

UNIVERSITÄT LEIPZIG

**Institut für Produktionswirtschaft
und Industrielle Informationswirtschaft**

Arbeitsbericht Nr. 3

**Unternehmenskrisen
und Konzepte zu ihrer Bewältigung**

von

Univ.-Prof. Dr. Stephan Zelewski

Leipzig 1994

Alle Rechte vorbehalten.

Inhaltsverzeichnis

	Seite
1	Ansätze zur Systematisierung von betrieblichen Krisen 1
1.1	Krisenbegriff 1
1.2	Krisentypologie 2
2	Grundlagen des betrieblichen Krisenmanagements 6
2.1	Aufgaben des Krisenmanagements 6
2.2	Theoretische Fundamente 7
2.3	Praktisches Krisenmanagement 8
3	Phasenbezogenes Krisenmanagement 10
3.1	Proaktiver Umgang mit potentiellen Krisen 10
3.1.1	Krisenvermeidung 10
3.1.2	Krisenantizipation 11
3.1.3	Krisenstimulation 13
3.2	"Präventiver" Umgang mit latenten Krisen 14
3.3	Reaktiver Umgang mit aktuellen Krisen 15
3.3.1	Repulsives Krisenmanagement 15
3.3.2	Kompensierendes Krisenmanagement 17
3.3.3	Ausschöpfendes Krisenmanagement 19
4	Ebenenbezogenes Krisenmanagement 20
4.1	Strategisches Krisenmanagement 20
4.2	Operatives Krisenmanagement 21
4.3	Existentielles Krisenmanagement 22
5	Systembezogenes Krisenmanagement 24
5.1	Strukturelles Krisenmanagement 24
5.2	Prozessuales Krisenmanagement 27
6	Literaturverzeichnis 30

1 Ansätze zur Systematisierung von betrieblichen Krisen

1.1 Krisenbegriff

Unter einer Krise im betriebswirtschaftlichen Sinne wird eine *Gefährdung des Fortbestehens* (des Überlebens, der Existenz)¹⁾ eines Unternehmens oder eines wesentlichen²⁾ Unternehmensbereichs verstanden³⁾. Sofern im folgenden explizit nur noch auf Gefährdungen der Unternehmensexistenz eingegangen wird, so ist implizit stets auch die Existenzgefährdung wesentlicher Unternehmensbereiche inbegriffen.

Neben dem essentiellen Bestandsgefährdungsmerkmal können weitere Merkmale den ökonomischen Krisenbegriff ergänzen, die jedoch nur akzidentielle Qualität besitzen. Dazu gehören vor allem *Dringlichkeit*, *Überraschendheit* und *Ungewißheit*: In Krisensituationen steht oftmals nur eine geringe Reaktionszeit zur Verfügung, um Maßnahmen zur Krisenbewältigung zu ergreifen⁴⁾. Entsprechend dringlich sind die zugehörigen Entscheidungsfindungs- und -durchsetzungsprozesse. Häufig treten existenzgefährdende Krisen ohne vorbereitende Anzeichen ein; statt dessen überraschen sie die betroffenen Unternehmen⁵⁾. In zahlreichen Fällen wird auch der Ausgang einer Krise im Spannungsfeld zwischen langfristiger Sicherung des Überlebens eines Unternehmens und seiner kurzfristigen Liquidierung von den Betroffenen als hochgradig ungewiß - oder: "ambivalent" - empfunden⁶⁾.

Als viertes akzidentiellies Krisenmerkmal werden des öfteren *Diskontinuitäten* angesehen. Solche Diskontinuitäten erstrecken sich auf die zeitliche Entwicklung von Merkmalen, die für das Überleben eines Unternehmens wesentlich sind. Dabei kann es sich z.B. um Erfolgspotentiale, Erfolgsgrößen oder die Liquidität des Unternehmens handeln.

Allerdings erweisen sich Diskontinuitäten weder als notwendig noch als hinreichend für Unternehmenskrisen. Denn einerseits braucht eine Krise keineswegs immer mit einer diskontinuierlichen Merkmalsentwicklung verknüpft zu sein. Beispielsweise kann sich die Liquiditätssituation eines Unternehmens im Zeitablauf kontinuierlich verschlechtern, bis schließlich die Unternehmensexistenz durch Eintritt der Insolvenz unmittelbar gefährdet ist. Andererseits lassen sich ebenso Diskontinuitäten bei der zeitlichen Entwicklung überlebenswichtiger Unternehmens-

-
- 1) Eine bemerkenswerte Auseinandersetzung mit der inhaltlichen Unschärfe der Vorstellung, das *Bestehen* eines Unternehmens sichern zu wollen, findet sich bei LINDE 1994, S. 66f., aus systemtheoretischer Perspektive. Allerdings wird auf S. 6 aus eben dieser systemtheoretischen Perspektive doch wieder auf das Bestandserhaltungskriterium zurückgegriffen, indem Krisen als "bestandsgefährdende Systemprobleme" definiert werden.
 - 2) Kriterien für die "Wesentlichkeit" eines Unternehmensbereichs werden in der einschlägigen Literatur nicht definiert. Das Attribut "wesentlich" bleibt daher eine inhaltlich unbestimmte Definitions Komponente. Sie appelliert an einen expliziten oder impliziten Konsens unter den Definitionsanwendern, welche Unternehmensbereiche als wesentlich gelten sollen.
 - 3) Vgl. WEBER 1980, S. 15; PÜMPIN/PRANGE 1991, S. 204; MACHARZINA 1993, S. 523 u. 526; LINDE 1994, S. 8 (u. 10f.). Vgl. zu weiterführenden Diskussionen des betriebswirtschaftlichen Krisenbegriffs WEBER 1980, S. 15ff. u. 31ff.; KRUMMENACHER 1981, S. 3ff.; KRISTEK 1987, S. 3ff.; PÜMPIN/PRANGE 1991, S. 204f.; MACHARZINA 1993, S. 523; LINDE 1994, S. 8ff. und Anhang, S. VIII. (auf S. 5ff. wird hingegen ein allgemeinerer, auch in anderen Disziplinen verwandter Krisenbegriff thematisiert).
 - 4) Vgl. WEBER 1980, S. 32f. u. 34ff.; MACHARZINA 1993, S. 523. Zu Recht weist aber LINDE 1994, S. 52ff., 77 u. 92, darauf hin, daß keineswegs in allen Krisensituationen kurze Reaktionszeiten herrschen müssen. Vielmehr hängt es von den speziellen Eigenschaften und Begleitumständen einer Unternehmenskrise ab, wie dringlich Maßnahmen zur Krisenbewältigung sind. Daher wurde das Merkmal der Dringlichkeit bewußt nicht in die essentiellen Komponenten der Krisendefinition aufgenommen, sondern nur als akzidentiellies Krisenmerkmal aufgeführt. Analoge Argumente treffen auf die beiden anderen akzidentiellen Merkmale zu.
 - 5) Vgl. WEBER 1980, S. 31f.; WITTE 1981, S. 9; MACHARZINA 1993, S. 523.
 - 6) Vgl. WITTE 1981, S. 11; PÜMPIN/PRANGE 1991, S. 204; MACHARZINA 1993, S. 523; LINDE 1994, S. 11.

merkmale vorstellen, die keine Unternehmenskrise darstellen. Solche Diskontinuitäten ohne Krisencharakter liegen vor, wenn sich die Merkmalsausprägungen zwar sprunghaft verändern, dabei aber - sofern eine Verschlechterung der Merkmalsausprägungen eingetreten ist - ein überlebensgefährdendes Ausprägungsniveau noch nicht erreichen. Oder die Merkmalsausprägungen entwickeln sich zwar diskontinuierlich, jedoch in der entgegengesetzten Richtung, so daß sich die Überlebensfähigkeit des Unternehmens verbessert.

1.2 Krisentypologie

Mit Hilfe einer Typologie läßt sich die breite und unübersichtliche Vielfalt von Krisenausprägungen ordnen, indem sie auf eine kleine Anzahl "typischer" Ausprägungsmuster zurückgeführt wird. Zu diesem Zweck werden zunächst alle tatsächlich beobachteten und auch denkmöglichen Krisen anhand unterschiedlicher Betrachtungsdimensionen (Kriterien) klassifiziert.

Aus der Perspektive des zeitlichen Krisenverlaufs lassen sich drei typische *Phasen* von Unternehmenskrisen unterscheiden⁷⁾. Potentielle Krisen sind real noch nicht eingetreten, sondern existieren nur als gedankliche Fiktion. Latente Krisen existieren bereits real, sind aber dem jeweils betroffenen Unternehmen noch nicht bewußt. Bei aktuellen (oder akuten⁸⁾) Krisen handelt es sich um real existente Krisen, die dem jeweils betroffenen Unternehmen auch als solche bekannt sind. Innerhalb der Klasse der aktuellen Krisen wird oftmals durch Hinzuziehung einer neuen Betrachtungsdimension - der Krisenbeherrschung - noch weiter zwischen den Subklassen der aktuell beherrschten und der aktuell nicht beherrschten Krisen differenziert⁹⁾.

Aus einem anderen Blickwinkel können Unternehmenskrisen danach klassifiziert werden, auf welcher Ebene einer *Hierarchie von krisenindizierenden Kenngrößen* (oder Zielgrößen) sie sich manifestieren¹⁰⁾. Dabei wird gewöhnlich eine strategische Ebene, die durch Erfolgspotentiale (oder kritische Erfolgspotentiale) eines Unternehmens gekennzeichnet ist, von einer operativen Ebene unterschieden, auf der die wesentlichen Erfolgsgrößen eines Unternehmens (wie

- 7) Vgl. KRISTEK 1980, S.64f.; KRISTEK 1987, S. 29ff.; MACHARZINA 1993, S. 526f. u. 530; LINDE 1994, S. 9f. u. 15. Eine leicht abweichende Unterscheidung von Krisenphasen findet sich bei HAUSCHILDT 1988, S. 2f. Vgl. auch die wesentlich breiter angelegte Thematisierung von Krisenphasen bei KRISTEK 1987, S. 16ff. Eine semantische Unzulänglichkeit liegt bei dieser Betrachtungsweise insofern vor, als zwei unterschiedliche Krisenbegriffe nebeneinander verwendet werden. Einerseits wird implizit ein Krisenbegriff i.w.S. unterstellt, der sich im Sinne eines Krisenlebenszyklusses über die drei zeitlichen Phasen der Krisenentwicklung - die Krisenpotentialität, die Krisenlatenz und die Krisenaktualität - erstreckt. Andererseits gestattet es der Krisenbegriff i.e.S., eine einzelne Phase aus dieser Entwicklung selbst als eine Krise - als potentielle, latente oder aktuelle Krise - anzusprechen. In diesem Beitrag wird, sofern keine ausdrücklich abweichenden Festlegungen erfolgen, das letztgenannte enge Krisenverständnis vorausgesetzt.
- 8) In der Literatur ist in der Regel von akuten Krisen die Rede. Hier wird dagegen von aktuellen Krisen gesprochen, weil das Begriffspaar "potentiell - aktuell" zwei semantisch klar zusammengehörige Begriffe ausweist, während die Begriffe "potentiell" und "akut" zu unterschiedlichen semantischen Feldern gehören.
- 9) Vgl. KRISTEK 1980, S.64f.; KRISTEK 1987, S. 29ff. u. 213 sowie S. 219ff. versus S. 253ff.; MACHARZINA 1993, S. 526 u. 530. Dabei wird allerdings nicht von beherrschten und nicht beherrschten, sondern von beherrschbaren und unbeherrschbaren Krisen gesprochen. Der Verfasser folgt dieser Terminologie jedoch nicht, weil die prinzipielle "Beherrschbarkeit" einer Krise im strengen Sinne des Wortes praktisch kaum festgestellt werden kann. Vielmehr läßt sich nur prüfen, ob eine Krise von einem Unternehmen faktisch beherrscht wurde (oder - wie in einer späteren Fußnote dargelegt wird - ob die Unternehmensführung der Ansicht war, eine Krise beherrschen zu können).
- 10) Vgl. zu dieser Sichtweise MACHARZINA (1993), S. 535 u. 537f.; LINDE 1994, S. 10f. und Anhang S. VIII. In den vorgenannten Quellen werden zwar die drei Gruppen von Kenn- oder Zielgrößen benannt; doch wird auf den Aspekt hierarchischer Ebenen oftmals nicht klar eingegangen. Bei MACHARZINA 1993, S. 533 u. 535, erfolgt immerhin ein ausdrücklicher Bezug auf "Ebenen".

z.B. Jahresüberschuß, kalkulatorischer Erfolg, Rentabilität, Cash Flow oder Umsatz) betrachtet werden. Hinzu kommt eine dritte, existentielle Ebene, auf der die Unternehmensliquidität als Kenngröße herangezogen wird. Auch die Klasse der existentiellen Unternehmenskrisen wird häufig weiter ausdifferenziert, und zwar anhand des zusätzlichen Kriteriums der Liquiditätserhaltung in die Subklassen der Krisen mit gefährdeter, aber noch nicht verletzter Unternehmensliquidität und der Krisen mit bereits eingetretener Illiquidität.

