



Ulrich Krystek, Ralf Moldenhauer

Handbuch Krisen- und Restrukturierungs- management

Generelle Konzepte, Spezialprobleme,
Praxisberichte

Kohlhammer

Ulrich Krystek
Ralf Moldenhauer

Handbuch Krisen- und Restrukturierungsmanagement

Generelle Konzepte, Spezialprobleme, Praxisberichte

Mit Beiträgen von:

Eugen Angster
Jürgen Bilstein
Andreas Böttger
Andreas Kloyer
Karl-J. Kraus
Wilhelm Uhlenbruck

Verlag W. Kohlhammer

Alle Rechte vorbehalten
© 2007 W. Kohlhammer GmbH Stuttgart
Umschlag: Gestaltungskonzept Peter Horlacher
Gesamtherstellung:
W. Kohlhammer Druckerei GmbH + Co. KG, Stuttgart
Printed in Germany

ISBN 978-3-17-019091-7

E-Book-Formate:
pdf: ISBN 978-3-17-029443-1

Vorwort

Unternehmenskrisen sind angesichts der noch immer bedrohlich hohen Anzahl von Insolvenzen mit ihren überwiegend destruktiven Wirkungen für alle Betroffenen sowie der sich häufenden Anzahl spektakulärer Zusammenbrüche auch großer, internationaler Konzerne ein Thema von zunehmender Aktualität. Wegen seiner außerordentlichen Bedeutung widmen sich auch Gesetzgebungen unterschiedlicher Länder diesem Phänomen, wie in Deutschland etwa das KonTraG, das in diesem Zusammenhang zwar von bestandsgefährdenden Risiken spricht, damit aber Unternehmenskrisen als überlebenskritische Prozesse mit ambivalentem Ausgang meint. Trotz einer bereits vorhandenen Vielzahl von Veröffentlichungen zu diesem vielschichtigen Problemkomplex sind gesamthafte Darstellungen, die das Spektrum von der Vorsorge bis hin zum konstruktiven Management von Insolvenzen abdecken, eher die Ausnahme. In dem Wunsch, hier eine Lücke zu schließen, ist dieses Handbuch entstanden. Es versucht – im Sinne eines umfassenden Krisen- und Restrukturierungsmanagements – eben diesen Bogen vom Umgang mit lediglich möglichen Krisen über Konzepte der Früherkennung bis hin zu modernen Formen der Restrukturierung sowie der Nutzung von Insolvenzen als strategische Option zu spannen. Ein besonderer Akzent liegt auf der Thematisierung von menschlichen Verhaltensaspekten in Unternehmenskrisen, die bisher kaum in typisch betriebswirtschaftlichen Gesamtdarstellungen behandelt wurden, deren Bedeutung für die Verursachung, aber auch für die Bewältigung von Unternehmenskrisen unbestritten hoch ist. Dabei werden Spezialgebiete der Krisenbewältigung und Restrukturierung von dafür ausgewiesenen Experten in gesonderten Beiträgen vertiefend abgehandelt und runden so die Darstellungen zu einem Gesamtkonzept ab.

Die vorliegende Arbeit wäre ohne die engagierte Mitarbeit und Mithilfe einer doch beträchtlichen Anzahl von Persönlichkeiten undenkbar. Der herzliche Dank und die Anerkennung für eine Vielzahl von konzeptionellen Anregungen und kritischen Kommentaren gebühren ihnen an dieser Stelle ganz ausdrücklich.

Er gilt zunächst den Autoren der Fachbeiträge zu Spezialgebieten, deren besonderes Know-how ganz wesentlich zur Verwirklichung des Anspruchs dieses Handbuches beigetragen hat. Diese sind: Dipl. Geol. Eugen Angster, Dr. rer. oec. Jürgen Bilstein, Dipl.-Oec. Andreas Böttger, Dr. iur. Andreas Kloyer, Dipl. Betriebswirt Karl Kraus und Prof. Dr. iur. Wilhelm Uhlenbruck.

Darüber hinaus war es aber auch eine Vielzahl nicht weniger wichtiger und engagierter Tätigkeiten des Entwerfens, Überarbeitens und Korrigierens, die zum Gelingen des Gesamtprojektes beigetragen haben und für die sich die Autoren ebenso herzlich bedanken, insbesondere bei Frau Dr. rer. oec. Stefanie Fiege (FOM Berlin), Frau Dipl. Betriebswirtin (FH) Corinna Fischer (FH Worms), Herrn Dipl.-Ing. Marko Reimer (TU Berlin), Frau Regina Soch, Frau Christine Welsch und Herr Jan-Christian Becher (alle Roland Berger).

Nicht zuletzt gebührt dem Verlag Kohlhammer, insbesondere Herrn Dr. Uwe Fliegauf ein besonderer Dank. Von ihm kam ein wesentlicher Impuls zu diesem Buch und durch die stets äußerst angenehme und kompetente Zusammenarbeit wurden viele »Krisen« bei der Erstellung des Werkes im Vorfeld ihres Entstehens bestens gemeistert.

Ulrich Krystek
Ralf Moldenhauer

Berlin, September 2006

Inhaltsverzeichnis

	Inhaltsverzeichnis	7
	Abbildungsverzeichnis	16
	Tabellenverzeichnis	19
	Abkürzungsverzeichnis	20
A	Unternehmenskrisen: Beschreibung eines komplexen Phänomens	23
A.1	Unternehmenskrisen: Ein alltägliches Problem?	23
A.2	Begriff und Eigenschaften von Unternehmenskrisen	24
A.2.1	Genereller Krisenbegriff	24
A.2.2	Der Begriff Unternehmenskrise	25
A.2.3	Eigenschaften von Unternehmenskrisen	26
A.2.4	Krisenähnliche Phänomene in Unternehmen	28
A.2.4.1	Konflikte	28
A.2.4.2	Störungen	29
A.2.4.3	Katastrophen	29
A.2.4.4	Risiken	30
A.2.4.5	Übrige krisenähnliche Phänomene in Unternehmen	30
A.3	Verlauf, Ursachen und Wirkungen von Unternehmenskrisen	32
A.3.1	Verlauf von Unternehmenskrisen	32
A.3.1.1	Unternehmenskrisen als unstrukturierte Prozesse	32
A.3.1.2	Phasen von Krisenprozessen	34
A.3.2	Ursachen von Unternehmenskrisen	40
A.3.2.1	Stand der betriebswirtschaftlichen Krisenursachenforschung	40
A.3.2.2	Ergebnisse der quantitativen Krisenursachenforschung	41
A.3.2.3	Ergebnisse der qualitativen Krisenursachenforschung	42
A.3.2.4	Ergänzende Aussagen und Spezialfälle der betrieblichen Krisenursachenforschung	46
A.3.2.4.1	Eigenkapitalausstattung	46
A.3.2.4.2	Konjunkturverlauf	47
A.3.2.4.3	Perioden der Unternehmensentwicklung	47
A.3.2.4.4	Technologiewandel	49
A.3.2.4.5	Erfolgsfaktorenforschung	49
A.3.3	Resultate der betriebswirtschaftlichen Krisenursachenforschung	50
A.3.3.1	Komplexität von Krisenursachen	50
A.3.3.2	Häufigste Krisenursachen	51

A.3.3.2.1	Häufigste endogene Krisenursachen	51
A.3.3.2.2	Häufigste exogene Krisenursachen	51
A.3.3.2.3	Zusammenwirken endogener und exogener Krisenursachen	52
A.3.4	Wirkungen von Unternehmenskrisen	52
A.3.4.1	Zur Qualität und Lokalität von Krisen-Wirkungen	52
A.3.4.2	Konstruktive Wirkungen von Unternehmenskrisen	52
A.3.4.2.1	Konstruktive Wirkungen: Die Chance zur Metamorphose	52
A.3.4.2.2	Endogene konstruktive Wirkungen von Unternehmenskrisen	53
A.3.4.2.3	Exogene konstruktive Wirkungen von Unternehmenskrisen	54
A.3.4.3	Destruktive Wirkungen von Unternehmenskrisen	54
A.3.4.3.1	Endogene destruktive Wirkungen von Unternehmenskrisen	55
A.3.4.3.2	Exogene destruktive Wirkungen von Unternehmenskrisen	56
A.4	Verhaltensaspekte von Unternehmenskrisen	59
A.4.1	Unternehmenskrisen: Von Menschen verursacht und bewältigt	59
A.4.2	Verhalten von Führungskräften und Mitarbeitern in Phasen von Unternehmenskrisen	61
A.4.2.1	Grundsätzliches zum Verhalten von Führungskräften und Mitarbeitern in Phasen von Unternehmenskrisen	61
A.4.2.2	Ausgewählte Probleme des Verhaltens von Führungskräften und Mitarbeitern in Phasen von Unternehmenskrisen	63
A.4.3	Führung in Phasen von Unternehmenskrisen	65
A.4.3.1	Zur Situationsbedingtheit von Führung	65
A.4.3.2	Autoritäre oder kooperative Führung in Phasen akuter Unternehmenskrisen	66
A.4.3.2.1	Autoritäre Führung in akuten Krisenphasen	66
A.4.3.2.2	Kooperative Führung in akuten Krisenphasen	66
A.4.3.2.3	Ansätze für eine situationsadäquate Führung in akuten Krisenphasen	68
A.4.4	Kommunikationsverhalten in Unternehmenskrisen	69
A.4.4.1	Unternehmenskommunikation als Schlüsselfaktor des Umgangs mit Unternehmenskrisen	69
A.4.4.2	Schwachstellen der Unternehmenskommunikation in Krisensituationen	70
A.4.4.3	Anforderungen an eine erfolgreiche Unternehmenskommunikation in Krisensituationen	71
A.4.5	Unternehmenskrisen als Vertrauenskrisen	73
A.4.5.1	Vertrauen und Misstrauen als wesentliche Einflussfaktoren im Umgang mit Unternehmenskrisen	73
A.4.5.2	Begriff und Wirkungsweise von Vertrauen, Misstrauen und Reputation ...	73
A.4.5.3	Aufbau, Verstärkung und Zerstörung von Vertrauen	74
A.4.5.4	Rückgewinnung von Vertrauen und Reputation in Krisensituationen	75
A.5	Zusammenfassung	77
B	Krisenvorsorge und Krisenfrüherkennung	79
B.1	Frühe Krisenphasen als Ausgangspunkt	79
B.2	Krisenvorsorge: Umgang mit potenziellen Unternehmenskrisen	79

