. Ein integriertes Konzept zur Vermeidung und Bewältigung von Unternehmenskrisen. St. Gallen, Universität St. Gallen, Dissertation, 1996
- Chong, John K.: Six Steps to Better Crisis Management, in: Journal of Business Strategy, 25 (2)/2004, S. 43-48
- Coenenberg, Adolf G.: Jahresabschluss und Jahresabschlussanalyse. Grundfragen der Bilanzierung nach betriebswirtschaftlichen, handelsrechtlichen, steuerrechtlichen und internationalen Grundsätzen, Landsberg a. L., MI, 1997¹⁶
- Coenenberg, Adolf G.: Jahresabschluss und Jahresabschlussanalyse. Betriebswirtschaftliche, handelsrechtliche, steuerrechtliche und internationale Grundsätze – HGB, IFRS und US-GAAP, Stuttgart, Schäffer-Poeschl, 2005²⁰
- Coleman, Les: The Frequency and Cost of Corporate Crises, in: Journal of Contingencies and Crisis Management, 12 (3)/2004, S. 2-13
- Crone, Andreas: Die Unternehmenskrise, in: Crone, Andreas/Werner, Henning (Hrsg.): Handbuch modernes Sanierungsmanagement, München, Vahlen, 2007, S. 1-15
- Crone, Andreas: Rechtliche Rahmenbedingungen und Prüfung der Insolvenztatbestände, in: Crone, Andreas/Werner, Henning (Hrsg.): Handbuch modernes Sanierungsmanagement, München, Vahlen, 2007, S. 17-53

- Crone, Andreas: Das Sanierungskonzept, in: Crone, Andreas/Werner, Henning (Hrsg.): Handbuch modernes Sanierungsmanagement, München, Vahlen, 2007, S. 73-86
- Crone, Andreas/Werner, Henning (Hrsg.): Handbuch modernes Sanierungsmanagement, München, Vahlen, 2007
- Cross, Rob/Liedtka, Jeanne/Weiss, Leigh: Wie Sie Mitarbeiter intelligent vernetzen, in: Harvard Business manager (HBm), 27 (6)/2005, S. 72-85
- D'Aveni, Robert A.: The Aftermath of Organizational Decline, in: Academy of Management Journal, 32 (3)/1989, S. 577-605
- David, Sven: Externes Krisenmanagement aus Sicht der Banken, Lohmar/Köln, Eul, 2001
- Deppe, Dirk: Dynamische Ertrags- und Finanzplanung zur Früherkennung und Abwehr von Unternehmenskrisen in mittelständischen Unternehmen, Bergisch Gladbach/Köln, Eul, 1992
- Drucker, Peter F.: Management im 21. Jahrhundert, Berlin, Econ, 2005⁴
- Eschenbach, Rolf/Eschenbach, Sebastian/Kunesch, Hermann: Strategische Konzept. Management-Ansätze von Ansoff bis Ulrich, Stuttgart, Schäffer-Poeschl, 2003⁴
- Faulhaber, Peter/Landwehr, Norbert: Turnaround – Management in der Praxis, Frankfurt a. M., Campus, 2005
- Fechner, Dietrich/Kober, Bernd.: Praxis der Unternehmenssanierung. Analyse, Konzept und Durchführung, München, Luchterhand, 2004²
- Feldbauer-Durstmüller, Birgit: Sanierungsmanagement. Die Bewältigung von Unternehmenskrisen durch Unternehmenssanierung, in: Zeitschrift für Führung und Organisation (ZfO), 72 (3)/2003, S. 128-132
- Fleege-Althoff, Fritz: Die notleidende Unternehmung. Krankheitserscheinungen und Krankheitsursachen, Stuttgart, Poeschel, 1930
- Gabler Wirtschaftslexikon, Wiesbaden, Gabler, 2004¹⁶
- Gelhausen, Hans-Friedrich/Klein, Klaus-Günter/Kraft, Ernst-Thomas: WP Handbuch 2002. Band II, Düsseldorf, IDW, 2002¹²
- Gottwald, Peter: Insolvenzrechtshandbuch, München, Beck, 1990
- Gräfer, Horst: Bilanzanalyse, Herne/Berlin, NWB, 2005⁹
- Grape, Christian: Sanierungsstrategien. Empirisch-qualitative Untersuchung zur Bewältigung schwerer Unternehmenskrisen, Wiesbaden, Deutscher Universität, 2006