Hinter den Ebenen der Kenngrößenhierarchie verbirgt sich eine Betrachtungsweise, die Krisen anhand ihrer Dringlichkeit klassifiziert: Solange sich nur bei den Erfolgspotentialen eines Unternehmens Entwicklungen abzeichnen, die eine Gefährdung der Unternehmensexistenz auf lange Sicht verheißen, bleibt der Handlungsdruck des Krisenmanagements noch verhältnismäßig gering. Krisenhafte Verschlechterungen der Erfolgsgrößen zeigen dagegen an, daß eine Unternehmensgefährdung in greifbare Nähe rückt. Der Handlungsdruck steigt entsprechend. Schließlich wird die Überlebensfähigkeit eines Unternehmens akut bedroht, wenn seine Liquidität gefährdet oder sogar schon Illiquidität eingetreten ist. In solchen Fällen muß unverzüglich gehandelt werden.

Ein vielschichtigeres Bild von Krisenklassen stellt sich ein, wenn als Betrachtungsdimension die Art der *Krisenverursachung*¹¹⁾ zugrundegelegt wird. In einer ersten, recht groben Annäherung läßt sich zwischen natürlich, menschlich, technisch, politisch und ökonomisch verursachten Unternehmenskrisen unterscheiden. Natürliche Krisenursachen liegen etwa vor, wenn (Rück-)Versicherungsunternehmen infolge einer atypischen Häufung von Naturkatastrophen in eine existenzgefährdende Schieflage geraten. Von menschlich verursachten Krisen wird dann geredet, wenn das Fortbestehen eines Unternehmens durch menschliches Fehlverhalten - außerhalb politischer oder ökonomischer Handlungsdimensionen - bedroht wird. Eine solche Gefahr bestand z.B. nach der Havarie des Öltankers "Exxon Valdez", solange die Unternehmensbelastungen durch Schadensersatzforderungen ihrer Höhe nach noch völlig offen waren. Technische Krisenursachen gehen dagegen auf Unzulänglichkeiten technischer Systeme zurück, deren Folgewirkungen ein Unternehmen ebenso an den Rand seiner Existenz führen können (z.B. bei der Auslösung von Umweltkatastrophen durch technisch defekte Produktionsanlagen, wie etwa in Bhopal). Politisch verursachte Unternehmenskrisen stellen sich ein, wenn politische Prozesse zu solchen Veränderungen in den Rahmenbedingungen für unternehmerisches Handeln führen, daß die Überlebensfähigkeit einzelner Unternehmen in Frage gestellt wird. Hier ist etwa auf das Sterben zahlreicher Rüstungsunternehmen im Zuge der Auflösung der ehemaligen Sowjetunion zu verweisen¹²⁾. Schließlich wird von ökonomischen Krisenursachen immer dann geredet, wenn die Überlebensfähigkeit eines Unternehmens durch wirtschaftliche Handlungen seiner Mitglieder oder Außenstehender gefährdet wird. Eine ökonomisch verursachte Krise lag z.B. jüngst im Fall der Metallgesellschaft AG vor. Ihre bedrohliche Schieflage wurde durch problematische Lieferverträge und risikoreiche Terminkontrakte verursacht, die von einzelnen Mitgliedern der Unternehmensführung zu verantworten waren.

11) Vgl. HAUSCHILDT 1983, S. 142ff.; TÖPFER 1986, S. 159ff.; KRISTEK 1987, S. 32ff.; PÜMPIN/ PRANGE 1991, S. 205ff.; MACHARZINA 1993, S. 523ff.; LINDE 1994, S. 36ff. u. 64ff. (mit bemerkenswerten Beiträgen zur Problematisierung von kausalen Wirkzusammenhängen); SABEL 1994, Tabelle 1 auf S. 300 (nur in bezug auf Unternehmenskrisen im Sinne von Katastrophen, die mit dem Absterben des Unternehmens enden).

12) Vgl. zu einem weiteren Beispiel DUMAINE 1993, S. 126 (eine Gesetzgebung in den U.S.A., welche die Rahmenbedingungen für US-Autoversicherer drastisch veränderte).

Die Betrachtungsdimension der Krisenursachen läßt sich vor allem in zweifacher Richtung verfeinern. Zunächst ist es möglich, die fünf vorgenannten Ursachenkategorien inhaltlich auszu-differenzieren. So können etwa die ökonomischen Krisenursachen in eine Vielzahl unterschiedlicher Einflußgrößen aufgespalten werden¹³⁾. Als besonders häufige ökonomische Krisenursachen im Bereich des Managements betrieblicher Aufgaben werden beispielsweise genannt¹⁴⁾:

- Fehlentscheidungen bei der Besetzung von Führungspositionen (etwa im Falle von Familiengesellschaften, bei denen der Familienzugehörigkeit eine größere Bedeutung als der Führungstauglichkeit zugemessen wird),
- Fehler bei der Gestaltung des Produktprogramms (ein aktuelles Problem zahlreicher ost-europäischer Unternehmen),
- unzulängliche Berücksichtigung langfristiger Trends auf Beschaffungs- oder Absatzmärkten (langanhaltende Vernachlässigung des expandierenden Personalcomputer-Markts durch IBM),
- Fehler bei der Einschätzung des ökonomischen Potentials neuartiger Technologien (Schweizer Uhrenindustrie in bezug auf elektronische Quarzuhren),
- Fehler bei konstitutiven Unternehmensentscheidungen, wie etwa über den Unternehmensstandort oder die finanzielle Ausstattung eines Unternehmens mit haftendem Eigenkapital (Problem der Unterkapitalisierung zahlreicher ostdeutscher Unternehmen),
- Mängel bei der Ausgestaltung von Informationssystemen für Planungs- oder Kontrollaufgaben (existenzgefährdende Anlaufprobleme bei der Einführung neuartiger Reservierungssysteme durch ein Autovermietungsunternehmen).

Eine breit angelegte empirische Untersuchung über die häufigsten ökonomischen Krisenursachen hat HAUSCHILDT vorgelegt¹⁵⁾.

Darüber hinaus muß als weiterführende Komplizierung beachtet werden, daß Unternehmenskrisen zumeist nicht nur durch eine Ursache bewirkt werden, sondern auf ein Bündel mannigfaltiger Krisenursachen zurückzuführen sind¹⁶⁾. So hängen beispielsweise technische Krisenursachen, die als technische Defekte von Produktionsanlagen auftreten, in der Regel mit ökonomischen Krisenursachen eng zusammen, weil etwa aus Gründen der Kosteneinsparung auf eine intensivere Anlagenwartung oder auf eine technisch aufwendigere - aber auch sicherere - Anlagenkonstruktion verzichtet wurde. Infolge dieser *Multi- oder Polykausalität* müßte sich eine Krisenklassifizierung nach Maßgabe von Krisenursachen nicht auf einzelne Ursachenarten, sondern auf typische Ursachenkomplexe erstrecken¹⁷⁾. Aber nur wenige Beiträge haben sich bislang damit befaßt, welche Krisenursachen besonders häufig miteinander verknüpft auftreten. Dazu zählt vor allem die empirische Studie von HAUSCHILDT¹⁸⁾, die bereits erwähnt wurde¹⁹⁾. Daneben ist derzeit noch kaum erforscht, ob verschiedene Krisenursachen sogar kausal untereinander abhängen²⁰⁾.

13) Vgl. dazu die Übersicht über zahlreiche Forschungsansätze bei MACHARZINA 1993, S. 524f.

14) Vgl. MACHARZINA 1993, S. 525.

15) Vgl. HAUSCHILDT 1983, S. 142ff., vor allem S. 144; HAUSCHILDT 1988, S. 6ff., insbesondere S. 8.

16) Vgl. HAUSCHILDT 1983, S. 144 u. 152; TÖPFER 1986, S. 160; MACHARZINA 1993, S. 525; LINDE 1994, S. 65.

17) Vgl. HAUSCHILDT 1983, S. 144 u. 149.

18) Vgl. HAUSCHILDT 1983, S. 150ff.

19) Vgl. ebenso HAUSCHILDT 1988, S. 9ff.

20) Die Möglichkeit der kausalen Interdependenz zwischen mehreren Krisenursachen klingt an bei HAUSCHILDT 1983, S. 152; LINDE 1994, S. 65.

Schließlich können Krisen auch nach dem Gesichtspunkt ihrer *Erwünschtheit* klassifiziert werden. Prima facie scheint es sich bei Krisen um ungewollte Phänomene zu handeln, die infolge ihres existenzgefährdenden Charakters prinzipiell vermieden oder - wenn sie schon eingetreten sind - zumindest bekämpft werden sollten. Dies muß aber keineswegs der Fall sein. Vielmehr können Unternehmenskrisen auch bewußt herbeigeführt werden²¹⁾. Als Motiv²²⁾ für solche gewollten Krisen wird vor allem der Schumpeter'sche Gedanke angeführt, Innovationen anzustoßen²³⁾, indem verkrustete Strukturen aufgebrochen werden²⁴⁾, die sich in der Routinetätigkeit von Unternehmen herausgebildet haben. Denn sowohl einzelne Menschen als auch vielgliedrige Organisationen neigen dazu, fundamentale Neuerungen erst dann zu vollziehen, wenn sie sich hierzu gezwungen fühlen²⁵⁾. Daneben können auch noch andere Motive treten, wie etwa die Gewinnung von Handlungsfreiheiten, die nur in Krisensituationen gewährt werden. So ließe sich z.B. ein drastischer Personalabbau in einer akuten Krisensituation gegenüber Belegschaft und Öffentlichkeit wesentlich leichter durchsetzen, als es in Zeiten gewöhnlicher Unternehmensaktivität möglich wäre²⁶⁾. Auf einem anderen Blatt, das hier nicht näher diskutiert werden kann, steht allerdings die Frage, ob sich die gezielte Herbeiführung von Unternehmenskrisen aufgrund solcher Motive noch mit Grundsätzen der Unternehmensethik oder der gesellschaftlich verantwortlichen Unternehmensführung vereinbaren läßt.

Als weitere Betrachtungsdimensionen für die Klassifizierung von Unternehmenskrisen, die hier nicht näher erörtert werden, kommen beispielsweise der relative Krisenumfang (Unternehmenskrisen versus Bereichskrisen) oder die charakteristische Form des zeitlichen Krisenablaufs²⁷⁾ in Betracht.

Durch Kombination der Krisenklassen, die zuvor anhand unterschiedlicher Betrachtungsdimensionen skizziert wurden, läßt sich ein beträchtliches Spektrum verschiedenartiger Krisentypen erzeugen²⁸⁾. Wegen der hier gebotenen Kürze wird darauf verzichtet, dies im Detail auszuführen.

21) Vgl. MEYERS 1989, S. 42 ("Es gibt sogar Situationen, in denen es erforderlich ist, eine Krise zu provozieren, bevor wirklicher Fortschritt erzielt werden kann."); vgl. auch - allerdings weniger deutlich - KRUMMENACHER 1981, S. 39.

22) Recht ausführlich befassen sich KRYPEK 1987, S. 82ff., und MEYERS 1989, S. 41ff., mit den potentiellen Vorteilen von Krisen. Die Vorstellung solcher Vorteile läßt sich ohne Schwierigkeiten in Motive für das Herbeiführen von Krisen umdeuten. Vgl. ebenso KRUMMENACHER 1981, S. 37ff. u. 101.

23) Vgl. PERLITZ/LÖBLER 1985, S. 424 u. 445; PÜMPIN/PRANGE 1991, S. 231; MACHARZINA 1993, S. 539.

24) Vgl. PÜMPIN/PRANGE 1991, S. 231.

25) Vgl. DUMAINE 1993, S. 123 u. 130.

26) Vgl. dazu das Vorgehen des US-Autoversicherers Progressive, das von DUMAINE 1993, S. 126, beschrieben wird: Trotz zufriedenstellender Geschäftslage wurde eine Unternehmenskrise bewußt herbeigeführt, um zur Verbesserung der zukünftigen Wettbewerbsfähigkeit den eigenen Personalbestand um 19% - d.h. um 1.300 Arbeitskräfte - drastisch reduzieren zu können.

27) Vgl. KRYPEK 1987, S. 10ff.; MACHARZINA 1993, S. 527f.

28) Dabei besteht jeder Krisentyp aus einer bestimmten Kombination von Krisenklassen, die jeweils paarweise zu verschiedenen Betrachtungsdimensionen gehören.

2. Grundlagen des betrieblichen Krisenmanagements

2.1 Aufgaben des Krisenmanagements

Krisenmanagement²⁹⁾ kann in unterschiedlichsten Domänen erforderlich werden, so etwa als Meisterung politischer Krisen, als Beherrschung von krisenartigen technischen Störfällen oder aber als Umgang mit krisenhaften Entwicklungen einer Volkswirtschaft. Im folgenden wird ausschließlich das Management von Krisen im betriebswirtschaftlichen Sinne behandelt, sofern sich die Akteure des Krisenmanagements aus der weit gefaßten Perspektive des Koalitionskonzepts ("stakeholder view") zu den Mitgliedern einer krisenbedrohten Unternehmenskoalition rechnen lassen. Dadurch bleiben z.B. Reformen des Insolvenzrechts³⁰⁾ durch staatliche Akteure ausgeklammert, die lediglich die Rahmenbedingungen für das betriebliche Krisenmanagement verändern.