B.2.1	Voraussetzungen der Krisenvorsorge	79
B.2.1.1	Zur Notwendigkeit, Udenkbares zu denken	79
B.2.1.2	Veränderungsbereite Unternehmenskultur als Basis	80
B.2.2	Identifikation potenzieller Unternehmenskrisen im Rahmen der Krisenvorsorge	81
B.2.2.1	Prognose potenzieller Unternehmenskrisen	81
B.2.2.1.1	Prognose und Prognoseverfahren: State of the Art	81
B.2.2.1.2	Szenario-Technik: Best Practice der Prognose potenzieller Unternehmenskrisen	82
B.2.2.2	Übrige Methoden der Identifikation potenzieller Unternehmenskrisen im Rahmen der Krisenvorsorge	85
B.2.2.2.1	Das Prinzip des Destruktors.	85
B.2.2.2.2	Berücksichtigung von Minderheitsmeinungen und -prognosen	85
B.2.3	Vorsorgestrategien und -maßnahmen gegenüber potenziellen Unternehmenskrisen	85
B.2.3.1	Traditionelle Formen der Krisenvorsorge	86
B.2.3.1.1	Diversifikation/Entdiversifikation zur Absicherung gegenüber potenziellen Unternehmenskrisen	86
B.2.3.1.2	Risk-/Insurance-Management: Krisenvorsorge gegenüber versicherbaren Risiken	86
B.2.3.2	Unternehmensplanung als klassisches Instrument der Krisenvorsorge	87
B.2.3.2.1	Unternehmensplanung: State of the Art.	87
B.2.3.2.2	Beitrag der Unternehmensplanung zur Krisenvorsorge	88
B.2.4	Betriebliches Kontinuitätsmanagement: Neuer Ansatz im Rahmen der Krisenvorsorge	90
B.2.4.1	Entwicklung und Grundlagen des betrieblichen Kontinuitätsmanagement (BKM)	90
B.2.4.2	Prinzipien und Handlungsrahmen des betrieblichen Kontinuitätsmanagements.	90
B.2.4.3	Prozess des betrieblichen Kontinuitätsmanagement.	92
B.2.4.4	Alternativplanung als Kernelement der Krisenvorsorge im Rahmen des BKM	94
B.2.4.4.1	Begriff und Wesen der Alternativplanung	94
B.2.4.4.2	Prozess der Alternativplanung.	95
B.3	Krisenfrüherkennung: Umgang mit latenten Unternehmenskrisen	97
B.3.1	Grundlagen des Umgangs mit latenten Unternehmenskrisen	97
B.3.1.1	Begriffliche Grundlagen der Krisenfrüherkennung: Von der Frühwarnung zur Frühaufklärung.	98
B.3.1.2	Früherkennungsinformationen: Bindeglied zwischen Analysen und Prognosen	99
B.3.1.3	Erscheinungsformen der Früherkennung	100
B.3.1.3.1	Früherkennung im gesamtwirtschaftlichen und einzelwirtschaftlichen Bereich	100
B.3.1.3.2	Generationen eigenorientierter Früherkennungssysteme.	102
B.3.2	Operative Früherkennung: Von Kennzahlen zu Indikatoren.	103

B.3.2.1	Merkmale und Aufbau operativer Früherkennung	103
B.3.2.2	Operative Früherkennung der ersten Generation: kennzahlen- und hochrechnungsorientierte Früherkennung.	105
B.3.2.2.1	Kennzahlenorientierte Früherkennung.	105
B.3.2.2.2	Hochrechnungsorientierte Früherkennung	106
B.3.2.3	Operative Früherkennung der zweiten Generation: indikatororientierte Früherkennung.	107
B.3.2.3.1	Indikatoren als Basis	107
B.3.2.3.2	Beispiele für Indikatoren	108
B.3.2.3.3	Aufbau und Funktionsweise eines indikatororientierten Früherkennungssystems	110
B.3.2.3.4	Erscheinungsformen indikatororientierter Früherkennungssysteme (IFES).	114
B.3.3	Strategische Früherkennung: Umgang mit Schwachen Signalen	117
B.3.3.1	Grundlagen strategischer Früherkennung	117
B.3.3.1.1	Zur Unterscheidung zwischen operativer und strategischer Früherkennung	117
B.3.3.1.2	Konzeptioneller Bezugsrahmen strategischer Früherkennung	118
B.3.3.1.2.1	Das Konzept der »Schwachen Signale« von I. Ansoff	119
B.3.3.1.2.2	Erkenntnisse der Diffusionstheorie	120
B.3.3.2	Handhabung »Schwacher Signale« im Rahmen der strategischen Früherkennung	121
B.3.3.2.1	»Scanning« und »Monitoring« als Basisaktivitäten	121
B.3.3.2.2	Quellen Schwacher Signale.	121
B.3.3.2.3	Erfassung und Dokumentation Schwacher Signale	122
B.3.3.2.4	Verarbeitung Schwacher Signale durch die oberste Führung	122
B.3.3.3	Konzepte strategischer Früherkennungssysteme	123
B.3.3.3.1	Integrierter Ansatz einer strategischen Früherkennung	124
B.3.4	Kombination von operativer und strategischer Früherkennung: Die »vierte Generation«	126
B.3.5	Früherkennungs-Kooperationen: Von zwischenbetrieblicher Früherkennung zu Früherkennungsnetzwerken	126
B.3.5.1	Grundsätzliches zu Früherkennungs-Kooperationen	126
B.3.5.2	Praxisrelevante Ansätze überbetrieblicher Früherkennung	127
B.3.5.2.1	Überbetriebliche Früherkennungsansätze nach dem TAP-Modell	127
B.3.5.2.2	Überbetrieblicher Früherkennungsansatz nach dem IUP-Modell	127
B.3.5.2.3	Früherkennungs Kooperationen im Rahmen von Supply Chains	128
B.3.6	Externe Früherkennung: Früherkennung latenter Chancen und Risiken bei Marktpartnern	129
B.3.6.1	Begriff und Wesen externer Früherkennung	129
B.3.6.2	Formen externer Früherkennung: von der klassischen Bilanzanalyse zum Einsatz künstlicher neuronaler Netze	130
B.3.6.3	Kritische Würdigung der externen Früherkennung	131
B.4	Organisation von Krisenvorsorge und Krisenfrüherkennung	132
B.4.1	Organisation der Krisenvorsorge	132