- Grinyer, Peter H./Mayes, David/McKiernan, Peter: The Sharpbenders. Achieving a Sustained Improvement in Performance, in: Long Range Planning, 23 (1)/1990, S. 116-125
- Groß, Paul J.: Erkennen und Bewältigen von Unternehmensschieflagen, in: Wirtschaftsprüfer im Blickpunkt der Öffentlichkeit (WPg-Sonderheft), (12)/2003, S. 128-141
- Große Vorholt, Andre/Bisson, Frank: Allgemeine Haftungs- und Strafbarkeitsrisiken in der Krise, in: Crone, Andreas/Werner, Henning (Hrsg.): Handbuch modernes Sanierungsmanagement, München, Vahlen, 2007, S. 289-331
- Grütter, Andre/Kähr, Peter: Aus der Krise zum Erfolg, St. Gallen/Zürich, Midas Management, 1999
- Hahn, Gerhard: Ursachen von Unternehmensmisserfolgen. Ergebnisse von Untersuchungen besonders im rheinischen Industriebezirk, Köln, Deutsche Industrie, 1958
- Hambrick, Donald C./Schechter, Steven M.: Turnaround Strategies for Mature Industrial-Product Business Units, in: Academy of Management Journal, 26 (2)1983, S. 231-248
- Hamel, Gary/Välikangas, Liisa: Das Streben nach Erneuerung, in: Harvard Business manager (HBm) Edition Change Management, 26 (4)/2004, S. 7-21
- Hart, P./Heyse, L./Boin, A.: New Trends in Crisis Management Practice and Crisis Management Research. Setting an Agenda, in: Journal of Contingencies and Crises Management, 9 (4)2004, S. 181-188
- Harz, Michael/Hub, Heinz-Günter/Schlarb, Eberhard: Sanierungsmanagement. Unternehmen aus der Krise führen, Stuttgart, Wirtschaft und Finanzen, 1996
- Harz, Michael/Hub, Heinz-Günter/Schlarb, Eberhard: Sanierungsmanagement. Unternehmen aus der Krise führen, Stuttgart, Wirtschaft und Finanzen, 2006³
- Hauschildt, Jürgen: Kennziffern als betriebswirtschaftliche Erkenntnisquelle, in: Bundessteuerberaterkammer (Hrsg.): Steuerberater Kongress Report, München, 1995, S. 355-366
- Hauschildt, Jürgen: Unternehmenskrisen. Herausforderung an die Bilanzanalyse, in: Hauschildt, Jürgen/Leker Jens (Hrsg.): Krisendiagnose durch Bilanzanalyse, Köln, Schmidt, 2000², S. 1-17
- Hauschildt, Jürgen: Vorgehensweise der statistischen Insolvenzdiagnose, in: Hauschildt, Jürgen/Leker Jens (Hrsg.): Krisendiagnose durch Bilanzanalyse, Köln, Schmidt, 2000², S. 119-143
- Hauschildt, Jürgen: Unternehmenskrisen, in: Forschung & Lehre, 9 (2)/2002, S. 71-73