Das betriebliche Krisenmanagement erstreckt sich in allgemeiner Weise über jede Form der Auseinandersetzung mit Krisen, die das Fortbestehen eines Unternehmens gefährden³¹⁾. Die charakteristische Bezugnahme auf die *Bestandsgefährdung* eines Unternehmens hebt das Krisenmanagement vom Strategischen Management und auch vom Risk Management inhaltlich ab, die sich mit sämtlichen strategischen Unternehmensproblemen bzw. Unternehmensrisiken befassen unabhängig davon, ob die Probleme bzw. Risiken die Unternehmensexistenz bedrohen³²⁾. Strenggenommen führt das Bestandsgefährdungsmerkmal dazu, daß es sich beim Krisenmanagement um einen Spezialfall des Strategischen Managements (Unternehmenskrisen als strategische Probleme mit existenzgefährdendem Charakter) ebenso wie des Risk Managements (Unternehmenskrisen als existenzbedrohende Unternehmensrisiken) handelt.

Über diese allgemeine Charakterisierung hinaus lassen sich die Aufgaben des betrieblichen Krisenmanagements nicht allgemeingültig festlegen³³⁾. Vielmehr hängen sie von den Merkmalen der Krisentypen ab, die im voranstehenden Abschnitt skizziert wurden. So kann beispielsweise beabsichtigt sein, Krisen herbeizuführen, um verkrustete Unternehmensstrukturen aufzubrechen, oder aber Krisen einzudämmen, um ein Unternehmen aus einer existenzgefährdenden Lage zu befreien. Ebenso kann es Aufgabe des Krisenmanagements sein, eine noch nicht eingetretene, lediglich denkbare Krise zu antizipieren, um sich durch entsprechende Krisenpläne auf den Ernstfall vorzubereiten. Oder das Krisenmanagement wird beauftragt, nach Eintritt einer unvorhergesehenen Krise die Überlebensfähigkeit des betroffenen Unternehmens zu sichern. Das ge-

29) Speziell der Begriff "Krisenmanagement" wird z.B. hervorgehoben von WEBER 1980, S. 22ff.; GABELE 1981, S. 150(ff.); KRUMMENACHER 1981, S. 12ff.; KRYSZEK 1981; MÜLLER 1986; KRYSZEK 1987, S. 89ff.; MITROFF 1988, S. 15(ff.); MACHARZINA 1993, S. 521(ff.); LINDE 1994, S. 14ff.

30) Vgl. dazu die Ausführungen von KRYSZEK 1987, S. 284ff.; DRUKARCZYK 1992, S. 162ff.; MACHARZINA 1993, S. 534f.

31) Vgl. MACHARZINA 1993, S. 526.

32) Vgl. MACHARZINA 1993, S. 523 u. 526.

33) Abweichender Ansicht ist z.B. MACHARZINA 1993, S. 526. Seine Aufzählung von 4 Aufgabenbereichen erweist sich aber nicht als allgemeingültig, weil er sich explizit auf die phasenbezogene Klassifizierung von Unternehmenskrisen bezieht. Sie gibt aber nur *eine* mögliche Betrachtungsweise für das betriebliche Krisenmanagement wieder, während beispielsweise die ebenbezogene Betrachtungsdimension völlig ausgeklammert bleibt (obwohl MACHARZINA sie auf S. 535ff. entgegen seiner Definition des Krisenmanagements auf S. 526 wieder einbezieht).

samte Spektrum dieser krisentypabhängigen Managementaufgaben wird fortan unter den Begriff der Krisenbewältigung subsumiert³⁴⁾.

2.2 Theoretische Fundamente

Eine ausgereifte betriebswirtschaftliche Theorie der Unternehmenskrisen, die es gestatten würde, Maßnahmen zur Krisenbewältigung theoretisch fundiert herzuleiten, existiert zur Zeit leider noch nicht. Immerhin weisen zumindest zwei Ansätze in die Richtung, in der sich eine theoretische Basis des Krisenmanagements zukünftig etablieren könnte.

Dabei handelt es sich einerseits um die *Chaostheorie*. Aus ihrer Perspektive werden Krisen aufgefaßt als "außerordentliche", infolge ihrer Unvorhersehbarkeit *überraschend* eingetretene Veränderungen in zeitlichen Entwicklungsreihen von Observablen, die als Indikatoren für die Überlebensfähigkeit von Unternehmen gelten. Ein erster Beitrag zu Chaostheorie und Unternehmenskrisen liegt bereits vor³⁵⁾; aber der Aspekt des *Krisenmanagements* wird darin kaum gewürdigt³⁶⁾.

Andererseits kommt die *Katastrophentheorie*³⁷⁾ für eine theoretische Fundierung des Krisenmanagements in Betracht. Allerdings läßt sie sich nur dann anwenden, wenn Krisen als *diskontinuierliche* zeitliche Entwicklung von Merkmalen aufgefaßt werden, die für das Überleben eines Unternehmens wesentlich sind. Arbeiten zur Katastrophentheorie haben sich aber bislang nur mit der Beschreibung und Erklärung von Diskontinuitäten befaßt. Einen nennenswerten Beitrag zur *Gestaltung* des Umgangs mit Diskontinuitäten in der Entwicklung von überlebenswichtigen

34) Damit wird ein inhaltlich weiterer Bewältigungsbegriff vertreten, als er sich z.B. bei KRYPEK 1987, S. 89(ff. u. 213ff.), findet. Dort wird die Krisenvermeidung ausdrücklich nicht zur Krisenbewältigung gerechnet, sondern der Krisenbewältigung gleichberechtigt gegenübergestellt. Diese terminologische Festlegung führt allerdings dazu, daß KRYPEK keinen gemeinsamen Oberbegriff für Krisenvermeidung und -bewältigung prägt, sondern erforderlichenfalls beide Begriffe nebeneinander verwendet.

35) Vgl. PINKWART 1992, S. 62ff.

36) PINKWART 1992, S. 163ff., skizziert lediglich Ansätze für ein Krisenmanagement auf Basis der Chaostheorie. Ein solches Krisenmanagement ließe sich beispielsweise derart vorstellen, daß Unternehmensaktivitäten aus dem Bereich chaotischer Aktivitätsmuster in einen Bereich regulärer Aktivitätsmuster überführt werden (vgl. PINKWART 1992, S. 163f.). Diese regulären Aktivitätsmuster werden durch Attraktoren im Phasenraum möglicher zeitlicher Entwicklungen von Observablenausprägungen dargestellt, welche die Auswirkungen der Unternehmensaktivitäten auf die Indikatoren für die Überlebensfähigkeit der betroffenen Unternehmen wiedergeben. Um dem Anspruch des praktischen Krisenmanagements gerecht zu werden, müßten bedingte Handlungsempfehlungen derart gewonnen werden können, daß unter vorgegebenen Handlungsbedingungen diejenigen Handlungen identifiziert werden, die ein Unternehmen aus dem Bereich chaotischer Aktivitätsmuster zu einem Attraktor regulärer Aktivitätsmuster zurückbringen würden. Zusätzlich müßte dafür gesorgt sein, daß sich der Attraktor nur auf solche Observablenausprägungen bezieht, welche die Überlebensfähigkeit des betroffenen Unternehmens sichern (und nicht etwa den Unternehmensuntergang anzeigen; denn auch die Unternehmensliquidation kann einen Attraktor im Phasenraum der Observablenausprägungen darstellen). Unter diesen Voraussetzungen würde die Chaostheorie ein theoretisches Fundament für das repulsive Krisenmanagement liefern, auf das in einem späteren Abschnitt zurückgekommen wird. Im Interesse einer Krisenvermeidung läßt sich hingegen empfehlen, die Unternehmensaktivitäten so zu steuern, daß sie möglichst nicht in einen Bereich chaotischer Aktivitätsmuster abgleiten (vgl. PINKWART 1992, S. 163). Darüber hinaus deutet PINKWART 1992, S. 166f., noch die Möglichkeit an, die Chaostheorie zur Verbesserung von Frühwarnsystemen zu nutzen, und zwar insbesondere für die Analyse schwacher Signale. Wie dies konkret geschehen könnte, führt er aber leider nicht näher aus.

37) Vgl. ZELEWSKI 1994, S. 412ff., und die dort angegebenen weiterführenden Quellen.

tigen Unternehmensmerkmalen haben sie aber noch nicht geliefert. Für die Bewältigung von Unternehmenskrisen eignen sie sich daher bislang ebensowenig³⁸⁾.

2.3 Praktisches Krisenmanagement

Wegen der vorgenannten theoretischen Unzulänglichkeiten stützt sich das Krisenmanagement derzeit vornehmlich auf *heuristisches Wissen* über Handlungen (Maßnahmen), die in der Vergangenheit bei der Bewältigung von Unternehmenskrisen als erfolgreich - oder auch als schädlich - empfunden wurden³⁹⁾.

Heuristisches Wissen läßt sich auf betriebswirtschaftlich seriöse Art zumeist nicht in allgemeingültiger Weise, sondern nur in der Gestalt von *bedingten Handlungsempfehlungen* ausdrücken. Dabei legen die Handlungsbedingungen die jeweils verfolgten Handlungsziele und die jeweils herrschenden Handlungssituationen fest. Dies entspricht dem situativen Ansatz (oder Kontingenzansatz) der Unternehmensführung⁴⁰⁾. Ihm zufolge kann heuristisches Managementwissen nicht so allgemeingültig formuliert werden, daß seine Handlungsempfehlungen ziel- und situationsinvariant zutreffen.

Seitens der Betriebswirtschaftslehre wird gewöhnlich der Weg einer Typologie beschritten, um bedingte Handlungsempfehlungen auf der Basis heuristischen Wissens zu generieren. In einem Typ werden gleichartige Handlungsziele und -situationen zusammengefaßt, die sich so weit ähneln, daß sie als einheitliche Handlungsbedingung für eine bestimmte Handlungsempfehlung gelten.

Auch im Rahmen des Krisenmanagements wird vorwiegend⁴¹⁾ die typologische Methode verfolgt⁴²⁾; mitunter wird sie sogar als *notwendige* Voraussetzung für das Krisenmanagement angesehen⁴³⁾. Dies unterstreicht die Berechtigung der zweifachen These, daß sich erstens Krisenmanagement vorrangig auf heuristisches Wissen stützt und daß sich zweitens dieses heuristische

-
- 38) Krisenbewältigung auf dem Fundament der Katastrophentheorie könnte vor allem im Sinne der Krisenvermeidung erfolgen. Zu diesem Zweck ist ein "angemessener" Abstand von Zonen zu wahren, in denen sich existenzgefährdende Diskontinuitäten in der Entwicklung von Merkmalen einstellen könnten, die für das Überleben eines Unternehmens wesentlich sind.
- 39) Auf die Problematik, geeignete Kriterien für den Handlungserfolg zu bestimmen und die kausale Verknüpfung zwischen Handlungen und Krisenverlauf nachzuweisen, kann in der hier gebotenen Kürze nicht näher eingegangen werden.
- 40) Vgl. zur Einbeziehung des situativen Ansatzes speziell in die Diskussion des Krisenmanagements LINDE 1994, S. 50ff., insbesondere S. 50, 62, 77 u. 79.
- 41) Eine Ausnahme stellt hingegen der Beitrag von LINDE (1994) dar, sofern von der Einschränkung auf aktuelle (akute) Unternehmenskrisen abgesehen wird. Darauf wird noch näher eingegangen.
- 42) Besonders deutlich wird die Anwendung der typologischen Methode von HAUSCHILDT 1983, S. 149ff., und HAUSCHILDT 1988, S. 6 u. 9ff., herausgestellt. Vgl. auch KRYSTEK 1987, S. 85ff.; MEYERS 1989, S. 55ff.
- 43) Vgl. MACHARZINA 1993, S. 523 ("Um ein Konzept des Krisenmanagements entwickeln zu können, ist es zunächst erforderlich, typische Ursachen und Verlaufsformen von Unternehmenskrisen zu beschreiben.") und S. 527 ("Eine Typologie ... dient als Grundlage für die Gestaltung von Maßnahmen des Krisenmanagements. ... Aus der unterschiedlichen Erscheinungsform von Unternehmenskrisen erklärt sich auch, daß ... keine generellen Handlungsempfehlungen zum Krisenmanagement möglich sind.").

Wissen nicht allgemeingültig, sondern nur mittels bedingter Gestaltungsempfehlungen ausdrücken läßt⁴⁴⁾.

Bei der typologischen Vorgehensweise kann auf die Krisentypen zurückgegriffen werden, die bereits erläutert wurden. Jeder Krisentyp stellt eine Handlungsbedingung dar, für den eine typspezifische Handlungsempfehlung zur Krisenbewältigung anzugeben ist. Allerdings wird die typologische Methode bis heute noch nicht in idealtypischer Weise verwirklicht. Statt dessen wird der konzeptionelle Zusammenhang zwischen Krisentypologie einerseits und krisenbewältigendem Handeln andererseits partiell entkoppelt. Denn es wird keineswegs versucht, Handlungsempfehlungen des Krisenmanagements auf jeweils einen Krisentyp zurückzuführen, der durch die Auflistung aller handlungsrelevanten Merkmale von Handlungszielen und -situationen eine Handlungsbedingung vollständig spezifiziert.