B.4.2	Organisation der Krisenfrüherkennung	133
B.5	Zusammenfassung	134
C	Krisenbewältigung und Restrukturierung	137
C.1	Begriffsbildung	137
C.1.1	Abgrenzung zu synonymen Begriffen	139
C.1.1.1	Turnaround	139
C.1.1.2	Sanierung	140
C.1.1.3	Restrukturierung	140
C.1.2	Phasen der Krisenbewältigung	141
C.1.2.1	Krisenerkennung	142
C.1.2.2	Initiierung der Krisenbewältigung	143
C.1.2.3	Grobanalyse	143
C.1.2.4	Sofortmaßnahmen	145
C.1.2.5	Restrukturierungskonzept	146
C.1.2.6	Implementierung	148
C.1.2.7	Kontrolle	149
C.1.3	Inhaltliche Krisenbewältigung	149
C.1.3.1	Strategische Ebene	150
C.1.3.2	Operative Ebene	153
C.1.3.2.1	Ertragswirtschaftliche Maßnahmen	154
C.1.3.2.2	Finanzwirtschaftliche Maßnahmen	158
C.1.3.3	Organisatorische und kulturelle Ebene	160
C.1.3.3.1	Organisation	160
C.1.3.3.2	Kultur	162
C.1.4	Träger der Krisenbewältigung	162
C.1.4.1	Intern	162
C.1.4.2	Extern	163
C.1.5	Organisation der Krisenbewältigung	164
C.1.5.1	Organisationsformen	164
C.1.5.2	Organisationsmodelle	165
C.1.6	Zusammenfassung	165
C.2	»Neue« Ansätze	166
C.2.1	Insolvenz als strategische Option	167
C.2.1.1	Einleitung und Problemstellung	167
C.2.1.2	Entscheidungsvariablen	168
C.2.1.3	Wesen und Varianten des Insolvenzverfahrens	171
C.2.1.4	Ablauf des Insolvenzverfahrens	173
C.2.1.5	Wahl der Restrukturierungstechnik	175
C.2.1.6	Erfahrungen aus der Praxis	178
C.2.1.7	Zusammenfassung	179
C.2.2	Kapitalmarkt- statt Bankenfinanzierung	179
C.2.2.1	Einleitung und Problemstellung	179
C.2.2.2	Entscheidungssituation der Kapitalgeber	181
C.2.2.3	Entwicklungstendenzen Kreditvergabe	182

C.2.2.4	Der Markt für Distressed Debt.	186
C.2.2.5	Fazit und Ausblick.	188
C.2.3	Restrukturierung bei Gründungs- und Wachstumsunternehmen.	188
C.2.3.1	Einleitung und Problemstellung.	188
C.2.3.2	Charakterisierung und Definition der New Economy.	189
C.2.3.2.1	Begriff und Wesen der New Economy.	189
C.2.3.2.2	Merkmale der Unternehmen.	191
C.2.3.2.3	Segmentierung und Definition.	193
C.2.3.3	Krisenbegriff und Krisenursachen in der New Economy.	193
C.2.3.3.1	Krisenbegriff.	193
C.2.3.3.2	Krisenursachen.	194
C.2.3.3.3	Krisenverlauf und -arten.	195
C.2.3.4	Krisenbewältigungsmodell.	197
C.2.3.4.1	Aus der New Economy abgeleitete Bestandteile.	198
C.2.3.4.1.1	Thesenbildung.	198
C.2.3.4.1.2	Thesebewertung.	200
C.2.3.4.1.3	Zusammenfassende Bewertung.	201
C.2.3.4.2	Aus der Old Economy abgeleitete Bestandteile.	206
C.2.3.4.3	Vergleich der Krisenbewältigung.	207
C.2.3.4.4	Zusammenfassung und Ausblick.	207
D	Spezialprobleme der Restrukturierung und Praxisbeispiele.	209
D.1	Erfolgsfaktoren in der Restrukturierung (Karl-J. Kraus).	209
D.1.1	Krisenbewältigung durch Restrukturierung.	209
D.1.2	Erfolgsfaktoren der Restrukturierung/Sanierung.	210
D.1.2.1	Fähigkeit zur schnellen Erstellung eines Konzeptes.	211
D.1.2.2	Teilweiser Managementaustausch und Einbeziehung Externer.	212
D.1.2.3	Effektive Projektorganisation/Bildung einer Kernmannschaft.	212
D.1.2.4	Handlungsdruck durch straffe Projektführung.	213
D.1.25	Motivierende und vertrauensfördernde Kommunikation.	213
D.1.3	Entwicklung und Umsetzung des Restrukturierungskonzeptes.	214
D.1.3.1	Entwicklung des Restrukturierungskonzeptes (Phase I).	214
D.1.3.2	Bestandsaufnahme.	215
D.1.3.3	Grobkonzept für die Restrukturierung.	215
D.1.3.4	Umsetzung des Restrukturierungskonzeptes.	221
D.1.4	Strategie als Voraussetzung erfolgreicher Restrukturierung.	224
D.1.4.1	Strategische Neuausrichtung durch Portfoliobereinigung.	224
D.1.4.2	Neuausrichtung strategischer Geschäftsfelder.	225
D.1.4.3	Strategische Neuausrichtung und Mobilitätsbarrieren.	227
D.2	Finanzielle Restrukturierung in der Unternehmenskrise (Dr. J. Bilstein). ...	229
D.2.1	Finanzielle Auswirkungen von Krisensituationen.	229
D.2.1.1	Störung des finanziellen Gleichgewichts.	229
D.2.1.2	Konsequenzen einer Störung des finanziellen Gleichgewichts.	230
D.2.2	Ziele der finanziellen Restrukturierung.	232
D.2.2.1	Wiederherstellung des finanziellen Gleichgewichts.	232

D.2.2.2	Einbindung der Kapitalgeber und sonstigen Gläubiger	234
D.2.2.3	Erschließung neuer finanzieller Spielräume.....	236
D.2.3	Maßnahmen und Instrumente der finanziellen Restrukturierung	237
D.2.3.1	Reduzierung der Mittelbindung	237
D.2.3.1.1	Geringere Mittelbindung im Umlaufvermögen.....	237
D.2.3.1.2	Geringere Mittelbindung im Anlagevermögen	239
D.2.3.2	Stundung von Verbindlichkeiten	242
D.2.3.3	Neue Kredite zur Finanzierung der Restrukturierungsphase.....	242
D.2.3.4	Rangrücktrittsvereinbarungen.....	244
D.2.3.5	Bilanzierungshilfen.....	245
D.2.3.6	Zinsstundung und Zinsverzichte.....	245
D.2.3.7	Forderungsverzichte.....	246
D.2.3.7.1	Forderungsverzichte ohne Besserungsschein.....	246
D.2.3.7.2	Forderungsverzichte mit Besserungsschein	246
D.2.3.7.3	Steuerliche Behandlung von Sanierungsgewinnen aus Forderungsverzichten	247
D.2.3.8	Kapitalmaßnahmen	248
D.2.3.8.1	Vereinfachte Kapitalherabsetzung.....	248
D.2.3.8.2	Kapitalherabsetzung mit anschließender Wiedererhöhung.....	250
D.2.3.8.3	Kapitalherabsetzung durch Einziehung von Aktien	252
D.2.3.9	Tausch von Fremd- in Eigenkapitaltitel (»Debt Equity Swap«).....	252
D.2.3.9.1	Direkter Tausch.....	252
D.2.3.9.2	Indirekter Tausch über eigenkapitalähnliche Mittel	255
D.2.4	Zusammenfassung und Ausblick	256
	Literaturverzeichnis Kapitel D.2	258
D.3	Unternehmenssanierung durch Insolvenzverfahren (Dr. Wilhelm Uhlenbruch)	259
D.3.1	Vorbemerkung	259
D.3.2	Die Entscheidung für eine Sanierung durch Insolvenzverfahren.....	260
D.3.2.1	Antragsrecht und gesetzliche Insolvenzantragspflicht	260
D.3.2.2	Gerichtliche oder freie Sanierung als Schicksalsfrage	261
D.3.2.2.1	Gründe, die eine gerichtliche Sanierung ausschließen	261
D.3.2.2.2	Gründe, die eine außergerichtliche (freie) Sanierung ausschließen.....	262
D.3.2.2.2	Vor- und Nachteile einer Sanierung durch gerichtliches Insolvenzverfahren	263
D.3.2.2.3.1	Vorteile und Chancen gerichtlicher Sanierung	263
D.3.2.2.3.2	Nachteile und Risiken gerichtlicher Sanierung	264
D.3.2.2.4	Vor- und Nachteile sowie Risiken einer freien Sanierung	265
D.3.2.2.4.1	Vorteile einer freien Sanierung	265
D.3.2.2.4.2	Nachteile einer freien Sanierung	266
D.3.3	Die übertragende Sanierung im Insolvenzverfahren	268
D.3.4	Unternehmenssanierung durch Insolvenzplanverfahren	269
D.3.5	Die Unternehmenssanierung im Wege der Eigenverwaltung.....	272
D.3.6	Organkompetenzen und Verfahrenspflichten im eröffneten Insolvenzverfahren	273