- Hauschildt, Jürgen/Leker, Jens (Hrsg.): Krisendiagnose durch Bilanzanalyse, Köln, Schmidt, 2000²
- Hess, Harald/Fechner, Dietrich: Sanierungshandbuch, Neuwied/Darmstadt, Luchterhand, 1987
- Hess, Harald/Fechner, Dietrich: Sanierungshandbuch, Neuwied/Kriftel/Berlin, Luchterhand, 1991²
- Horváth, Péter/Kaufmann, Lutz: Balanced Scorecard. Ein Werkzeug zur Umsetzung von Strategien, in: Harvard Business manager (HBm) Edition Balanced Scorecard, 26 (1)/2004, S. 7-17
- Horst von der, Michael: Bewältigung von Unternehmenskrisen, Berlin, Logos, 2000
- Huston, Larry/Sakkab, Nabil: Wie Procter & Gamble zu neuer Kreativität fand, in: Harvard Business manager (HBm), 28 (8)/2006, S. 20-31
- IDW Fachausschuss Recht: Stellungnahme FAR 1/1991. Anforderungen an Sanierungskonzepte, Düsseldorf, IDW, 1991
- John, Kose/Lang, Larry H. P./Netter, Jeffry M.: The Voluntary Restructuring of Large Firms in Response to Performance Decline, in: Journal of Finance, 47 (3)/1992, S. 891-917
- Kanter, Rosabeth M.: So schaffen Sie die Wende, in: Harvard Business manager (HBm) Edition Change Management, 26 (4)/2004, S. 27-37
- Keiser, Horst: Betriebswirtschaftliche Analyse von Insolvenzen bei mittelständischen Einzelhandlungen, Köln/Opladen, Westdeutscher, 1966
- Keller, Richard: Unternehmenssanierung. Außergerichtliche Sanierung und gerichtliche Sanierung. Beratungs- und Gestaltungsschwerpunkte, Herne/Berlin, NWB, 1999
- Kerth, Albin/Wolf, Jakob: Bilanzanalyse und Bilanzpolitik, München/Wien, Hanser, 1986
- Klein, Werner/Paarsch, Angelika: Aufbau eines Restrukturierungskonzeptes, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis (BFuP), 46 (3)/1994, S. 177-189
- Kluge, Friedrich/Seebold, Elmar: Etymologisches Wörterbuch der deutschen Sprache, Berlin, Gruyter, 2002²⁴
- Kratz, Thomas: Krisenmanagement durch den Steuerberater für Mittelständische Unternehmen, Aachen, Shaker, 1996
- Krystek, Ulrich/Moldenhauer, Ralf: Handbuch Krisen- und Restrukturierungsmanagement. Generelle Konzepte, Spezialprobleme, Praxisberichte, Stuttgart, Kohlhammer, 2007

- Krystek, Ulrich: Unternehmenskrisen. Beschreibung, Vermeidung und Bewältigung überlebenskritischer Prozesse in Unternehmungen, Wiesbaden, Gabler, 1987
- Küting, Karlheinz/Weber, Claus-Peter: Die Bilanzanalyse, Stuttgart, Schäffer-Poeschel, 1997a³
- Lai, Jim/Sudarsanam, Sudi: Corporate Restructuring in Response to Performance Decline. Impact of Ownership, Governance and Lenders, in: European Finance Review, 1 (2)/1997, S. 197-233
- Linde, Frank: Krisenmanagement in der Unternehmung, eine Auseinandersetzung mit den betriebswirtschaftlichen Gestaltungsaussagen zum Krisenmanagement, Berlin, Wissenschaft und Forschung, 1994
- Littkemann, Jörn/Krehl, Harald: Kennzahlen der klassischen Bilanzanalyse – nicht auf Krisendiagnosen zugeschnitten, in: Hauschildt, Jürgen/Leker, Jens (Hrsg.): Krisendiagnose durch Bilanzanalyse, Köln, Schmidt, 2000²
- Löhneysen von, Gisela: Die rechtzeitige Erkennung von Unternehmenskrisen mit Hilfe von Frühwarnsystemen als Voraussetzung für ein wirksames Krisenmanagement. Göttingen, Universität Göttingen, Dissertation, 1982
- Lubos, Günter: Finanzierung in der Unternehmenskrise, in: Krimphove, Dieter/Tytko, Dagmar (Hrsg.): Praktiker-Handbuch Unternehmensfinanzierung, Stuttgart, Schäffer-Poeschel, 2002, S. 1019-1036
- Lüthy, Martin: Unternehmenskrisen und Restrukturierung. Bank und Kreditnehmer im Spannungsfeld existenzieller Unternehmenskrisen, Bern/Stuttgart, Haupt, 1988
- Maessen, Andrea: Masse oder Klasse?, in: Harvard Business mangager (HBm), 27 (5)/2005, S. 12-15
- Malik, Fredmund: Management. Das A und O des Handwerks, Frankfurt a. M., Frankfurter Allgemeine Buch, 2005
- Maus, Karl-Heinz: Sanierung oder Liquidation, in: Schmidt, Karsten/Uhlenbruck, Wilhelm (Hrsg.): Die GmbH in Krise, Sanierung und Insolvenz, Köln, Schmidt, 2003³
- Meyer, Claus: Betriebswirtschaftliche Kennzahlen und Kennzahlensysteme, Stuttgart, Schäffer-Poeschl, 1994²
- Modiano, Philip: Made in Great Britain. Lessons from Manufacturing Turnarounds, in: European Management Journal, 5 (3)/1987, S. 174-179
- Müller, Rainer: Krisenmanagement in der Unternehmung. Ein Beitrag zur organisatorischen Gestaltung des Prozesses der Krisenbewältigung, Frankfurt a. M., Lang, 1982