Vielmehr werden Handlungsempfehlungen nur für einzelne Krisenklassen ausgesprochen, denen jeweils nur *eine* Betrachtungsdimension aus dem breiten Spektrum potentiell relevanter Kriseneinflußgrößen zugrundeliegt. Insofern vollzieht sich Krisenmanagement in der Gestalt von Handlungsempfehlungen mit *unvollständig* spezifizierten Handlungsbedingungen. Darüber hinaus werden einer Krisenklasse des öfteren mehrere alternative Handlungsempfehlungen zugeordnet, ohne klar die zusätzlichen Bedingungskomponenten zu spezifizieren, unter denen die eine oder die andere Handlung wirtschaftlich vorteilhafter wäre. Es wird dann gern auf die Notwendigkeit verwiesen, den Einzelfall zu prüfen. Diese *Mehrdeutigkeit* der Handlungsempfehlungen läßt sich abermals auf die unvollständige Spezifizierung der Handlungsbedingungen zurückführen⁴⁵⁾.

Es ist kein Anliegen dieses Beitrags, die realtypische Lücke zu schließen, die bei der Anwendung der typologischen Methode auf die Generierung bedingter Handlungsempfehlungen für das betriebliche Krisenmanagement klafft. Statt dessen wird nur anhand zweier exemplarischer Konzeptionen aus der einschlägigen Literatur verdeutlicht, wie Krisenmanagement jeweils aus der Perspektive von nur *einer* Betrachtungsdimension entwickelt wird.

Der *phasenbezogene* Ansatz⁴⁶⁾ konzentriert sich darauf, unterschiedliche Maßnahmenbündel zur Krisenbewältigung in Abhängigkeit davon zu empfehlen, in welcher Entwicklungsphase sich eine Krise befindet. Hierbei steht die Klassifizierung von Unternehmenskrisen anhand eines zeitlichen Phasenschemas im Vordergrund. Im Rahmen des *ebenenbezogenen* Ansatzes⁴⁷⁾ werden Unternehmenskrisen hingegen aus dem Blickwinkel klassifiziert, auf welcher Ebene einer Hierarchie von krisenbeschreibenden Kenngrößen sie sich manifestieren.

44) Die mangelnde Allgemeingültigkeit, sondern nur bedingte Gültigkeit von Managementwissen über die Bewältigung von Unternehmenskrisen, die in der o.a. These zum Ausdruck gelangt, wird von MACHARZINA 1993, S. 527, bestätigt: "Aus der unterschiedlichen Erscheinungsform von Unternehmenskrisen erklärt sich auch, daß ... keine generellen Handlungsempfehlungen zum Krisenmanagement möglich sind." An anderer Stelle (S. 523) führt er in ähnlicher, aber weniger prononcierter Weise aus: "Allgemeingültige Konzeptionen für ein Krisenmanagement sind bislang allerdings nur ansatzweise verfügbar." Dabei äußert sich MACHARZINA aber leider nicht, welche Konzeptionen er als "allgemeingültig" anerkennen würde. Unter Umständen läßt sich der Beitrag von LINDE (1994) als ein solcher allgemeingültiger Ansatz betrachten. Zwar hat LINDE seine Ausführungen ausdrücklich auf eine bestimmte Krisenklasse - die Klasse der aktuellen (akuten) Krisen beschränkt. Aber sein systemtheoretischer Ansatz erweist sich als hinreichend tragfähig, um ihn konzeptionell auch auf andere Krisenklassen zu übertragen. Auf beides wird in Kürze zurückgekommen.

45) Würde die Spezifizierung der Handlungsbedingungen durch die Nennung weiterer Bedingungskomponenten vervollständigt, so ließe sich für jede Bedingung genau eine bedingte Handlungsempfehlung aussprechen. Dabei wird die Vollständigkeit der Bedingungspezifizierung durch die Eindeutigkeit der Handlungsempfehlung definiert. (Falls sich für dieselbe, vollständig spezifizierte Handlungsbedingung mehrere Handlungsalternativen als wirtschaftlich gleichwertig erweisen, so kann daraus eine eindeutige Handlungsempfehlung mittels Zufallsauswahl gewonnen werden.)

46) Vgl. KRISTEK 1980, S. 64ff.; KRISTEK 1987, S. 105ff., 121ff. u. 213ff.; MACHARZINA 1993, S. 526f. u. 529f.

47) Vgl. MÜLLER 1986, S. 57ff.; MACHARZINA 1993, S. 535ff.

Schließlich ist auf einen *systembezogenen*⁴⁸⁾ Ansatz hinzuweisen, der in jüngster Zeit von LINDE präsentiert wurde⁴⁹⁾. Er weicht von den beiden vorgenannten "konventionellen" Varianten des Krisenmanagements insofern ab, als ihre typologische Fundierung aufgegeben wird⁵⁰⁾. Statt dessen erweist sich LINDE's Ansatz insofern als besonders interessant, als aus einer systemtheoretischen Perspektive heraus ein umfassendes Konzept für das betriebliche Krisenmanagement vorgelegt wird. Zwar beschränkt LINDE seine Ausführungen ausdrücklich auf den reaktiven Umgang mit aktuellen Unternehmenskrisen⁵¹⁾, doch ist sein Konzept so tragfähig, daß es sich auf das betriebliche Krisenmanagement insgesamt ausweiten läßt⁵²⁾. Da sich dieses Konzept an dieser Stelle nicht in seiner gesamten inhaltlichen Breite entfalten läßt, wird es hier lediglich hinsichtlich der Organisation des Krisenmanagements⁵³⁾ in exemplarischer Weise thematisiert.

3. Phasenbezogenes Krisenmanagement

3.1 Proaktiver Umgang mit potentiellen Krisen

3.1.1 Krisenvermeidung

Proaktives Krisenmanagement bezieht sich auf denkmögliche Krisen, die tatsächlich noch nicht eingetreten sind. Im Sinne der *Krisenprophylaxe*⁵⁴⁾ kann versucht werden, solchen zunächst nur potentiellen Krisen vorbeugend zu begegnen. Dabei stehen zwei grundverschiedene Optionen offen. Die erste besteht darin, solange eine Krise nur potentiellen Charakter besitzt, ihr Umschlagen in eine latente und letztlich aktuelle Krise zu vermeiden⁵⁵⁾.

Zwar sind ausgeprägte Krisenvermeidungsstrategien im Rahmen des Krisenmanagements bislang noch kaum thematisiert worden⁵⁶⁾. Immerhin bietet es sich aber an, zwecks Krisenvermeidung an der Klassifizierung von Krisenursachen anzuknüpfen. So ließen sich Sachverhalte, die als häufige Verursacher von Unternehmenskrisen bekannt sind, vorbeugend bekämpfen oder sogar von vornherein verhindern.

48) Vgl. zur Herausstellung des Bezugs zur Systemtheorie insbesondere LINDE 1994, S. 3f., 17f. u. 80ff.

49) Vgl. LINDE 1994, S. 17ff.

50) Auf die Problematik, daß durch den Verzicht auf Krisenklassen oder -typen auch die Spezifizierung von Bedingungen für die Empfehlung von Handlungen zur Krisenbewältigung verlorengeht, kann hier nicht näher rekurriert werden.

51) Vgl. zur Einschränkung auf das reaktive Krisenmanagement in aktuellen ("akuten") Krisensituationen LINDE 1994, S. 10 u. 15ff.

52) Von dieser weit gefaßten Sichtweise wird im folgenden ausgegangen.

53) Vgl. allgemein zur Organisation des Krisenmanagements KRYSTEK 1980, S. 66ff.; KRYSTEK 1987, S. 116ff., 209ff. u. 277ff.; LINDE 1994, S. 21ff., 31, 44f., 56ff. u. 75.

54) Vgl. zur Thematisierung eines "prophylaktischen" Krisenmanagements vor allem VON DER OELSCHNITZ 1994, S. 144ff.

55) Vgl. zur Krisenvermeidung insbesondere KRYSTEK 1987, S. 121ff.

56) Mit Ansätzen zur Vermeidung potentieller Unternehmenskrisen befaßt sich immerhin ausführlich KRYSTEK 1987, S. 121ff. Allerdings subsumiert er unter die Krisenvermeidung auch Aspekte wie Risk Management und Eventualplanung ("Alternativplanung"), die vom Verfasser nicht zum Aufgabenbereich des Krisenmanagements bzw. nicht zur Krisenvermeidung gerechnet werden. (Die Eventualplanung gehört statt dessen zur Krisenantizipation.) Dies unterstreicht die oben vorgetragene These, daß zu Krisenvermeidungsstrategien kaum beachtenswerte Beiträge vorliegen. Immerhin wurde ein weiterer Ansatz zur Krisenvermeidung bereits in einer der voranstehenden Fußnoten in bezug auf die Katastrophentheorie erwähnt. Er dürfte aber vorläufig von rein akademischem Interesse bleiben.

Allerdings bereitet eine solche kausale Vermeidungsstrategie in der betrieblichen Praxis weitaus größere Schwierigkeiten, als es auf den ersten Blick erscheinen mag. Dies wird durch die zahlreichen Unternehmenskrisen bestätigt, die immer wieder eintreten, obwohl doch - wie eingangs aufgezeigt - ein breites Spektrum von Krisenursachen hinlänglich bekannt ist⁵⁷⁾.

Ein wesentliches Problem der Klassifizierung von Krisenursachen liegt in ihrer kausalen *Unvollständigkeit*. Denn es werden Krisenursachen identifiziert, ohne den realen Kontext des Verursachungszusammenhangs zu würdigen. Daher bleibt es im allgemeinen unbekannt, unter welchen situativen Bedingungen eine Krisenursache tatsächlich das Entstehen einer Unternehmenskrise bewirkt - und wann dieselbe "Ursache" folgenlos bleibt. Daher mag es nicht wundern, wenn trotz des Wissens um typische Krisenursachen Mitglieder von Unternehmensführungen oftmals überzeugt sind, daß jene Sachverhalte auf *ihr* Unternehmen mit Sicherheit nicht zutreffen.

Darüber hinaus erweist es sich als problematisch, daß Krisenursachen für das Entstehen von Unternehmenskrisen im allgemeinen nicht notwendig, sondern allenfalls - in Verbindung mit anderen Krisenursachen - hinreichend sind⁵⁸⁾. Daher läßt sich durch das Vermeiden einer einzelnen Krisenursache keineswegs sicherstellen, daß Unternehmenskrisen nicht durch andere, bislang nicht berücksichtigte Krisenursachen hervorgerufen werden.

Leider fehlt auf dem heutigen betriebswirtschaftlichen Kenntnisstand operationales Wissen über den komplexen kausalen Wirkungszusammenhang zwischen multiplen Krisenursachen und Unternehmenskrisen. Daher bleibt die Strategie der kausalen Krisenvermeidung vorerst ein Konzept, das noch einer weiteren Konkretisierung durch praktisches Handlungswissen bedarf.

Einen Ansatz in dieser Richtung hat LINDE vorgestellt⁵⁹⁾. Unter Anlehnung an St. Galler systemtheoretische Arbeiten von GOMEZ und PROBST versucht er, das Entstehen von Unternehmenskrisen durch eine "vernetzte" Analyse der qualitativen Interdependenzen in polykausalen Wirkungszusammenhängen besser zu verstehen, als es mit bisher üblichen monokausalen oder "linearen" Kausalbetrachtungen möglich war.

3.1.2 Krisenantizipation

Die Krisenantizipation⁶⁰⁾ stellt die zweite Option der Krisenprophylaxe dar. Sie unterscheidet sich von der Krisenvermeidung insofern, als das Entstehen von Unternehmenskrisen bewußt in Kauf genommen wird. Allerdings wird darauf geachtet, spätere latente und aktuelle Unternehmenskrisen gedanklich frühzeitig vorwegzunehmen, um Maßnahmen zur Krisenbewältigung zu planen, solange "nur" eine potentielle Unternehmenskrise vorliegt. Auf diese Weise gelingt es, die Dringlichkeit des Krisenmanagements drastisch zu reduzieren.

57) Grundsätzlich könnte bestritten werden, daß tatsächlich Krisenursachen im streng kausalen Sinn gemeint sind. Denn bei den empirischen Studien, die bislang zur Verursachung von Unternehmenskrisen vorgelegt wurden, handelt es sich nicht um Kausalanalysen, sondern um die Feststellung und Überprüfung von statistischen Korrelationen. Die übliche Vorgehensweise, aus einem Korrelations- auf einen Kausalzusammenhang zu schließen, entbehrt jedoch der sachlogischen Stringenz. Es ist hinlänglich bekannt, daß (Schein-)Korrelationen auch dann bestehen können, wenn zwei Größen nicht kausal voneinander abhängen, sondern z.B. gemeinsam auf eine dritte Größe kausal zurückgeführt werden können. Der Einfachheit halber wird hier von diesem prinzipiellen Einwand abgesehen, ohne seine grundsätzliche Berechtigung in Zweifel zu ziehen.

58) Wenn eine Ursache für eine Unternehmenskrise notwendig wäre, könnte die Krise mit Sicherheit vermieden werden, indem die notwendige Krisenursache verhindert wird.

59) Vgl. LINDE 1994, S. 84ff.

60) Vgl. KRUMMENACHER 1981, S. 20ff.; MACHARZINA 1993, S. 527; VON DER OELSNITZ 1994, S. 145ff.