D.3.6.1	Kompetenzverluste im gesellschaftsrechtlichen Bereich	273
D.3.6.2	Die Rechtsstellung der organschaftlichen Vertreter in der Insolvenz	274
D.3.6.2.1	Wahrnehmung der Verfahrensrechte	274
D.3.6.2.2	Die Erfüllung von Verfahrenspflichten	274
D.3.7	Zusammenfassung.	275
	Literaturverzeichnis Kapitel D.3	275
D.4	Bedeutung von Turnaround Fonds für die Restrukturierung (Andreas Böttger)	278
D.4.1	Ausgangssituation	278
D.4.2	Alternative Finanzierungsinstrumente für Krisenunternehmen	279
D.4.2.1	Börsengang.	279
D.4.2.2	Öffentliche Anleihen.	280
D.4.2.3	Mezzanine-Kapital	280
D.4.2.4	Asset-Backed Securities.	280
D.4.3	Distressed Investing – Finanzinvestoren und Krisenunternehmen	281
D.4.3.1	Marktsegmentierung	281
D.4.3.2	Investitionsstrategien	283
D.4.4	Turnaround Fonds ⁶¹	284
D.4.4.1	Unternehmensprüfung.	285
D.4.4.1.1	Vorprüfung	285
D.4.4.1.2	Potenzialanalyse.	286
D.4.4.1.3	Letter of Intent (»Absichtserklärung«)	286
D.4.4.1.4	Due Diligence	286
D.4.4.1.5	Vertragsverhandlungen.	287
D.4.4.1.6	Vertragsabschluss (»Closing«)	288
D.4.4.2	Sanierungs- und Umsetzungsphase.	289
D.4.4.2.1	Sanierungsphase	289
D.4.4.2.2	Nachgelagerte Steuerung und Kontrolle.	289
D.4.4.2.3	Unternehmensentwicklung	289
D.4.4.2.4	Exit-Vorbereitung	290
D.4.4.3	Der Mehrwert eines Turnaround Fonds.	290
D.4.5	Zusammenfassung.	291
	Literaturverzeichnis Kapitel D.4	292
D.5	Restrukturierung in Deutschland (Eugen Angster/Dr. Andreas Kloyer) ...	293
D.5.1	Handlungsmöglichkeiten zur Krisenbewältigung	293
D.5.1.1	Beispielfall	293
D.5.1.1.1	Ein Blick zurück.	294
D.5.1.1.2	Was hat sich geändert?	295
D.5.1.1.2.1	Insolvenzrechtsreform	295
D.5.1.1.2.2	Unternehmensfinanzierung	295
D.5.1.2	Konsequenzen für den Restrukturierungsmarkt Deutschland	302
D.5.2	Schlussfolgerungen und Fazit.	304
	Literaturverzeichnis Kapitel D.5	304

Anmerkungen 307

Autorenverzeichnis 314

Literaturverzeichnis 317

Stichwortverzeichnis 343

Abbildungsverzeichnis

Abb. A1:	Grundsätzlicher Zusammenhang zwischen Unternehmenskrise, Risiken, Konflikten, Störungen und sonstigen Phänomen im Umfeld von Unternehmenskrisen	28
Abb. A2:	Anfang, Wendepunkt und Ende von Unternehmungskrisen, Quelle: Pohl, 1977, S. 76	33
Abb. A3:	Mögliche Verläufe des Unternehmenskrisen-Prozesses.	34
Abb. A4:	Phasen des Krisenprozesses nach R. Müller, Quelle: Müller, 1986, S. 25 ff..	36
Abb. A5:	Phasen des generellen Krisenprozesses nach U. Krystek	37
Abb. A6:	Kombination der Krisenprozessdarstellung nach R. Müller und U. Krystek.	39
Abb. A7:	Zusammenhang zwischen Unternehmungswachstum und Unternehmungskrisen nach L. E. Greiner, Quelle: Greiner, 1972, S. 41	48
Abb. A8:	Innovationsfreundliches/innovationsfeindliches Entscheidungsverhalten und Überwindung/Auslösung von Unternehmenskrisen, Quelle: Perlitz/Löbler, 1985, S. 444	53
Abb. A9:	Zusammenhänge zwischen Krise und Angst, Quelle: Dörner/Rek, 2005, S. 430	62
Abb. A10:	Typische Verhaltensmuster von Führungskräften in Krisenzeiten, Quelle: Kraus/Becker-Kolle, 2004, S. 50	64
Abb. A11:	Aufbau, Verstärkung und Zerstörung von Vertrauen	74
Abb. B1:	Szenario-Management nach Gausemeier/Fink et al., Quelle: In Anlehnung an Fink/Schlake/Siebe, A., 2001, S. 67	83
Abb. B2:	Trichtermodell der Szenario-Technik, Quelle: Hahn/Hungenberg, 2001, S. 330	84
Abb. B3:	Planungssystem für Unternehmen, Quelle: Hahn/Hungenberg, 2001, S. 103	88
Abb. B4:	Handlungsrahmen des BKM, Quelle: v. Rössing, 2005, S. 32.	91
Abb. B5:	Prozess des BKM, Quelle: v. Rössing, 2005, S. 45	92
Abb. B6:	Prozess der Alternativplanung	95
Abb. B7:	Abgrenzung der Begriffe Frühwarnung, Früherkennung, Frühaufklärung ..	98
Abb. B8:	Früherkennungsinformationen als informationale Basis der Führung	100
Abb. B9:	Generationen und Ausgestaltungsformen von Früherkennungsansätzen im einzelwirtschaftlichen Bereich.	101
Abb. B10:	Elemente, Subsysteme und Beziehungen eines Früherkennungssystems für das Gesamtunternehmen	104
Abb. B11:	Aufbaustufen/Funktionsweise eines indikatororientierten Früherkennungssystems, Quelle: Hahn/Krystek, 2000, S. 82	110
Abb. B12 a:	Externe Beobachtungsbereiche (mit ausgewählten Indikatoren)	111

Abb. B12 b:	Interne Beobachtungsbereiche (mit ausgewählten Indikatoren)	111
Abb. B13:	Konzept eines Risikofrühwarnsystem gemäß IDW, Quelle: Krystek/Müller, 1999, S. 182	115
Abb. B14:	Unterschiede zwischen operativer und strategischer Früherkennung, Quelle: Krystek/Müller-Stewens, 2006, S. 177	117
Abb. B15:	Integrierter Ansatz strategischer Früherkennung.	124
Abb. B16:	Prinzipdarstellung eines Früherkennungskonzepts für Supply Chains	128
Abb. C1:	Krisenphasen und Krisenmanagement	138
Abb. C2:	Ablaufschema der Krisenbewältigung	142
Abb. C3:	Inhalte der Bestandsaufnahme	144
Abb. C4:	Bestandteile des Restrukturierungskonzeptes	147
Abb. C5:	Ermittlung des Anpassungsbedarfs (Ergebnis)	147
Abb. C6:	Krisenbewältigungsstrategien	150
Abb. C7:	Strategieebenen	151
Abb. C8:	Systematisierung operativer Maßnahmen	164
Abb. C9:	Operative Maßnahmen in Abhängigkeit zur Zielabweichung	155
Abb. C10:	GuV und ertragswirtschaftliche Maßnahmen (Kosten)	156
Abb. C11:	Cashflow und finanzwirtschaftliche Maßnahmen (Liquidität)	159
Abb. C12:	Organisationsformen der Krisenbewältigung	164
Abb. C13:	Organisationsmodelle der Krisenbewältigung	165
Abb. C14:	Entwicklung Unternehmensinsolvenzen in Deutschland	167
Abb. C15:	Entstehung Insolvenzordnung	168
Abb. C16:	Vorbehalte gegenüber der Insolvenz	169
Abb. C17:	Chancen und Risiken in der Insolvenz (Übersicht)	170
Abb. C18:	Restrukturierungserleichterung im Insolvenzfall	171
Abb. C19:	Kompetenzumfang Beteiligten im Insolvenzverfahren	172
Abb. C20:	Übersicht Restrukturierungsoptionen	172
Abb. C21:	Erfolgsfaktoren einer erfolgreichen Eigenverwaltung	173
Abb. C22:	Übersicht Insolvenzgründe	174
Abb. C23:	Ablauf Insolvenzverfahren	175
Abb. C24:	Übersicht Restrukturierungstechniken in der Insolvenz	176
Abb. C25:	Wesentliche Elemente eines Insolvenzplanes	176
Abb. C26:	Überblick Auffanggesellschaft	177
Abb. C27:	Übertragende Sanierung vs. Reorganisation im Planverfahren	178
Abb. C28:	Veränderung der Finanzierungsstruktur	180
Abb. C29:	Entscheidungsproblem Kreditunternehmen	182
Abb. C30:	Entwicklung Kreditvergabe Deutschland	183
Abb. C31:	Segmentierung Distressed Capital	185
Abb. C32:	Transaktionsformen	185
Abb. C33:	Entwicklung Marktvolumen Distressed Debt Deutschland	186
Abb. C34:	Expertenschätzungen Distressed Debt Deutschland	187
Abb. C35:	Vergleich Marktvolumen Distressed Debt	187
Abb. C36:	Argumentationsmuster der New Economy	190
Abb. C37:	Vergleich Dominante Ziele	193
Abb. C38:	Vergleich Krisen-Kriterien	194