- Müller, Rainer: Krisenmanagement in der Unternehmung. Vorgehen, Maßnahmen und Organisation, Frankfurt a. M., Lang, 1986²
- Neumann, Andreas Martin: Partizipative Früherkennung von Chancen und Risiken, München/Mering, Hampp, 2004
- Niering, Christoph/Hillebrand, Christof: Wege durch die Unternehmenskrise, Köln, Deubner, 2004
- Nunes, Joseph C./Drèze, Xavier: So funktionieren Bonusprogrammen, in: Harvard Business manager (HBm), 28 (8)/2006, S. 60-71
- Oesch, Karl: Verwaltungsrat und Unternehmenskrisen, Zürich, Orell Füssli, 2002
- O'Neill, Hugh M.: Turnaround and Recovery: What Strategy Do You Need?, in: Long Range Planning, 19 (1)/1986, S. 80-88
- Pandit, Naresh R.: Some Recommendations for Improved Research on Corporate Turnaround, in: Management, 3 (2)/2000, S. 31-56
- Pant, Laurie W.: The Determinants of Corporate Turnaround. Boston, University of Boston, Dissertation, 1986
- Pawlowsky, Peter/Mistele, Peter/Geithner, Silke: Hochleistung unter Lebensgefahr, in: Harvard Business manager (HBm) Edition Führung, 28 (4)/2006, S. 17-23
- Pearce, John A. II/Robbins, D. Keith: Toward Improved Theory and Research on Business Turnaround, in: Journal of Management, 19 (3)/1993, S. 613-636
- Perschel, Marco.: Krisenmanagement in kleinen und mittleren Unternehmen, Renningen, Expert, 2002
- Popper, Karl R.: Trial and Error, in: Weimer, Alois/Weimer, Wolfram (Hrsg.): Mit Platon zum Profit. Ein Philosophie-Lesebuch für Manager, Frankfurt a. M., FAZ, 1994²
- Porter, Michael E.: Wettbewerbsstrategien, Frankfurt a. M./New York, Campus, 1995⁸
- Probst, Gilbert/Raisch, Sebastian: Organizational Crises. The Logic of Failure, in: Academy of Management Executive, 19 (1)/2005, S. 90-105
- Rehkgler, Heinz/Poddig, Thorsten: Bilanzanalyse, München/Wien, Oldenbourg, 1998⁴
- Reske, Winfried/Brandenburg, Achim/Mortsiefer, Hans-Jürgen: Insolvenzen mittelständischer Betriebe. Eine empirische Analyse, Göttingen, Schwartz, 1978²
- Riebell, Claus: Die Praxis der Bilanzauswertung, Stuttgart, Deutscher Sparkassen, 1996⁶
- Rinklin, Theo Hansjörg: Die vergleichsfähige und konkursreife Unternehmung, Stuttgart, Poeschel, 1960