Für die antizipative Planung von Maßnahmen, die sich auf einen Sachverhalt erstrecken, der im Planungszeitpunkt noch gar nicht existiert, aber in Zukunft eintreten könnte, bietet die Betriebswirtschaftslehre ein breites Spektrum von Planungstechniken an. Sie werden oftmals unter dem Begriff der *Eventualplanungen* zusammengefaßt; im US-amerikanischen Sprachgebrauch ist auch häufig von *Kontingenzplanungen* die Rede. Da es sich hierbei um betriebswirtschaftlich wohlvertraute Planungstechniken handelt, die keineswegs spezifisch für Aufgaben der Krisenbewältigung konzipiert wurden, mögen einige Andeutungen genügen.

Das Konzept der *Flexiblen Planung* ist aus theoretischer Perspektive für Eventualplanungen prädestiniert⁶¹⁾. Es läßt sich aber nur schwer in die Planungspraxis umsetzen, weil seine Informationsanforderungen und die Planungskomplexität zu hoch ausfallen. Dagegen haben sich *Szenarioplanungen* für das antizipative Krisenmanagement bereits mehrfach praktisch bewährt. Dabei werden typische Krisenfälle als "Szenarien" simuliert, um ohne Zeitdruck die mutmaßlichen Auswirkungen alternativer Maßnahmen zur Krisenbewältigung erforschen zu können. Wenn sich ein Maßnahmenbündel in der Simulation als zufriedenstellend herausgestellt hat, wird es als Krisenplan festgeschrieben. Er kann abgerufen werden, sobald die antizipierte Unternehmenskrise tatsächlich eintritt.

Konventionelle Eventualplanungen leiden allerdings unter dem Nachteil, daß sie sich auf Unternehmenskrisen nur in derjenigen Krisenausprägung beziehen können, die konkret antizipiert wurde. Krisen weisen aber die unangenehme Eigenschaft auf, daß sie sich oftmals nicht in genau der Form manifestieren, in der sie ursprünglich - beispielsweise anhand eines Krisenszenarios - erwartet wurden. So lagen etwa im Falle der Havarie des Öltankers "Exxon Valdez" entsprechende Katastrophenpläne vor. Nur ließen sie sich nicht anwenden, weil sie auf Havarieausmaße zugeschnitten waren, die durch den tatsächlichen Tankerunfall noch beträchtlich überschritten wurden.

Daher benötigt das Krisenmanagement für eine effektive Krisenantizipation nicht nur Eventualpläne, sondern auch die Fähigkeit, solche Eventualpläne bei Kriseneintritt unter hohem Zeitdruck an die tatsächlichen Charakteristika der Krisensituation anzupassen. Konkrete Konzepte für solche kurzfristigen und situationsspezifischen *Anpassungsplanungen* wurden bislang noch kaum erforscht. Zu den wenigen Ausnahmen gehört ein Konzept, Anpassungsplanungen mit Hilfe von Erkenntnissen aus der Erforschung Künstlicher Intelligenz durch begründungsverwaltende Systeme zu realisieren⁶²⁾.

Darüber hinaus läßt sich die antizipative Bewältigung von Unternehmenskrisen durch Maßnahmen unterstützen, die darauf abzielen, die *Unternehmensflexibilität* zu verbessern⁶³⁾. Solche flexibilitätsorientierten Konzepte fokussieren sich auf die allgemeinen Rahmenbedingungen, die ein rasches Anpassen an Unternehmenskrisen im Falle ihres tatsächlichen Eintritts fördern sollen. Spezielle Techniken für die kurzfristige Anpassung von Eventualplänen umfassen sie jedoch nicht.

61) Vgl. dazu auch den Flexibilitätsaspekt, der im letzten Absatz dieses Kapitels angesprochen wird.

62) Vgl. ZELEWSKI 1994, S. 489ff.

63) Vgl. VON DER OELSCHNITZ 1994, insbesondere S. 144ff. u. 200ff.; daneben auch KRUMMENACHER 1981, S. 20 u. 22ff., der den Aspekt der "Flexibilitätspolitik" herausstellt.

3.1.3 Krisenstimulation

Krisenvermeidung und -antizipation stellen die konventionellen Formen des proaktiven Krisenmanagements dar. Beide unterstellen, daß es sich bei Krisen um unerwünschte Phänomene handelt, die sich für Betriebe prinzipiell als nachteilhaft erweisen. Diese Präsupposition braucht aber keineswegs zuzutreffen. Statt dessen können Krisen auch als fruchtbare Phasen des betrieblichen Umbruchs aufgefaßt werden, deren Vorteil im Aufbrechen verkrusteter Unternehmensstrukturen liegt. Die Überwindung solcher struktureller Verfestigungen empfiehlt sich insbesondere, um die Mitarbeiter eines Unternehmens zu Innovationen anzuregen, indem sie aus der Befangenheit ihrer Routinetätigkeiten befreit werden⁶⁴).

Die gezielte Stimulation gewollter Unternehmenskrisen ist betriebswirtschaftlich noch wenig erforscht. Zu den seltenen Ausnahmen zählen die Ausführungen von DUMAINE⁶⁵). Er beschreibt, wie Unternehmen trotz ihrer aktuell zufriedenstellenden Lage bewußt Krisensituationen herbeiführten, um in weit vorausblickender Einsicht in zukünftige Veränderungen des Unternehmensumfelds schon frühzeitig einen entsprechenden Unternehmenswandel einzuleiten⁶⁶).

Besonders eindrucksvoll mutet das Beispiel einer "PepsiCo division" an⁶⁷). Ihr Präsident löste eine künstliche Unternehmenskrise aus, in deren Verlauf die bisherige Organisationsform in 107 kundenorientierte dezentrale Einheiten zerschlagen wurde. Es erfolgte eine grundsätzliche Restrukturierung der Geschäftsprozesse, obwohl die aktuelle Ertragslage des betroffenen Pepsi-Cola Geschäftsbereichs keinen Anlaß zur Klage bot. DUMAINE bezeichnet diese radikale Vorgehensweise plastisch als "doomsday management"⁶⁸).

Darüber hinaus haben PERLITZ und LÖBLER die Fruchtbarkeit von Unternehmenskrisen für betriebliche Innovationen bereits ausführlicher thematisiert⁶⁹). Anhand empirischer Untersuchungen, in denen 230 Führungskräfte vor hypothetische Entscheidungssituationen gestellt wurden, konnten sie aufzeigen, daß betriebliche Krisen die Aufgeschlossenheit des Managements für Produkt- und Prozeßinnovationen erheblich zu fördern vermögen⁷⁰). Daraus läßt sich folgern, daß bewußt herbeigeführte Krisensituationen die Innovationswilligkeit von Führungskräften anregen müßten. Folglich legen PERLITZ und LÖBLER - wenn auch in zurückhaltender, deliberativer Form - die bewußte Stimulierung von Unternehmenskrisen nahe: "Muß die Betriebswirtschaftslehre nicht nach Ansätzen suchen, wie die Krise in Unternehmen simuliert werden kann, um die

64) Vgl. auch die ausführlicheren Erläuterungen zu denkmöglichen Motiven für das Herbeiführen von gewollten Krisen, die im Kapitel zur Krisentypologie erfolgten.

65) Vgl. DUMAINE 1993, S. 123ff.

66) Allerdings tritt in diesem Fall oftmals ein Abgrenzungsproblem zwischen Krisenantizipation und Krisenstimulation auf. Denn die Vorausschau künftiger Veränderungen im Unternehmensumfeld kann auch die Erwartung späterer Unternehmenskrisen einschließen. Dann ließe sich die Krisenstimulation auch als ein Sonderfall der Krisenantizipation auffassen, in dem als Maßnahme zur Krisenbewältigung geplant wird, die später erwartete Unternehmenskrise durch eine künstlich provozierte Krise zeitlich vorwegzunehmen. Mit dieser Maßnahme wird bezweckt, die vorweggenommene Krise besser kontrollieren zu können, da sie über das betroffene Unternehmen nicht von außen hereinbricht, sondern aus ihm selbst heraus gesteuert wird. Vgl. zu dieser inhaltlichen Nähe von Krisenantizipation und Krisenstimulation auch die Ausführungen von DUMAINE 1993, S. 123f. (Pepsi-Cola) und S. 126/130 (Ameritech).

67) Vgl. DUMAINE 1993, S. 123ff.

68) DUMAINE 1993, S. 123; vgl. auch seine nähere Charakterisierung des "doomsday management" auf S. 126.

69) Vgl. PERLITZ/LÖBLER 1985, S. 424 u. 427ff.

70) Vgl. PERLITZ/LÖBLER 1985, S. 431 u. 443. Auf S. 445 wird dies noch schärfer ausgedrückt: "Eine Bewältigung der heutigen Innovationsprobleme ist ... nur aus der Krisensituation ... zu erwarten. Das begründet die Notwendigkeit der Krise für einen Strukturwandel. Innovationsbereitschaft setzt die Krise voraus."

Innovationsbereitschaft in Unternehmen zu fördern?"⁷¹⁾ Auf das "wie" der Krisensimulation wird später aus der Perspektive der Ausschöpfungsstrategie zurückgekommen.

3.2 "Präventiver" Umgang mit latenten Krisen

Latente Krisen⁷²⁾ sind bereits eingetreten, aber die betroffenen Unternehmen wissen noch nichts davon. Hauptaufgabe des Krisenmanagements in dieser Phase ist es, Unternehmenskrisen als solche zu identifizieren und den Betroffenen bewußt zu machen⁷³⁾. Die Erfüllung dieser Aufgabe wird am treffendsten als Krisenerkennung⁷⁴⁾ bezeichnet. Zwar wird in der einschlägigen Literatur im Kontext latenter Krisen zumeist von einem "präventiven" Krisenmanagement gesprochen⁷⁵⁾. Was eine *Krisenprävention* im Falle einer *bereits eingetretenen* Krise jedoch noch zu leisten vermag, ist schwer nachzuvollziehen. Daher wird hier die Bezeichnungsweise Krisenerkennung vorgezogen. Sie erstreckt sich sowohl auf einen technischen als auch auf einen psychologischen Aspekt.

Aus der *technischen* Perspektive gilt es, Unternehmenskrisen möglichst frühzeitig aufzudecken. Zur Unterstützung dieser Identifizierungsaufgabe dienen *Früherkennungssysteme*. Hinsichtlich ihrer Besonderheiten wird auf die einschlägige Literatur verwiesen⁷⁶⁾. Früherkennungssysteme können darüber hinaus auch dafür eingesetzt werden, die Anbahnung von Unternehmenskrisen aufzudecken, noch bevor die Krisen selbst eingetreten sind. Zu diesem Zweck lassen sich beispielsweise Vorlaufindikatoren überwachen. Von ihnen wird erwartet, daß sie die Entwicklung von Einflußgrößen, die das Überleben eines Unternehmens ernsthaft gefährden werden, mit einem bestimmten zeitlichen Vorlauf vorwegnehmen. In dieser Funktion dienen Frühwarnsysteme allerdings nicht der Krisenidentifizierung, sondern bereits der vorangehenden Krisenantizipation⁷⁷⁾.

Selbst wenn "objektive" Daten über die Existenz einer Unternehmenskrise vorliegen, besteht noch das *psychologische* Problem, ob die maßgeblichen Mitglieder der Unternehmensführung die Situation auch subjektiv als krisenhaft wahrnehmen. Vor allem von drei Determinanten hängt das Ausmaß der Krisenwahrnehmung ab⁷⁸⁾: der wahrgenommenen Höhe desjenigen Schadens, der durch eine unternehmensgefährdende Entwicklung droht, den Vorstellungen über die Eintrittswahrscheinlichkeit dieses Schadens und dem Zeitdruck, der hinsichtlich der Schadens-

71) PERLITZ/LÖBLER 1985, S. 445.

72) Besonders ausführlich geht HAUSCHILDT 1988, S. 3ff., auf Eigenarten und Probleme latenter Krisen ein.

73) Eine latente Unternehmenskrise geht im Zeitpunkt ihrer Wahrnehmung durch die Mitglieder des betroffenen Unternehmens per definitionem in eine aktuelle Unternehmenskrise über. Daher kann die oben angesprochene Aufgabe des Krisenmanagements auch dadurch beschrieben werden, daß die Latenzzeit von Unternehmenskrisen möglichst stark verkürzt werden soll.

74) Vgl. zur Krisenerkennung oder Krisenwahrnehmung als Aufgabe des Krisenmanagements MACHARZINA 1993, S. 527 u. 530ff.

75) Vgl. z.B. MITROFF 1988, S. 17f.; MACHARZINA 1993, S. 527; LINDE 1994, S. 15f.

76) Vgl. KRYSZEK 1987, S. 140ff., MACHARZINA 1993, S. 243ff. Der Verfasser hat sich zur Thematik "Frühwarnsysteme" an anderer Stelle ausführlicher geäußert; vgl. ZELEWSKI 1986, S. 1ff.; ZELEWSKI 1987, S. 256ff.

77) Vgl. MACHARZINA 1993, S. 527; LINDE 1994, S. 15.

78) Vgl. MACHARZINA 1993, S. 530ff.

abwehr empfunden wird⁷⁹⁾. Kommunikations- und Präsentationstechniken können behilflich sein, psychologisch bedingte Wahrnehmungsbarrieren im Interesse der Krisenbewältigung zu überwinden.