Abb. C39: Vergleich Krisenursachen Old und New Economy	195
Abb. C40: Krisenverlauf New Economy	196
Abb. C41: Vorgehensweise Krisenbewältigungsmodell	198
Abb. C42: Zusammenfassende Thesenbewertung	201
Abb. C43: Krisenbewältigung in der New Economy	208
Abb. D1.1: Komplexität der Restrukturierungsaufgaben	210
Abb. D1.2: Erfolgsfaktoren der Restrukturierung	211
Abb. D1.3: Phasen und Inhalte der Restrukturierung	214
Abb. D1.4: Konsolidierung GuV-Struktur und Cashflow	219
Abb. D1.5: Strategische Restrukturierung	220
Abb. D1.6: Maßnahmen-/Umsetzungsmanagement	222
Abb. D1.7: Kommunikationsrichtungen in der Restrukturierung	223
Abb. D1.8: Determinanten der Restrukturierungsstrategie	226
Abb. D1.9: Abstimmung des Geschäftssystems mit der Umwelt bzw. Strategie	228
Abb. D2.1: Die Wechselbeziehung von Leistungs- und Finanzierungsbereich	230
Abb. D2.2: Schematische Darstellung einer finanziellen Restrukturierung	233
Abb. D2.3: Kapitalbindung und Umschlagshäufigkeit	238
Abb. D2.4: Amortisationsverlauf bei Sale & Lease-Back-Transaktion	241
Abb. D2.5: Barwertverlauf von Verbindlichkeiten bei Zinsverzichten	246
Abb. D4.1: Phasen der Unternehmensprüfung in der CMP	285
Abb. D4.2: Phasen der Sanierung und Umsetzung bei der CMP	285
Abb. D5.1: Stakeholder einer Restrukturierung	294
Abb. D5.2: Präferenz Anlageformen Deutschland 2005	295
Abb. D5.3: Anlagemöglichkeiten in Deutschland 2005	296
Abb. D5.4: Struktur Unternehmenskapital	297
Abb. D5.5: Eigenkapitalquoten im europäischen Vergleich	298
Abb. D5.6: Entwicklungsstadien Distressed Debt-Märkte	298
Abb. D5.7: Effekte Beteiligungskapital	299
Abb. D5.8: Distressed Debt-Märkte Europa	300
Abb. D5.9: Regionaler Fokus Distressed Debt	302
Abb. D5.10: Zukünftige Stakeholder einer Restrukturierung	303

Tabellenverzeichnis

Tab. A1:	Phaseneinteilung von Krisenprozessen	35
Tab. A2:	Interne Krisenursachen nach J. Hauschildt, Quelle: Hauschildt, 2005, S. 4 . .	44
Tab. A3:	Die zehn häufigsten Krisenursachen, Quelle: Hauschildt/Grape/Schindler, 2006, S. 6	46
Tab. A4:	Gesamtarbeitsplatzverluste insolventer Unternehmen in Deutschland, Quelle: Vereine Creditreform e. V., 2005, S. 18	55
Tab. A5:	Finanzielle Schäden durch Unternehmensinsolvenzen in Deutschland in Mrd. Euro seit 1999, Quelle: Vereine Creditreform e. V., 2005, S. 16	57
Tab. A6:	Vier-Phasen-Modell menschlichen Verhaltens nach S. L. Fink, Quelle: Bauer, 1980, S. 270 ff.	61
Tab. A7:	Menschliche Reaktionen auf Krisen, Quelle: Grunwald, 2005, S. 58	63
Tab. A8:	Häufigste Fehler der Unternehmenskommunikation im Bereich Medienarbeit, Quelle: Mathes/Gärtner/Czaplick, 1991, S. 43	71
Tab. A9:	Ziele und Instrumente des Investor Relations in Krisenphasen, Quelle: Bassen/Zöllner, 2005, S. 492	72
Tab. B1:	Mögliche Gegenstände von Alternativplanungen	96
Tab. B2:	Kennzahlen mit Früherkennungseigenschaften gemäß Umfrage, Quelle: In Anlehnung an O. Oehler, 1980, S. 157 ff.	106
Tab. C1:	Systematisierung von organisatorischen Maßnahmen	161
Tab. C2:	Vergleiche New and Old Economy	192
Tab. D2.1:	Beispielrechnung Steuereffekt aus Sanierungsgewinn	247
Tab. D2.2:	Beispielrechnung Kapitalherabsetzung	250
Tab. D2.3:	Beispielrechnung Kapitalherabsetzung mit Wiedererhöhung	251
Tab. D2.4:	Beispielrechnung »Debt-Equity-Swap«	253
Tab. D2.5:	Beispielrechnung »Debt-Equity-Swap« mit Kapitalherabsetzung	254
Tab. D2.6:	Beispielrechnung Zusammenwirkung von Finanzierungsinstrumenten	257
Tab. D4.1:	Renditechancen nach Investorenstrategie	284
Tab. D5.1:	NPL-Portfolio Transaktionen in Deutschland 2003–2005	301

Abkürzungsverzeichnis

a.o.	außerordentlich
Abb.	Abbildung
Abs.	Absatz
abzgl.	abzüglich
AfA	Abschreibung für Abnutzung
AG	Aktiengesellschaft bzw. Amtsgericht
AktG	Aktiengesetz
BaFin	Bundesamt für Finanzdienstleistungen
BB	Betriebsberater
BCM	Business Continuity Management
BERI	Business Environment Risk Index
BetrAVG	Gesetz zur Verbesserung der betrieblichen Altersversorgung
BFH	Bundesfinanzhof
BFuP	Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis
BGH	Bundesgerichtshof
BGHZ	Zivilsachen Bundesgerichtshof
BilReG	Bilanzrechtsreformgesetz
BKM	Betriebliches Kontinuitätsmanagement
BMF	Bundesministerium der Finanzen
BStBl.	Bundessteuerblatt
BVK	Bundesverband Deutscher Kapitalbeteiligungsgesellschaften
bzgl.	bezüglich
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
CEO	Chief Executive Officer
CFO	Chief Financial Officer
d.h.	das heißt
DB	Der Betrieb
DSWR	Datenverarbeitung – Steuer – Wirtschaft – Recht (Zeitschrift)
DZWIR	Deutsche Zeitschrift für Wirtschafts- und Insolvenzrecht
EBIT	Earnings before Interest and Tax
EBITDA	Earnings before Interest, Tax, Depreciation und Amortisation
engl.	englisch
et al.	et alii
etc.	et cetera
EZB	Europäische Zentralbank
F&E	Forschung und Entwicklung
FA	Frühaufklärung

FAZ	Frankfurter Allgemeine Zeitung
FE	Früherkennung
ggf.	gegebenenfalls
ggü.	gegenüber
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GmbHG	GmbH-Gesetz
GmbHR	GmbH-Rundschau
GuV	Gewinn- und Verlustrechnung
HGB	Handelsgesetzbuch
Hrsg.	Herausgeber
HWWA	Hamburgisches Welt-Wirtschafts-Archiv
i.d.R.	in der Regel
i.S.	im Sinne
i.w.	im wesentlichen
IAS	International Accounting Standard
IFES	Indikatororientiertes Früherkennungssystem
Inc.	Incorporation
InsO	Insolvenzordnung
IPO	Initial Public Offering
IR	Investor Relations
IT	Informationstechnologie
IuK(T)	Information und Kommunikation(stechnologie)
k.A.	keine Angabe
KG	Kommanditgesellschaft
KGV	Kurs-Gewinn-Verhältnis
KonTraG	Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich
LuL	Lieferung und Leistung
MBI	Management-Buy-In
MBO	Management-Buy-Out
Mgmt.	Management
mind.	mindestens
Mio.	Million
Mrd.	Milliarde
NEMAX	Neuer Markt Index (Börsenindize)
NJW	Neue Juristische Wochenschrift
No.	Number
Nr.	Nummer
NZG	Neue Zeitschrift für Gesellschaftsrecht
NZI	Neue Zeitschrift für das Recht der Insolvenz und Sanierung
o.	ohne
o.A.	ohne Angabe
o.g.	oben genannt
o.S.	ohne Seite
o.V.	ohne Verfasser
OBO	Owners-Buy-Out

OECD	Organisation for Economic Cooperation and Development
OHG	Offene Handelsgesellschaft
OLG	Oberlandesgericht
PR	Public Relations
PSV	Pensionssicherungsverein
Rn.	Randnummer
ROCE	Return on Capital Employed
ROI	Return on Investment
ROS	Return on Sales
Rz.	Randziffer
S.	Seite bzw. Satz
SbA	Sonstiger betrieblicher Aufwand
SOA	Sarbanes-Oxley-Act
sog.	sogenannt
Sp.	Spalte
SZ	Süddeutsche Zeitung
T	Tausend
Tab.	Tabelle
u.a.	und andere
u.a.m.	und anderes mehr
u.ä.	und ähnliches
u.U.	unter Umständen
u.v.m.	und viele mehr
überarb.	überarbeitete
US-GAAP	US Generally accepted accounting principles
USD	US Dollar
v.	von
vgl.	vergleiche
vs.	versus
wg.	wegen
WM	Wertpapier-Mitteilungen
z.B.	zum Beispiel
ZfB	Zeitschrift für Betriebswirtschaft
Zfbf	Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung
Zfo	Zeitschrift Führung + Organisation
ZGR	Zeitschrift für Unternehmens- und Gesellschaftsrecht
Ziff.	Ziffer
ZInsO	Zeitschrift für das gesamte Insolvenzrecht
ZIP	Zeitschrift für Wirtschaftsrecht und Insolvenzpraxis

A Unternehmenskrisen: Beschreibung eines komplexen Phänomens

A.1 Unternehmenskrisen: Ein alltägliches Problem?