- Robbins, D. Keith/Pearce, John A.: Retrenchment and Recovery, in: Strategic Management Journal, 23 (4)/1992, S. 287-309
- Rödl, Helmut: Kreditrisiken und ihre Früherkennung. Ein Informationssystem zu Erhaltung des Unternehmens, Düsseldorf/Frankfurt a. M., PE, 1979
- Schendel, Dan/Patton, Richard G.: Corporate Stagnation and Turnaround, in: Journal of Economics and Business, 28 (3)/1976, S. 236-241
- Schendel, Dan/Patton, Richard G./Riggs, James: Corporate Turnaround Strategies. A Study of Profit Decline and Recovery, in: Journal of General Management, 3 (3)1976, S. 3-11
- Schimmelpfeng GmbH (Hrsg.): Aktuelle Beiträge über Insolvenzen, Frankfurt a. M., Regenhardt, 1977
- Schimke, Ernst: Entwicklung und Umsetzung von Sanierungsstrategien, in: Schimke, Ernst/Töpfer, Armin (Hrsg.): Krisenmanagement und Sanierungsstrategien, Landsberg/Lech, Moderne Industrie, 1986²
- Schmalenbach, Eugen: Kostenrechnung und Preispolitik, Köln/Opladen, Westdeutscher, 1963⁸
- Schmiedel, Ekkehard: Die Prüfung der Sanierungswürdigkeit unter betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft (ZfB), 54 (7/8)/1984, S. 761-772
- Schneider, Martin: Personalpolitische Anpassungen als Risikomanagement. Ein ökonomischer Beitrag zur Theorie des flexiblen Unternehmers, München, Hampp, 1998
- Schult, Eberhard: Bilanzanalyse, Freiburg i. B., Haufe, 1986⁶
- Schulten, Marc: Krisenmanagement, Berlin, Wissenschaft und Forschung, 1995
- Schwetlick, Wolfgang/Lessing, Rainer: Bilanz des Versagens, in: Manager Magazin, 7 (3)/1977, S. 26-33
- Seefelder, Günter: Unternehmenssanierung, Stuttgart, Schäffer-Poeschl, 2003
- Simon, Dieter: Schwache Signale, Wien, Service, 1986
- Sudarsanam, Sudi/Lai, Jim: Corporate Financial Distress and Turnaround Strategies. An Empirical Analysis, in: British Journal of Management, 12 (3)/2001, S. 183-199
- Thietart, Raymond-Alain: Success Strategies For Business That Perform Poorly, in: Interfaces, 18 (3)/1988, S. 32-45

- Töpfer, Armin: Analyse von Insolvenzursachen, in: Schimke, Ernst/Töpfer, Armin (Hrsg.): Krisenmanagement und Sanierungsstrategien, Landsberg/Lech, Moderne Industrie, 1986, S. 158-171
- Töpfer, Armin: Insolvenzursachen, Turn-around, Erfolgsfaktoren, zehn Grundsätze für erfolgreiche Unternehmensführung. 2. Teil, in: Zeitschrift für Führung und Organisation (ZfO), 59 (6)/1990, S. 407-414
- Uhlenbruck, Wilhelm: Krise, Konkurs, Vergleich und Sanierung als neue Aufgabe der Betriebswirtschaft, in: Bratschitsch, Rudolf/Schnellinger, Wolfgang: Unternehmenskrisen. Ursachen, Frühwarnung, Bewältigung, Stuttgart, Poeschel, 1981, S. 173-211
- Weber, Philipp: Krisenmanagement. Organisation, Ablauf und Hilfsmittel der Führung in Krisenlagen, Bern/Frankfurt a. M./Las Vegas, Lang, 1980
- Weisel, Eckhard: Ansätze einer Theorie der Verursachung von Unternehmensinsolvenzen. Frankfurt a. M., Universität Frankfurt a. M., Dissertation, 1982
- Wildemann, Horst (Hrsg.): Kostenführerschaft und Service. Der Weg zum agilen Unternehmen. Methoden und Fallbeispiele, München, TCW, 1999
- Wöhe, Günther: Bilanzierung und Bilanzpolitik, München, Vahlen, 1997⁹
- Yin, Robert K.: Case Study Research. Design and Methods, London/New Dehli, B&T, 2003³
- Zöller, Mike: Begriff der Krise und Begriffsabgrenzung, in: Blöse, Jochen/Kihm, Axel: Unternehmenskrisen. Ursachen, Sanierungskonzepte, Krisenvorsorge, Steuern, Berlin, Schmidt, 2006

Übersicht “Case Studies”

Unternehmen	Betrachtungs- zeitraum	Krisentyp
ABB	2002	Liquiditätskrise
Arcandor (Karstadt-Quelle)	ab 2000	Kosten-/Absatz-/Liquiditätskrise
Bang & Olufsen	2001	Innovationskrise
Daimler-Chrysler	ab 2002	Kosten-/Absatzkrise
FAG Kugelfischer	1993	Absatzkrise
Franzmann	2004	Liquiditätskrise
Ford	ab 2004	Kosten-/Absatzkrise
Harley Davidson	ab 1987	Innovations-/Kosten-/Absatzkrise
KTM	1991	Liquiditätskrise
Lufthansa	2001	Absatzkrise
Loewe	ab 2000	Innovations-/Absatzkrise
Philips	ab 1985	Absatz-/Kosten-/Liquiditätskrise
Procter & Gamble	ab 2000	Innovations-/Absatzkrise
RHI	2001	Liquiditätskrise
Xerox	ab 2000	Innovations-/Absatzkrise