3.3 Reaktiver Umgang mit aktuellen Krisen

3.3.1 Repulsives Krisenmanagement

Reaktives Krisenmanagement⁸⁰⁾ setzt voraus, daß eine Unternehmenskrise bereits eingetreten ist und als solche auch erkannt wurde. Falls sich diese aktuelle Krise von dem betroffenen Unternehmen beherrschen läßt, wird von einem repulsiven Krisenmanagement⁸¹⁾ gesprochen⁸²⁾. Seine Aufgabe ist es, die erkannte Gefährdung des Unternehmens mit dem Ziel zu bekämpfen, die Unternehmenskrise zu beseitigen und dadurch die Überlebensfähigkeit des Unternehmens langfristig sicherzustellen⁸³⁾. Repulsives Krisenmanagement kann daher auch mit Unternehmenssanierung gleichgesetzt werden⁸⁴⁾.

79) Die letztgenannte Determinante des Zeitdrucks spielt für die Krisenwahrnehmung allerdings keine essentielle, sondern nur akzidentielle Rolle. Vgl. dazu die einführenden Erläuterungen zum Krisenbegriff.

80) Vgl. KRUMMENACHER 1981, S. 15ff. (dort als reaktive Krisenbewältigung thematisiert); KRYPEK 1987, S. 213ff.; MACHARZINA 1993, S. 532ff. In den vorgenannten Quellen wird allerdings ein eng gefaßtes Verständnis des reaktiven Krisenmanagements vertreten, das den Sonderfall des ausschöpfenden Krisenmanagements nicht einschließt.

81) Vgl. MACHARZINA 1993, S. 533f.

82) Strenggenommen kann beim Eintritt einer Unternehmenskrise im allgemeinen nicht vorhergesagt werden, ob sich die Krise durch die Unternehmensführung beherrschen läßt. Dieser Aspekt wurde bereits eingangs angesprochen, als dem Krisenbegriff das akzidentielle Merkmal der Ungewißheit zugeordnet wurde. Daher werden Maßnahmen der Krisenbewältigung nur ex post als repulsives Krisenmanagement qualifiziert, sobald feststeht, daß es tatsächlich gelungen ist, die Unternehmenskrise zu beseitigen (*faktische* Krisenbeherrschung). Eine solche Ex post-Betrachtungsweise bleibt aber unbefriedigend, weil es für die Maßnahmenplanung *während* des Krisenmanagements entscheidend ist, ob entweder eine repulsive oder aber eine kompensierende Stoßrichtung eingeschlagen werden soll. Daher wird hier eine Ex ante-Perspektive eingenommen, der zufolge repulsives Krisenmanagement schon immer dann vorliegt, wenn die Unternehmensführung bei Beginn ihrer Maßnahmenplanungen subjektiv davon überzeugt ist, die Unternehmenskrise beherrschen zu können (*putative* Krisenbeherrschung). Lediglich der Einfachheit halber und zwecks Anschlußwahrung an die etablierte Redensweise in der einschlägigen Literatur wird dieser Sachverhalt oben kurzerhand so ausgedrückt, daß sich die Unternehmenskrise beherrschen läßt. Vom Unterschied zwischen der faktischen und der nur putativen Krisenbeherrschung wird dabei abgesehen. Wird jedoch vom präziseren, lediglich putativen Verständnis der Krisenbeherrschung ausgegangen, so läßt sich leicht aufzeigen, daß ein zunächst repulsives in ein später kompensierendes Krisenmanagement umschlagen kann. Dies ist immer dann der Fall, wenn die Unternehmensführung anfangs überzeugt war, eine Unternehmenskrise beherrschen zu können, aber nachträglich einsehen mußte, daß ihre Bemühungen zur Krisenbeseitigung gescheitert sind. Daher schließen sich repulsives und kompensierendes Krisenmanagement keineswegs grundsätzlich aus, sondern können im Zeitablauf aufeinander folgen.

83) Die Sicherstellung der Überlebensfähigkeit greift allerdings nur so weit, bis das Unternehmen von einer nächsten Krise erfaßt wird. Neue Unternehmenskrisen treten jedoch oftmals überraschend ein (vgl. dazu das akzidentielle Merkmal der Überraschendheit für den Krisenbegriff). Aus diesem Grund kann nicht vorhergesehen werden, innerhalb welchen Zeitraums sich die nächste Unternehmenskrise einstellen wird. Daher drückt die langfristige Sicherstellung der Unternehmensexistenz nur eine Zielvorstellung aus, zu deren Verwirklichung das repulsive Krisenmanagement allein nicht ausreicht. Vielmehr muß es durch krisenvermeidende oder krisenantizipierende Maßnahmen des proaktiven Krisenmanagements ergänzt werden, um dem Ziel näherzukommen, die Überlebensfähigkeit des Unternehmens langfristig zu sichern.

84) Vgl. KRYPEK 1987, S. 219; MACHARZINA 1993, S. 533.

Bei *Sanierungsstrategien*⁸⁵⁾ lassen sich im Rahmen des Krisenmanagements im wesentlichen zwei Strategiedimensionen identifizieren. In der ersten Dimension wird aus der Perspektive der Unternehmensselbständigkeit zwischen Kooperations- und Autonomiestrategien unterschieden. In der zweiten Dimension werden hinsichtlich der Stoßrichtung von Krisenbekämpfungsmaßnahmen finanz- und leistungswirtschaftliche Sanierungsstrategien einander gegenübergestellt.

*Kooperationsstrategien*⁸⁶⁾ zielen darauf ab, unternehmensexterne Partner für die Überwindung einer Unternehmenskrise zu gewinnen. Die Partnerschaft kann sich z.B. auf die Bereitstellung dringend erforderlicher Finanzmittel, auf die Zuführung von Management-Know-how oder auch auf die Erschließung neuer Absatzmärkte erstrecken. Den potentiellen Partnern müssen aber überzeugende Anreize geboten werden, um sich für ein krisengeschütteltes Unternehmen zu engagieren. Aufgrund der aktuellen Krise des betroffenen Unternehmens werden dafür monetäre Anreize kaum in Betracht kommen. Daher laufen Kooperationsstrategien in der Regel darauf hinaus, potentiellen Partnern eine Unternehmensbeteiligung einzuräumen, damit sie an den späteren Früchten der intendierten Unternehmenssanierung teilhaben können.

Solche Unternehmensbeteiligungen erweisen sich aber als problematisch. Erstens ist es risikoreich, derart tiefgreifende Entscheidungen unter dem Druck einer aktuellen Krisensituation zu fällen. Es besteht die Gefahr der "Ausbeutung" durch Partner, die den krisenbedingten Handlungsdruck ausnutzen, um Unternehmensbeteiligungen weit unter ihrem "normalem" Marktwert⁸⁷⁾ zu erwerben. Zweitens bedeutet die Einräumung von Unternehmensbeteiligungen oftmals ein erhebliches Ausmaß an Autonomieverlust für die bisherige Unternehmensführung.

Aus beiden Gründen kann es vorteilhafter sein, auf die Hinzuziehung externer Partner bei der Krisenbewältigung zu verzichten. Diesen Weg beschreiten die *Autonomiestrategien*⁸⁸⁾. Sie schließen keineswegs aus, externes Wissen - etwa von Unternehmensberatern - für die Krisenbekämpfung zu nutzen. Sie unterlassen es lediglich, die Hilfestellungen Dritter mit Unternehmensbeteiligungen zu honorieren.

Hinsichtlich der Stoßrichtung von Sanierungsstrategien dominieren - zumindest kurzfristig - *finanzwirtschaftliche* Maßnahmen. Sie können sich etwa auf die Bereitstellung liquider Mittel oder die Zufuhr neuen Eigenkapitals erstrecken, aber auch bis hin zum Vergleich mit den Unternehmensgläubigern reichen⁸⁹⁾.

Die Dominanz der finanzwirtschaftlichen Sphäre liegt insofern nahe, als sich aktuelle Unternehmenskrisen zumeist in einer Bedrohung der Zahlungsfähigkeit oder in einer drohenden Überschuldung des betroffenen Unternehmens manifestieren. Diese Krisensymptome können durchaus im finanzwirtschaftlichen Bereich des Unternehmens verursacht worden sein, wie etwa

85) Auf Sanierungsstrategien im Rahmen des Krisenmanagements geht KRYSZEK 1987, S. 221ff., ausführlicher ein.

86) Vgl. KRYSZEK 1987, S. 222ff.; MACHARZINA 1993, S. 533.

87) Mit dem normalen Marktwert ist hier der Wert einer Beteiligung gemeint, der sich am Markt für Veräußerung und Erwerb von Unternehmensbeteiligungen herausbilden würde, wenn das betroffene Unternehmen nicht unter der aktuellen Krise litte.

88) Vgl. KRYSZEK 1987, S. 227ff.; MACHARZINA 1993, S. 533.

89) Der Vergleich bildet die definitorische Grenze des repulsiven Krisenmanagements gegenüber dem kompensierenden Krisenmanagement. Denn jenseits des Vergleichs ist nur noch der Konkurs möglich, der die Unternehmensexistenz beendet. Dies gilt zumindest im Sinne des finanzwirtschaftlich-rechtlichen Unternehmensbegriffs. Von der Möglichkeit, ein Unternehmen nach seinem Konkurs durch eine Nachfolge- oder Auffanggesellschaft "weiterzuführen", wird hier abgesehen. Sie wird nicht als Fortsetzung des Unternehmensbestands, sondern als Übergang zu einem neuen Unternehmen aufgefaßt. Sobald ein Unternehmen aber untergeht, kann nicht mehr davon die Rede sein, daß sich die aktuelle Unternehmenskrise beherrschen ließ. Vielmehr liegt in diesem Fall eine unbeherrschte Unternehmenskrise vor, die nur noch mit Hilfe des kompensierenden Krisenmanagements gehandhabt werden kann.

durch eine unzureichende Ausstattung mit Eigenkapital bei der Unternehmensgründung. Oftmals handelt es sich aber lediglich um oberflächliche Symptome, denen tiefgreifende *leistungswirtschaftliche* Unzulänglichkeiten zugrundeliegen. Daher sollte im Rahmen von Sanierungsstrategien nach der Beseitigung der dringendsten finanzwirtschaftlichen Probleme geprüft werden, ob weiterreichende leistungswirtschaftliche Restrukturierungen erforderlich sind.

Schließlich ist zu beachten, daß die Strategien des repulsiven Krisenmanagements hinsichtlich der Intensität krisenbekämpfender Aktivitäten erheblich variieren können. Die Intensität der repulsiven Maßnahmen wird durch die Größe des subjektiv wahrgenommenen Krisenausmaßes entscheidend beeinflusst⁹⁰⁾. So wird die Bekämpfungsintensität entsprechend der Dringlichkeit ansteigen, mit der die Überwindung einer Krise für die Unternehmensführung geboten erscheint. Umgekehrt schließt die "intensitätsmäßige Anpassung" des Krisenmanagements aber auch den Grenzfall eines "Aussitzens" von Krisen ein. Es erfolgt durch passives Abwarten, bis die Krisenursachen von Dritten beseitigt wurden oder sich "von selbst" zurückgebildet haben. So kann ein Unternehmen, das von einer politisch bedingten Unternehmenskrise betroffen ist, in der Art eines "Trittbrettfahrers" darauf hoffen, daß politisch einflußreichere Wettbewerber, die unter der gleichen Veränderung der politisch gesetzten Rahmenbedingungen leiden, durch Lobbyismus für eine Aufhebung der Krisenursache sorgen. Oder ein Unternehmen nimmt zwar ein krisenhaftes Wegbrechen seiner angestammten Absatzmärkte wahr, vertraut aber darauf, daß sich nach einer "Durststrecke" die frühere Nachfrage wiederbeleben wird. Manche ostdeutschen und osteuropäischen Unternehmen haben in der jüngsten Vergangenheit ohne nennenswerten Erfolg versucht, mit dieser attentistischen Strategie ihre Absatzkrisen zu bewältigen.

3.3.2 Kompensierendes Krisenmanagement

Im Gegensatz zum repulsiven Krisenmanagement greift das kompensierende Krisenmanagement⁹¹⁾ erst dann, wenn sich eine aktuelle Unternehmenskrise nicht mehr beherrschen läßt⁹²⁾. Eine solche Krise wird auch als Katastrophe bezeichnet⁹³⁾. Deshalb ist oftmals von einem *Katastrophenmanagement* die Rede⁹⁴⁾.

Das kompensierende Krisenmanagement geht davon aus, daß sich das Verlöschen der Existenz eines Unternehmens nicht mehr abwenden läßt. Aus diesem Grund befaßt es sich mit der Aufgabe, den Unternehmensuntergang wirtschaftlich möglichst vorteilhaft zu gestalten. Es soll also nur noch versucht werden, die wirtschaftlichen Auswirkungen des Sterbens eines Unternehmens durch *kompensierende* Maßnahmen zu dämpfen. Dagegen besteht keine Hoffnung mehr, den Fortbestand des Unternehmens durch Bekämpfung der Unternehmenskrise sicherstellen zu können. Insofern läßt sich auch von einem *resignativen* Krisenmanagement sprechen.