Krisen scheinen zu einem fast schon normalen Wegbegleiter unseres alltäglichen Lebens geworden zu sein. Die Berichterstattung der Medien z.B. über politische Krisen, Terroranschläge, Naturkatastrophen und internationale Konflikte reißen nicht ab und geben uns kaum Zeit, sie zu verarbeiten. Nicht viel anders stellt sich die Situation im wirtschaftlichen Bereich dar. Auch hier häufen sich die Nachrichten über Unternehmenszusammenbrüche, spektakuläre Skandale und Missmanagement gerade auch in großen, international bekannten Unternehmen.

Diese Überflutung mit negativen Schlagzeilen und Berichten über das Scheitern von Unternehmen hat nicht nur zu einem Gewöhnungseffekt in der öffentlichen Wahrnehmung geführt, sondern auch in der Literatur eine teilweise veränderte Sichtweise gefördert, die Unternehmenskrisen als ein »... mittlerweile alltägliches Problem« erscheinen lassen (Kraus/Haghani, 2004, S. 13) oder sogar von »normalen Krisen« sprechen (Gmür, 1996, S. 23). In einem ähnlichen Sinne thematisierte bereits *Albach* (1979, S. 5 ff.) die Frage, ob sich im Kampf ums Überleben der Ernstfall (die Unternehmenskrise) nicht als Normalfall für Unternehmen in einer freiheitlichen Wirtschaftsordnung darstellt.

Andererseits sehen wir uns einer – national wie international – noch immer sehr hohen Zahl von Unternehmensinsolvenzen gegenüber, die mit ihren destruktiven Wirkungen, z.B. dem Verlust von Arbeitsplätzen, ganz maßgeblich zu den aktuellen Verwerfungen unseres Wirtschaftslebens beitragen, wobei solche Insolvenzstatistiken immer nur die häufig zitierte »Spitze des Eisbergs« deutlich werden lassen. Denn man kann davon ausgehen, dass eine erheblich höhere Zahl von Unternehmen ihre Krisen ohne die Anmeldung eines Insolvenzverfahrens – wie auch immer – bewältigt und damit in den verfügbaren Statistiken nicht erscheint.

Bedeutsam und bedenklich scheint ferner, dass eine immer höhere Zahl großer, renommierter, zum Teil alt eingesessener Unternehmen in Krisen geraten. Damit scheint die Krisenproblematik nicht mehr – wie oft behauptet – ein Phänomen ausschließlich kleiner und junger Unternehmen zu sein. Nicht zuletzt treten immer mehr Skandalfälle, die zu Unternehmenskrisen führen oder mit ihnen sonst ursächlich verbunden sind, ins Blickfeld der Öffentlichkeit und tragen in erheblichem Umfang zu Verunsicherung und Misstrauen in weiten Kreisen der Öffentlichkeit bei. In einer solchen Situation im Hinblick auf Unternehmenskrisen von »Normalität« oder »Alltäglichkeit« zu sprechen, erscheint problematisch.

Unternehmenskrisen sind und bleiben Ausnahmeerscheinungen im wirtschaftlichen Alltag und zugleich Singularitäten im Lebenszyklus der betroffenen Unternehmen. Sie werden zu einer verstärkten Herausforderung für das Management und bleiben die wohl anspruchsvollste Aufgabe von Unternehmensführung.

Als überlebenskritische Prozesse sind sie einer Beeinflussung im Sinne von Vorbeugung, Vermeidung und Bewältigung/Restrukturierung zugänglich, wenngleich das Ergebnis ihrer Beeinflussung angesichts des Ambivalenzcharakters solcher Prozesse im Voraus nicht feststeht.

Auch die Gesetzgeber auf nationaler und internationaler Ebene haben offenbar die Aktualität und Dringlichkeit des Phänomens Unternehmenskrise erkannt und in den letzten Jahren erhebliche Gesetzesinitiativen entwickelt, mit denen regulierend auf solche Prozesse der Fehlentwicklung in Unternehmen eingewirkt werden soll.

Dazu zählen in Deutschland insbesondere die Insolvenzordnung (InsO, 1999), das Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG, 1998), sowie der Deutsche Corporate Governance Kodex (DCGK, 2002) und das Transparenz- und Publizitätsgesetz (TransPuG, 2002).

Im internationalen Rahmen ist es insbesondere der aus den USA stammende Sarbanes-Oxley Act (SOA) des Jahres 2002, der die Aktualität und Bedeutung der Krisenproblematik auch in diesem Land unterstreicht (Gruson/Kubik, 2003, S. 339 ff.; Kauffmann/Götzenberger, 2003, S. 149).

Auch in anderen Industrienationen (z.B. Frankreich, Großbritannien, Australien und Japan) finden sich vergleichbare Regelungen, die eine Gemeinsamkeit in Form gesetzgeberischer Initiativen gegenüber der sich verschärfenden Krisenproblematik in Unternehmen aufweisen (Kajüter, 2004, S. 12 ff.).

A.2 Begriff und Eigenschaften von Unternehmenskrisen

A.2.1 Genereller Krisenbegriff

Der Begriff »Krise« wirkt auf uns vertraut und erschreckend zugleich. Er umfasst Individualkrisen ebenso wie weltweite Krisenerscheinungen mit nur allen erdenklichen Schattierungen seiner Anwendung zwischen diesen gedachten Extremen (Narr, 1973, S. 224; Hülsmann, 2005, S. 5). Die häufige Verwendung des Krisenbegriffs, die bereits Luneburg zu der Formulierung veranlasste: »... crisis has become one of the most overworked words in the language...« (Luneburg, 1970, S. 7), hat bisher dennoch nicht zu einem klaren Verständnis seines begrifflichen Inhaltes geführt, sondern vielmehr unterschiedlichste Interpretationen entstehen lassen.

Der aus dem Griechischen entnommene Stamm unseres heutigen Krisen-Begriffs meinte ursprünglich ganz allgemein jeglichen Bruch einer bis dahin kontinuierlichen Entwicklung und im engeren Sinne eine Entscheidungssituation, die den Wendepunkt bzw. Höhepunkt einer gefährlichen Entwicklung markiert. Er kennzeichnete zugleich eine Situation mit extremer *Ambivalenz der Entwicklungsmöglichkeiten* (Fink, 2002, S. 15).

In *systemtheoretischer Betrachtungsweise* gefährdet oder zerstört die Krise das System oder Teile des Systems (Offe, 1973, S. 198; Hermann, 1973, S. 45), wobei die durch eine Krise induzierte Gefährdung eines Subsystems noch nicht notwendigerweise die Gefährdung des Gesamtsystems nach sich ziehen muss (Luhmann, 1973, S. 185). Die Ursachen krisenhafter Gefährdung können dabei intra- und extrasystemischer Natur sein (Croszier, 1971, S. 287; Offe, 1973, S. 198).

Im Rahmen der *Wirtschaftswissenschaften* hat sich die Volkswirtschaftslehre relativ früh mit dem Krisenphänomen auseinandergesetzt, jedoch sind Auseinandersetzungen mit volkswirtschaftlich relevanterer Krisenproblematik aus der sog. Bürgerlichen Ökonomie bereits seit dem

Ende des 19. Jahrhunderts bekannt (v. Bergmann, 1895; Neuwirth, 1874; Wirth, 1890). Sofern nicht außerwirtschaftliche Geschehnisse als ursächlich für Krisen angenommen wurden, erscheint der Krisenbegriff in dieser Disziplin hauptsächlich in engem Zusammenhang mit konjunkturellen Phänomenen. Dabei wird die Krise als Phase des konjunkturellen Abschwungs (Dahl, 1975, S. 363) bzw. als Wendepunkt eines mehr oder weniger regelmäßig verlaufenden Konjunkturzyklusses verstanden. Schmolders (1950, S. 5) bezeichnete Krisen in diesem Zusammenhang als die markantesten Phasen moderner Wirtschaftskonjunkturen. Ab den 70er Jahren wurde der Krisenbegriff aus volkswirtschaftlicher Sicht zunehmend auch unter strukturellen und regionalen Aspekten betrachtet (Bain, 1968, S. 471 f.; Bömer, 1977; Eickhoff, 1976, S. 7 ff.; Tuchfeldt, 1974, S. 1 ff.).

A.2.2 Der Begriff Unternehmenskrise

Der Begriff »Unternehmenskrise« hat – ebenso wie die inhaltliche Auseinandersetzung mit diesem Phänomen – eine durchaus wechselvolle Geschichte im Rahmen der betriebswirtschaftlichen Forschung und Praxis.