90) Vgl. dazu die Ausführungen von MACHARZINA 1993, S. 531f., hinsichtlich des wahrgenommenen Krisendrucks.

91) Vgl. MACHARZINA 1993, S. 534f.

92) Analog zu der Überlegung, die in einer der voranstehenden Fußnoten hinsichtlich des repulsiven Krisenmanagements angeführt wurde, müßte auch hier präziser formuliert werden: Kompensierendes Krisenmanagement erfolgt dann, wenn die Unternehmensführung bei Beginn ihrer Maßnahmenplanungen subjektiv davon überzeugt ist, die Unternehmenskrise nicht mehr beherrschen zu können. Aus den bereits genannten Gründen wird aber wiederum darauf verzichtet, streng zwischen der faktischen und der putativen Nichtbeherrschung einer Unternehmenskrise zu differenzieren.

93) Vgl. WEBER 1980, S. 19; MACHARZINA 1993, S. 530.

94) Vgl. MACHARZINA 1993, S. 526.

Die Ausgestaltung des kompensierenden Krisenmanagements hängt wesentlich von der Definition jener Gruppierung ab, aus deren Perspektive die Vorteilhaftigkeit des "Untergangsmanagements" beurteilt wird. Dafür kommen vor allem die Gruppe der Unternehmenseigentümer einerseits ("shareholder view") und die übrigen Mitglieder einer Unternehmenskoalition andererseits ("stakeholder view") in Betracht. Zu einer Unternehmenskoalition gehören neben den Eigentümern insbesondere auch die Mitarbeiter, die Gläubiger und die Kunden eines Unternehmens. Unternehmenseigentümer werden vorrangig an einer Maximierung der Liquidationserlöse interessiert sein. Für die Mitarbeiter dürften dagegen die Ausstattung eines Sozialplans oder gar die Einrichtung einer Auffanggesellschaft wesentlich wichtiger erscheinen. Gläubiger zielen darauf ab, die Unternehmenssubstanz, die zur Befriedigung ihrer Forderungen bereitsteht, durch Verhinderung von substanzmindernden Auszahlungen an die Eigentümer oder Mitarbeiter zu erhalten. Aus der Perspektive von Kunden kann es z.B. bedeutsam sein, die langfristige Versorgung mit Ersatzteilen für Produkte sicherzustellen, die von ihnen erworben wurden.

Weil sich das kompensierende Krisenmanagement mit dem krisenbedingten Untergang eines Unternehmens auseinandersetzt, steht die Abwicklung der Unternehmensliquidation im Mittelpunkt seines Gestaltungsinteresses. Es wird daher auch als *liquidatives* Krisenmanagement bezeichnet⁹⁵). Diese Liquidation erstreckt sich aber nicht nur auf rein finanzwirtschaftliche Aspekte, sondern kann - je nach involvierter Interessengruppe - auch leistungswirtschaftliche Gesichtspunkte umfassen. Dazu rechnet z.B. die zuvor erwähnte Ersatzteilversorgung.

Darüber hinaus besteht bei der Unternehmensliquidation eine Fülle von Freiheitsgraden⁹⁶), die durch das kompensierende Krisenmanagement ausgenutzt werden können. So bietet sich die Möglichkeit, einer *zwangsweisen* Liquidation, die im Falle eines Konkurses erfolgen würde, durch eine frühzeitige *freiwillige* Unternehmensliquidation zuvorzukommen. Ein Beispiel dafür ist die Liquidation des Homecomputer-Pioniers Commodore International Ltd., der im Mai 1994 freiwillig seine Selbstaflösung einleitete. Da hierbei die einschränkenden Vorschriften des Konkursrechts nicht beachtet zu werden brauchen, existieren z.B. erhebliche Gestaltungsspielräume hinsichtlich des Liquidationsbeginns, der Liquidationsgeschwindigkeit und des Liquidationsausmaßes. Hinzu kommen weitere Aspekte, wie etwa die Ausgestaltung der Schuldentilgung während des Liquidationsprozesses.

Im Hinblick auf den *Liquidationsbeginn* stellt sich beispielsweise ein gravierendes strategisches Problem⁹⁷): Es ist abzuwägen zwischen einem möglichst langen Hinauszögern und einem möglichst frühzeitigen Einleiten der Unternehmensliquidation. Für erstes mag die Hoffnung sprechen, noch beträchtliche Abschöpfungen aus der Unternehmenstätigkeit zugunsten der Unternehmenseigentümer realisieren zu können. Durch solche Auszehrung sinkt aber auch tendenziell der erzielbare Liquidationswert des Unternehmens. Je länger die freiwillige Liquidation hinausgezögert wird, desto dringlicher wird sie wegen des Herannahens einer Zwangsliquidation. Da im Zeitablauf die Anzahl der Marktteilnehmer anwachsen wird, die über die Unternehmenskrise Bescheid wissen, kann die Zunahme der Liquidationsdringlichkeit von potentiellen Übernahmeinteressenten genutzt werden, um den Liquidationswert des Unternehmens am Markt für Unternehmensübernahmen zu drücken⁹⁸). Die beiden letztgenannten Argumente legen es nahe, die freiwillige Unternehmensliquidation möglichst frühzeitig einzuleiten.

95) Vgl. KRISTEK 1987, S. 254; MACHARZINA 1993, S. 534.

96) Vgl. KRISTEK 1987, S. 256ff.; MACHARZINA 1993, S. 534f.

97) Vgl. dazu auch die Gegenüberstellung von Abschöpfungs- oder langfristiger Liquidationsstrategie einerseits und frühzeitiger Liquidationsstrategie andererseits bei ZÄPFEL 1989, S. 91f.

98) Es liegt wiederum ein "Ausbeutungsverhalten" vor, das demjenigen ähnelt, das schon weiter oben im Zusammenhang mit der Kooperationsstrategie des repulsiven Krisenmanagements angesprochen wurde.

Die *Liquidationsgeschwindigkeit* erlangt hingegen besondere Bedeutung für die zwangsweise Unternehmensliquidation. Hier müssen die Gläubiger überlegen, ob sie den Konkursverwalter eher zu einem raschen oder zu einem hinhaltenden Krisenmanagement bewegen wollen. Eine rasche Unternehmensliquidation verheißt eine schnelle Befriedigung der Gläubigerinteressen, allerdings zu einer relativ niedrigen Konkursquote. Dagegen bestehen oftmals begründete Aussichten, durch eine zeitliche Streckung des Konkursverfahrens und zwischenzeitliche Fortführung der Unternehmenstätigkeit höhere Liquidationserlöse zu erzielen, aus denen sich die Ansprüche der Gläubiger besser befriedigen lassen.

Hinsichtlich des *Liquidationsausmaßes* stellt sich des öfteren die Frage, ob ein Unternehmen, dessen Fortbestand als Ganzes nicht mehr in Betracht kommt, entweder vollständig oder aber nur teilweise zu liquidieren ist. Eine lediglich partielle Unternehmensliquidation empfiehlt sich, wenn die Überlebensfähigkeit eines Unternehmenskerns dadurch sichergestellt werden kann, daß besonders krisengebeutelte Randbereiche liquidiert werden (selektive Liquidationsstrategie). In diesem Fall verschmelzen repulsives und kompensierendes Krisenmanagement zu einer Einheit. Denn die Liquidationserlöse aus den liquidierten Randbereichen - und auch die sonstigen dort freigesetzten Ressourcen (z.B. Mitarbeiter als Know-how-Träger⁹⁹⁾) - werden genutzt, um den Fortbestand des Unternehmenskerns zu ermöglichen¹⁰⁰⁾.

3.3.3 Ausschöpfendes Krisenmanagement

Das ausschöpfende Krisenmanagement korrespondiert mit der Krisenstimulation. Es wird immer dann erforderlich, wenn eine Unternehmenskrise bewußt herbeigeführt wurde, um z.B. verkru-stete Unternehmensstrukturen aufzubrechen. In diesem Falle wäre es völlig verfehlt, die gewollte Unternehmenskrise in repulsiver oder kompensierender Weise zu bekämpfen. Statt dessen geht es darum, das befruchtende Potential auszuschöpfen, das durch die provozierte Krise eröffnet wurde. Es bedarf einer kontrollierten Durchführung und Beendigung der schöpferischen Krise, um in eine Phase "normaler" Unternehmensaktivität zurückzukehren.

Zu diesem Zweck können Techniken des "change management" eingesetzt werden¹⁰¹⁾. Dazu gehört es beispielsweise, "change agents" durch unternehmensexterne Personalakquisition oder unternehmensinterne Personalentwicklung heranzuziehen, etablierte Strukturen durch tiefgreifende organisatorische Restrukturierungen zu beseitigen¹⁰²⁾ oder "bewährte" Unternehmensroutinen durch externe Unternehmensberater radikal in Frage stellen zu lassen.

99) Solche Ressourcen stehen aber nur dann zur Verfügung, wenn sie bei der Liquidation der Randbereiche im betroffenen Unternehmen verbleiben. Dies ist z.B. dann der Fall, wenn ein Unternehmen zwecks Krisenbewältigung einzelne periphere Geschäftsbereiche veräußert, sich aber gegenüber dem Erwerber verpflichtet, einen bestimmten Anteil der Mitarbeiter der veräußerten Geschäftsbereiche weiterzubeschäftigen.

100) Spätestens an dieser Stelle ist auf die eingangs erfolgte Festlegung zu verweisen, daß sich Krisenmanagement nicht nur auf die Bewältigung von Unternehmenskrisen erstreckt, sondern ebenso auf die Bewältigung der Krisen einzelner Unternehmensbereiche. Diese Differenzierung gestattet es hier, zwischen einem repulsiven Krisenmanagement für den Kernbereich und einem kompensierenden Krisenmanagement für die Randbereiche zu unterscheiden.

101) Vgl. auch die Beschreibungen des Umgangs mit gewollt herbeigeführten Unternehmenskrisen bei DUMAINE 1993, S. 123ff., im Stile eines "how I did it".

102) Vgl. DUMAINE 1993, S. 123 u. 130.

4 Ebenenbezogenes Krisenmanagement

4.1 Strategisches Krisenmanagement

Strategisches Krisenmanagement¹⁰³⁾ wird immer dann erforderlich, wenn eine existenzgefährdende Bedrohung der *Erfolgspotentiale* (oder der *kritischen Erfolgsfaktoren*) eines Unternehmens eingetreten ist¹⁰⁴⁾. Es zielt auf drei strategische Stoßrichtungen ab. Erstens gilt es, die vorhandenen Erfolgspotentiale des betroffenen Unternehmens nach Möglichkeit abzusichern. Zweitens sind vorhandene Erfolgspotentiale abzubauen, falls ihre nachhaltige Absicherung entweder als unmöglich oder aber als wirtschaftlich nachteilhaft erscheint. Drittens sollen neuartige und zukunftssträchtige Erfolgspotentiale erschlossen werden, um die Überlebenskraft des Unternehmens weiter zu stärken.

Für diese Zwecke stehen im wesentlichen vier alternative Strategien zur Wahl¹⁰⁵⁾. Dabei kann einerseits defensiv agiert werden, indem entweder Aufgabe- oder Konsolidierungsstrategien ergriffen werden. Andererseits läßt sich auch offensiv vorgehen, indem entweder Verdrängungs- oder Erweiterungsstrategien zur Anwendung gelangen. Diese Auswahlmöglichkeiten verdeutlichen die eingangs vorgetragene These über die *Mehrdeutigkeit* von Handlungsempfehlungen. Denn es fehlt an einer klaren Spezifizierung jener Handlungsbedingungen, unter denen sich die einen oder anderen Strategien als wirtschaftlich vorteilhafter erweisen (sollen). So bleibt es dem geneigten Leser überlassen, im konkreten Einzelfall selbst herauszufinden, welche der Strategien in seiner konkreten Krisensituation am geeignetsten ist.

Die *Aufgabe- oder Rückzugsstrategie*¹⁰⁶⁾ entspricht einer selektiven Liquidationsstrategie: Es werden Unternehmensbereiche - z.B. Geschäftsfelder - liquidiert¹⁰⁷⁾, die für die langfristige Überlebensfähigkeit eines Unternehmens wegen ihres geringen Erfolgspotentials unwesentlich erscheinen oder wegen ihrer übermäßigen Ressourcenbindung die Unternehmensexistenz gefährden. Als Aufgabekandidaten kommen vor allem Geschäftsfelder in Betracht, die in ihren Lebenszyklen bereits die Stagnations- oder gar die Degenerationsphase erreicht haben. Aus der Perspektive des klassischen Portfolio-Managements bieten sich insbesondere Geschäftsfelder an, die zur Kategorie der "armen Hunde" rechnen. Darüber hinaus sind aber auch Geschäftsfelder aus dem Bereich der "Fragezeichen" in die strategischen Betrachtungen einzubeziehen, weil das Engagement in zahlreichen Fragezeichen-Geschäftsfeldern die finanziellen Ressourcen eines

103) Vgl. MACHARZINA 1993, S. 537f.