So betrachteten etwa die noch ganz unter dem Eindruck der ersten Weltwirtschaftskrise des letzten Jahrhunderts stehenden Veröffentlichungen von *Hasenack* (1932 a, b), *Isaac* (1932) und *Le Courtre* (1926) Krisen ausschließlich als konjunkturelle Phänomene und lehnten sich damit an häufig vertretene volkswirtschaftliche Auffassungen an. Danach scheint die Problematisierung von Unternehmenskrisen – zumindest in der Literatur – keine Rolle mehr zu spielen. Erst im Gefolge des sog. ersten »Erdölschocks« im Jahre 1974 und dann wieder ab den 90er Jahren des letzten Jahrhunderts findet sich eine verstärkte Hinwendung zu dieser Thematik, die zu einer kaum noch zu überschaubaren Fülle von Arbeiten mit dieser Grundproblematik geführt hat¹.

In der betriebswirtschaftlichen Literatur ist der Begriff der Unternehmenskrise seither zunehmend präziser gefasst worden und berücksichtigt stärker die begriffsprägenden Elemente des Krisenphänomens aus anderen wissenschaftlichen Disziplinen. So bezeichnet etwa *Höhn* (1974, S. 3) die Unternehmenskrise als eine das Leben und den Bestand des Unternehmens bedrohende Situation, bei der das Überleben zur Kernfrage wird. Ähnlich definiert *Schiefer* (1974, S. 12) Unternehmenskrisen als »... eine Bedrohung für die Unternehmen ..., die bis an die Grenze der Existenz gehen kann« (ähnlich auch *Becker*, 1978, S. 672; *Rüschepöhler*, 1973, S. 32). *Müller-Merbach* (1977, S. 420) etwa beschreibt die Unternehmenskrise als eine ungewollte und ungeplante, ertragsmäßige und/oder liquiditätsmäßige Situation eines Unternehmens oder eines Unternehmensbereiches, die eine unmittelbare oder mittelbare Gefahr für das Überleben des Unternehmens bzw. des Unternehmensbereiches darstellt. *R. Müller* (1982, S. 1) sieht die Unternehmenskrise in ähnlichem Sinne als einen von dem betroffenen Unternehmen ungewollten, zeitlich begrenzten Prozess, durch den die Erfolgspotenziale, der Erfolg oder die Liquidität der Unternehmung ernsthaft bedroht werden, so dass die Existenz des gesamten Unternehmens gefährdet ist. *Röthig* (1976, S. 13) beschreibt Unternehmenskrisen aus systemtheoretischer Sicht als zeitlich begrenzte Prozesse, die initiiert und gesteuert werden können und durch ein im voraus identifizierbares Ergebnis, nämlich das Nichterreichen dominanter Ziele des Systems, abgeschlossen werden. Als dominante Ziele gelten dabei solche Ziele, die dem Gesamtsystem als limitierende Grundbedingungen bei allen Entscheidungen dienen (Basis-Ziele) und deren Nichterfüllung zu Sanktionen gegen das System führen würde. Nach *Krummenacher* (1981, S. 8) ist die Unternehmenskrise eine Situation, »... die nach einem abrupten Wechsel einer oder mehrerer Basisvariab-

len eines Systems entsteht, so dass die Erreichung bisheriger essentieller Normen und Ziele gefährdet und damit die Existenz dieses Systems in Frage gestellt wird«.

In einer *engen* Begriffsauslegung werden Unternehmenskrisen als das »... Endstadium eines vom betroffenen Unternehmen ungewollten Prozesses ...« gesehen, »... in dessen Verlauf die Erfolgspotenziale, das Reinvermögen und/oder die Liquidität des Unternehmens sich so ungünstig entwickelt haben, dass die Existenz des Unternehmens *akut* bedroht ist« (Hess/Fechner, 1991, S. 4).

In einer *weiteren*, alle Phasen überlebenskritischer Prozesse abdeckenden und von vielen Autoren geteilten Sichtweise (Cezanne, 1999, S. 10 f.; Bergauer, 2001, S. 4; Moldenhauer, 2004, S. 12) sind Unternehmenskrisen ungeplante und ungewollte Prozesse von begrenzter Dauer und Beeinflussbarkeit sowie mit ambivalentem Ausgang. Sie weisen unterschiedliche Phasen auf (von der potenziellen bis hin zur akuten Krise) und sind in der Lage, den Fortbestand des gesamten Unternehmens substanziell und nachhaltig zu gefährden oder sogar unmöglich zu machen. Dies geschieht durch die Beeinträchtigung dominanter Ziele, deren Gefährdung oder Nichterreichung gleichbedeutend ist mit einer nachhaltigen Existenzgefährdung oder Existenzvernichtung des Unternehmens als selbstständig und aktiv am Wirtschaftsprozess teilnehmender Einheit mit ihren bis dahin gültigen Zweck- und Zielsetzungen (Macharzina/Wolf, 2005, S. 670; Krystek, 2002, S. 89; ders., 1987, S. 6 f.).

Gegen den Aspekt des ungeplanten und ungewollten Entstehens von Unternehmenskrisen wird gelegentlich eingewandt, dass (Unternehmens-)Krisen auch durchaus gewollt sein können, um etwa – im Schumpeterschen Sinne – eine Basis für Innovationen und Problembewusstsein in verkrusteten Strukturen zu schaffen (Zelewski, 1995, S. 900 ff.). Ein solcher »Krisenansatz« wird auch von Macharzina (1999, S. 498) für Führungskräfte zur Durchsetzung einer von ihnen präferierten Strategie beschrieben.

Nicht zuletzt wegen der Ambivalenz des Krisenprozesses mit der Unmöglichkeit einer völligen ex-ante-Bestimmung seines Ausgangs wird der Sichtweise einer nur simulierten Krise (Jossé, 2004, S. 32) nicht gefolgt. Gleichwohl ist noch auf die konstruktiven Wirkungen (ungewollter und ungeplanter) Unternehmenskrisen im Abschnitt A.3.5.2 einzugehen.

A.2.3 Eigenschaften von Unternehmenskrisen

Mehr noch als es Definitionen vermögen, können spezifische Eigenschaften das hier interessierende Krisenphänomen präzisieren. Solche Eigenschaften, die zugleich Bedeutung als inhaltliche Bestandteile und Begriffselemente haben, sind nachfolgend skizziert (s. dazu Müller, R., 1982, S. 20 ff.; Schreyögg, 2004, S. 14 f.; Hülsmann, 2005, S. 39 ff.; Freiling, 2005, S. 62 f.).

(1) Existenzgefährdung

Durch die Unternehmenskrise ergibt sich eine nachhaltige, d.h. nicht nur absehbar kurzfristige (vorübergehende) Existenzgefährdung für das gesamte Unternehmen im Sinne einer Existenzvernichtung, die ungeplant und ungewollt ist; Unternehmenskrisen sind damit jeweils überlebenskritisch für das betroffene System.

(2) Ambivalenz des Ausgangs

Der Ausgang von Unternehmenskrisen kann ebenso die Vernichtung des betroffenen Unternehmens bedeuten wie deren erfolgreiche Bewältigung, wobei der jeweilige Ausgang am Beginn der Krise nicht oder zumindest nicht eindeutig absehbar ist.

(3) Gefährdung dominanter Ziele

Als dominante Ziele gelten die Aufrechterhaltung der Zahlungsfähigkeit, die (langfristige) Erzielung eines Mindestgewinns oder einer Mindestrendite sowie die Vermeidung von Überschuldungstatbeständen, darüber hinaus aber auch die Gewährleistung des Aufbaus oder der Verfügbarkeit (Erhalt/Hinzugewinnung) wesentlicher Erfolgspotenziale (Müller, R., 1982, S. 20 f.; Bergauer, 2003, S. 4).

(4) Prozesscharakter

Unternehmenskrisen sind zeitlich begrenzte Prozesse von unterschiedlicher Dauer, wobei Beginn und Ende dieses Prozesses je nach Wahrnehmungsvermögen/-willen des betroffenen Unternehmens von objektivierbaren Tatbeständen abweichen können.

(5) Steuerungsproblematik

Der Krisenprozess kann in Grenzen durch das (Krisen-)Management gesteuert werden, wobei eine solche Beeinflussung des ansonsten autonom verlaufenden Krisenprozesses nicht zwingend erfolgreich sein muss.

(6) Überraschung

Häufig wird das Überraschungsmoment als merkmalsprägend für Unternehmenskrisen (Töpfer, 1999, S. 17; Schreyögg, 2004, S. 14) hervorgehoben. Dies gilt jedoch nur sehr eingeschränkt, da die meisten Unternehmenskrisen einer Früherkennung zugänglich sind und somit das Überraschungsmoment objektiv entfällt (Haghani, 2004, S. 4 ff.).

(7) Zeitdruck/Stress

Mit zunehmendem Reifegrad und damit vergrößertem Problemdruck von Unternehmenskrisen verringert sich die zur Krisenbewältigung verbleibende Reaktionszeit, was Zeitdruck und daraus resultierenden Stress erzeugt (Glaeßer, 2001, S. 29 f.).

(8) Ambiguität

Unternehmenskrisen sind häufig in ihrer Kausalität unbestimmt, werden von den Beteiligten nur begrenzt verstanden und müssen häufig erst konzeptionell erschlossen werden (Schreyögg, 2004 S. 14).

(9) Verlust von Handlungsmöglichkeiten

Speziell in fortgeschrittenen Phasen von Unternehmenskrisen wird ein zunehmender Verlust an Handlungsmöglichkeiten bei gleichzeitig wachsender Handlungsnotwendigkeit deutlich. Eine solche *asynchronische Krisendynamik* verstärkt zugleich die destruktiven Wirkungen von Krisenprozessen (Hülsmann, 2002, S. 33 ff.).

(10) Kraft zur Metamorphose

Unternehmenskrisen bergen auch die Kraft der Erneuerung in sich; krisenbetroffene Unternehmen können gestärkt und verwandelt aus überstandenen Krisenprozessen hervorgehen. Entsprechend dem Ambivalenzcharakter solcher Prozesse können Krisenphasen auch lediglich Zäsuren auf dem Entwicklungspfad von Unternehmen darstellen (Gramlich/Walz, 2005, S. 1210).

Während die Eigenschaften 1 bis 5 und 10 alle Unternehmenskrisen kennzeichnen, betreffen die Merkmale 6 bis 9 nur bestimmte Phasen von Krisen und eignen sich deshalb nicht zur generellen Kennzeichnung von Unternehmenskrisen.

A.2.4 Krisenähnliche Phänomene in Unternehmen

Der Versuch einer begrifflichen Eingrenzung der »Unternehmenskrise« kommt ohne seine Abgrenzung gegenüber ähnlichen Phänomenen kaum aus, die ebenfalls das Unternehmensgeschehen mit unterschiedlichen Wirkungen tangieren. Erst so gewinnt der hier unterstellte Krisenbegriff seine notwendige Anschaulichkeit und Tragfähigkeit. Zu solchen Phänomenen gehören Konflikte, Störungen, Katastrophen und Risiken sowie übrige Begriffe, die gleichfalls im Umfeld von Unternehmenskrisen zu orten sind (vgl. dazu Abb. A1).

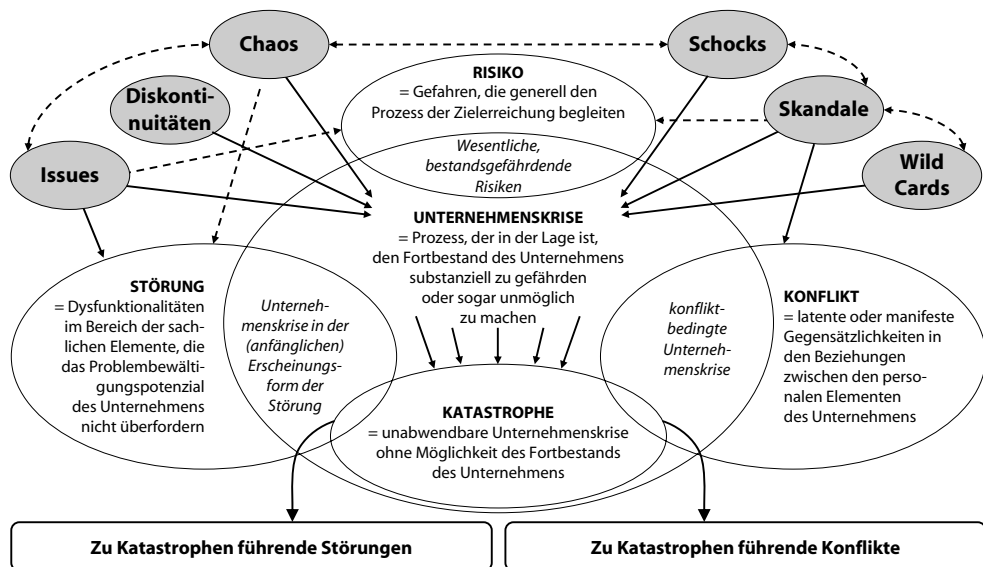


Abb. A1: Grundsätzlicher Zusammenhang zwischen Unternehmenskrise, Risiken, Konflikten, Störungen und sonstigen Phänomenen im Umfeld von Unternehmenskrisen

A.2.4.1 Konflikte

Konflikte sind als latente oder manifeste Gegensätzlichkeiten in den Beziehungen zwischen *Personen* zu verstehen (Dahrendorf, 1961, S. 201 f.), die sich im Extrem in offenen und besonders heftigen Auseinandersetzungen äußern können (Krüger, 1972, S. 17).

Sie können durch Gegensätzlichkeiten zwischen Angehörigen des Unternehmens (Führungskräfte vs. Mitarbeiter; Führungskräfte vs. Führungskräfte) ebenso entstehen wie zwischen Stakeholdern und Führungskräften des Unternehmens². Ein Konfliktpotenzial besteht grundsätzlich zwischen allen denkbaren Personen/-gruppen, die direkt oder indirekt mit dem Unternehmen in Verbindung stehen und deren Gegensätzlichkeiten in ihren Wirkungen das Unternehmen tangieren (Nill, 2005, S. 557; Glasl, 2004, S. 14 ff.).

Während sich die Krise als zeitlich begrenzter Prozess mit häufig überwiegend dysfunktionalen Wirkungen darstellt, wird der Konflikt in einigen Organisationsformen (z.B. Matrix-Organisation) sogar zeitlich unbegrenzt institutionalisiert in der Absicht, ihn konstruktiv nutzbar zu machen (Wagner, 1978, S. 90 ff.).

Krise und Konflikt stellen grundsätzlich einander überschneidende Begriffe dar. Deren Beziehung betont Kaiser (1971, S. 348), der konfliktfreie und konfliktbedingte Krisen unterscheidet. *Konfliktbedingte* Unternehmenskrisen lassen sich dabei als mögliche Folgen dysfunktionaler Konflikte auffassen (Röthig, 1976, S. 14), wobei es sich um nicht zu umgehende Konflikte ohne die Möglichkeit eines Interessenausgleichs handeln muss, die überlebensrelevante Ziele tangieren. Dagegen führt die Mehrzahl von Konflikten in Unternehmen nicht zu Krisen im zuvor definierten Sinne.

Konfliktfreie Unternehmenskrisen scheinen zunächst kaum vorstellbar. Dabei wird offenbar von akuten Unternehmenskrisen ausgegangen, deren Wirkungen (z.B. Entlassungen im Rahmen von Restrukturierungen) ganz eindeutig ein hohes Konfliktpotenzial aufweisen. Anders kann sich die Situation dagegen bei potenziellen und/oder latenten Unternehmenskrisen darstellen. In solchen Phasen von Unternehmenskrisen (z.B. bei der Krisenvorsorge, Krisenfrüherkennung) sind konfliktfreie Handlungsräume bzw. Konflikte mit überwiegend konstruktiven Wirkungen zumindest denkbar.

Ähnlich wie Unternehmenskrisen weisen auch Konflikte neben Ursachen (Regnet, 2001, S. 27) und Lösungsansätzen (Bosetzky/Heinrich/Schutz zur Wiesch, 2002, S. 271) spezifische Verläufe auf und haben zudem die Tendenz zu eskalieren (Hugo-Becker/Becker, 2004, S. 113).

A.2.4.2 Störungen

Störungen sind zunächst Dysfunktionalitäten im Bereich des *Sachpotenzials* von Unternehmen (Maschinen, maschinelle Anlagen, Läger, Gebäude, Informationssysteme, sonstige Versorgungssysteme etc.).

Als Folge von endogen und/oder exogen auf das Unternehmen einwirkenden Störgrößen beeinträchtigen sie die Funktionfähigkeit solcher Systeme und sind im normalen Geschäftsbetrieb eine unausrottbare Selbstverständlichkeit.

Allerdings können die von solchen Störungen ausgehenden Wirkungen sehr bald krisenträchtige Prozesse auslösen, sofern die Störungen selbst wichtige Systeme des Unternehmens betreffen und/oder die Wirkungen solcher Störungen fatale Folgen für das Unternehmen und sein Umsystem haben.

A.2.4.3 Katastrophen

Während grundsätzlich der Begriff Krise eine starke Ambivalenz der Entwicklungsmöglichkeiten beinhaltet, wird die Katastrophe einseitig als eine entscheidende Wendung zum Schlimmen mit verheerendem (tödlichem) Ausgang verstanden. Holliger (1971, S. 201 f.) beschreibt Katastrophen als verhängnisvolle Ereignisfolgen, deren Wirkungen sich gegen den (die) Betroffenen richten und entweder nicht voraussehbar und/oder nicht abwendbar sind.

Bezogen auf die Sphäre des Unternehmens können Katastrophen als destruktive *Singularitäten* betrachtet werden (Holzkämpfer, 1996, S. 133), die von ihm nicht (mehr) abgewendet werden können. Sie enden mit der Vernichtung des Unternehmens und schließen seine Wiederherstellung