104) Da der Fortbestand des Unternehmens laut Voraussetzung bereits gefährdet ist, können sich im Sinne des phasenbezogenen Krisenmanagements strategische Maßnahmen zur Krisenbewältigung nur auf latente oder aktuelle Unternehmenskrisen erstrecken. Hinzu kommt, daß die nachfolgend skizzierten Varianten des strategischen Krisenmanagements stets präsupponieren, daß die zu bewältigenden Unternehmenskrisen bereits bekannt sind. Daher beschränkt sich das strategische Krisenmanagement auf aktuelle Unternehmenskrisen. (Gleiches gilt erst recht für das nachfolgende operative und existentielle Krisenmanagement.) Abweichender Ansicht ist MACHARZINA 1993, S. 536f. Er bezieht das strategische Krisenmanagement partiell auch auf latente Unternehmenskrisen. Allerdings geht er nicht näher darauf ein, wie sich die Maßnahmen des strategischen Krisenmanagements auf Unternehmenskrisen anwenden lassen sollen, die zwar bereits eingetreten sind, von denen die verantwortliche Unternehmensführung aber noch keine Kenntnis genommen hat.

105) Vgl. MACHARZINA 1993, S. 537f.

106) Vgl. ZÄPFEL 1989, S. 91f.; MACHARZINA 1993, S. 537.

107) Die Aufgabestrategie befaßt sich stets mit einzelnen Unternehmensbereichen. Daher kann sie aus zwei verschiedenen Perspektiven in den Kontext des phasenbezogenen Krisenmanagements eingebettet werden. Entweder handelt es sich um ein kompensierendes Krisenmanagement, das ausschließlich auf denjenigen Unternehmensbereich zugeschnitten ist, der von einer bereichsspezifischen und nicht mehr beherrschten Krise betroffen ist. Oder es liegt eine Unternehmenskrise vor, auf die durch eine Kombination von repulsivem und kompensierendem Krisenmanagement geantwortet wird, indem die Überlebensfähigkeit des Unternehmenskerns durch die selektive Liquidation von Randbereichen sichergestellt wird.

Unternehmens überlasten kann. Allerdings stehen der Verwirklichung der Aufgabestrategie oftmals *Rückzugsbarrieren*¹⁰⁸⁾ entgegen. Sie werden z.B. durch spezialisierte Unternehmenspotentiale errichtet, die sich etwa in der Gestalt von hochspezialisierten Produktionsanlagen kaum oder nur unter hohen Verlusten an Dritte veräußern lassen. Auch emotionale Widerstände seitens der Unternehmensführung, die mit der Aufgabe von Unternehmensbereichen einen Prestigeverlust befürchtet, können sich als Rückzugsbarriere auswirken. Gleiches gilt für die hohen finanziellen Folgelasten einer Bereichsaufgabe, die z.B. aus Sozialplanverpflichtungen entstehen können.

Die *Konsolidierungsstrategie* verzichtet hingegen auf die Aufgabe einzelner Unternehmensbereiche. Statt dessen sollen Unternehmens- oder Bereichskrisen dadurch bewältigt werden, daß das Engagement unternehmensweit bzw. bereichsspezifisch eingeschränkt wird, bis die aktuelle Krise überwunden ist. Eine solche Beschränkung kann auf zweifache Weise geschehen. Entweder wird das allgemeine Aktivitätsniveau durch Kapazitätsabbau gesenkt. Oder es erfolgt eine Konzentration auf Marktnischen mit niedrigerer Wettbewerbsintensität, die ein zurückhaltenderes Wirtschaften mit den Unternehmensressourcen gestatten. Beide Strategievarianten sollen dazu beitragen, die vorhandenen Erfolgspotentiale langfristig zu sichern¹⁰⁹⁾.

Bei der *Verdrängungsstrategie* versucht ein Unternehmen, eine Krise zu bewältigen, indem für bereits bestehende Geschäftsbereiche zusätzliche Marktanteile gewonnen werden. Im Hintergrund steht meistens die Überlegung, Effekte der Größendegression und Erfahrungskurveneffekte zu nutzen, um das eigene Kostenniveau zu senken. Ebenso kann beabsichtigt sein, durch Vergrößerung der Marktmacht Verbesserungen des Erlösniveaus durchzusetzen. Sowohl die kosten- als auch die erlösorientierten Maßnahmen tragen dazu bei, die Erfolgspotentiale der vorhandenen Geschäftsfelder langfristig zu sichern oder sogar auszubauen. Zur Verwirklichung der Verdrängungsstrategie bietet sich in der Regel ein aggressives Marketingkonzept an. Dafür kommen z.B. die Entfesselung eines Preiskampfes oder die Intensivierung von Qualitäts- oder Zeitwettbewerb in Betracht.

Die *Erweiterungsstrategie* zielt hingegen darauf ab, zur Krisenbewältigung neue Erfolgspotentiale zu erschließen. Dies kann dadurch geschehen, daß für bereits vorhandene Produkte neue Märkte errungen werden, oder aber dadurch, daß auf bereits bearbeiteten Märkten neue Produkte angeboten werden. Ebenso ist es möglich, neue Produkte auf neuen Märkten einzuführen. Der Aufbau neuer Erfolgspotentiale ist - im Vergleich zu den vorgenannten Strategien - mit dem relativ höchsten Ressourceneinsatz und gleichzeitig mit dem relativ größten Risiko verknüpft zu scheitern. Daher muß reiflich überlegt werden, ob diese Offensivstrategie anlässlich einer existenzgefährdenden Unternehmenskrise empfehlenswert ist. Das Ausmaß der Risikofreudigkeit der Unternehmensführung spielt in dieser Hinsicht eine maßgebliche Rolle.

4.2 Operatives Krisenmanagement

Maßnahmen des operativen Krisenmanagements¹¹⁰⁾ müssen ergriffen werden, wenn der Fortbestand eines Unternehmens durch eine kritische Entwicklung seiner maßgeblichen *Erfolgsgrößen* (wie z.B. Jahresüberschuß, kalkulatorischer Erfolg, Rentabilität, Cash Flow oder Umsatz) bedroht wird. Es gilt dann, die vorhandenen Erfolgspotentiale des Unternehmens effizienter zu nutzen, um die Erfolgsgrößen des Unternehmens wieder auf ein zufriedenstellendes, die Unternehmensexistenz sicherndes Niveau zurückzuführen.

108) Ausführlicher werden diese Rückzugsbarrieren von ZÄPFEL 1989, S. 92, gewürdigt.

109) Die Strategievarianten lassen sich auch miteinander kombinieren.

110) Vgl. MACHARZINA 1993, S. 538.

Für das operative Krisenmanagement bietet sich eine Fülle von Instrumenten an, die aus der betrieblichen Alltagsarbeit hinlänglich bekannt sind. Dazu gehören beispielsweise allgemeine Rationalisierungsprogramme, spezielle Anstrengungen zur Kostensenkung im Gemeinkostenbereich sowie Prozeß- und Produktinnovationen.

Darüber hinaus kann für das operative Krisenmanagement ein neuartiges Instrument aus der Erforschung Künstlicher Intelligenz (KI) genutzt werden. Es handelt sich um die Technik des *fallbasierten Schließens* ("case based reasoning"). Sie ließe sich zur Krisenbewältigung auf der operativen Ebene nutzen, indem Falldatenbanken mit Informationen über Krisenfälle aufgebaut werden, die in der Vergangenheit gemeistert wurden. Die Informationen erstrecken sich nicht nur auf die Beschreibung der Unternehmenskrisen, sondern auch auf die operativen Maßnahmen, die zur erfolgreichen Krisenbewältigung beigetragen haben. Im Falle einer neu auftretenden Unternehmenskrise wird zunächst nach Informationen über "hinreichend" ähnliche Krisen gesucht¹¹¹). Wenn sie vorliegen¹¹²), wird mit Hilfe spezieller KI-Techniken versucht, die Beschreibung des erfolgreichen Umgangs mit einer ähnlichen früheren Krise an die aktuelle Unternehmenskrise anzupassen¹¹³). Ziel ist es, daraus Empfehlungen für diejenigen Maßnahmen abzuleiten, die für die Bewältigung der neuen Krise zu ergreifen sind. Falls dies gelingt, werden die Informationen über die bewältigte Unternehmenskrise als neuer Krisenfall in die Falldatenbank aufgenommen. Auf diese Weise wächst das verfügbare Wissen über erfolgreiche Krisenbewältigungen inkrementell an.

4.3 Existentielles Krisenmanagement

Das existentielle Krisenmanagement setzt dann ein, wenn die Überlebensfähigkeit eines Unternehmens durch Gefährdung seiner Liquidität massiv bedroht wird. Dabei wird die Gefährdung der Unternehmensliquidität zumeist nicht nur i.e.S. auf eine drohende *Zahlungsunfähigkeit*, sondern auch i.w.S. auf eine drohende *Überschuldung* bezogen¹¹⁴). Zahlungsunfähigkeit und Überschuldung sind jeweils hinreichende Gründe, um die Insolvenz eines Unternehmens festzustellen¹¹⁵).

Das existentielle Krisenmanagement erstreckt sich auf zwei unterschiedliche Krisensituationen: Solange die Insolvenz eines Unternehmens noch nicht eingetreten ist, muß es um die Sicherung der Unternehmensliquidität bemüht sein. Sobald aber die Insolvenz des Unternehmens eingetreten ist, wird entweder ein liquiditätswiederherstellendes oder aber ein liquidatives Krisenmanagement erforderlich.

111) Die Festlegung der Kriterien für "hinreichend" ähnliche Unternehmenskrisen bereitet erhebliche Schwierigkeiten, die hier nicht näher diskutiert werden können. Es muß der Hinweis genügen, daß letztlich das Vermögen eines "case based reasoning"-Systems, die Behandlung einer aktuellen Unternehmenskrise an die Behandlung einer früher erfolgreich bewältigten Unternehmenskrise anzupassen, darüber entscheidet, wie die "hinreichende" Ähnlichkeit von Unternehmenskrisen bestimmt wird.

112) Andernfalls verhilft das fallbasierte Schließen zu keiner Problemlösung. Statt dessen muß ein anderes Instrument des operativen Krisenmanagements zu Hilfe gezogen werden.

113) Im Prinzip könnte auch hier daran gedacht werden, auf die Technik begründungsverwaltender Systeme zurückzugreifen, um die erforderlichen Anpassungsplanungen vorzunehmen. Tatsächlich beruhen die Techniken des fallbasierten Schließens aber auf völlig anderen konzeptionellen Grundlagen.

114) Vgl. MACHARZINA 1993, S. 538.

115) Vgl. MACHARZINA 1993, S. 535.

Im Rahmen des *liquiditätssichernden* Krisenmanagements¹¹⁶⁾ kommen zur Abwendung drohender Zahlungsengpässe vor allem ein ausgefeiltes Cash Management und eine Zuführung neuer liquider Finanzmittel in Betracht. Aus der Perspektive des repulsiven Krisenmanagements entspricht erstes der Autonomiestrategie, während zweites in der Regel mit der Kooperationsstrategie übereinstimmt. Das Bereitstellen von frischer Liquidität fällt nur dann in den Bereich der Autonomiestrategie, wenn die Mittel von den Unternehmenseigentümern nachgeschossen werden. Falls eine Überschuldung droht, bieten sich zur Krisenbewältigung vor allem die Zuführung neuen Eigenkapitals und der Forderungsverzicht durch Gläubiger an. Beispielsweise wurde auf diese Art der Krisenbewältigung zurückgegriffen, um die jüngste Krise der Metallgesellschaft AG - zumindest hinsichtlich der kurzfristig überwindbaren finanzwirtschaftlichen Ursachen - zu bekämpfen.

Das *liquiditätswiederherstellende* Krisenmanagement kann nur in Ausnahmesituationen greifen, in denen eine kurzdauernde Insolvenz nicht zur zwangsweisen Unternehmensliquidierung führt, sondern durch rasche Beseitigung der Zahlungsunfähigkeit oder Überschuldung überwunden wird. Im Prinzip stehen hierfür die gleichen Maßnahmen zur Verfügung, die sich auch für das liquiditätssichernde Krisenmanagement einsetzen lassen. Lediglich die Maßnahmenintensität fällt tendenziell größer aus, weil wegen der drohenden Eröffnung eines Insolvenzverfahrens eine besondere Dringlichkeit der Krisenbeseitigung hinzukommt.

Konnte oder sollte ein solches Insolvenzverfahren nicht mehr abgewendet werden, so muß sich das *liquidative* Krisenmanagement¹¹⁷⁾ um die zwangsweise Liquidierung des Unternehmens kümmern¹¹⁸⁾. Dies wurde bereits weiter oben im Zusammenhang mit dem kompensierenden Krisenmanagement kurz angesprochen.

116) Vgl. MACHARZINA 1993, S. 538.

117) Vgl. MACHARZINA 1993, S. 538.

118) Die Bezeichnung "liquidatives Krisenmanagement" wird hier in einem besonderen, nämlich eingeschränkten Sinne verwendet. Sie bezieht sich nur auf die zwangsweise Unternehmensliquidierung im Rahmen eines Insolvenzverfahrens. Weiter oben wurde das kompensierende Krisenmanagement zwar ebenso als liquidatives Krisenmanagement angesprochen. Dort lag aber ein weit gefaßtes Begriffsverständnis zugrunde, das neben der zwangsweisen ebenso eine freiwillige Unternehmensliquidierung umschloß. Daher müßte strenggenommen zwischen einem liquidativen Krisenmanagement i.w.S. (für das kompensierende Krisenmanagement) und einem liquidativen Krisenmanagement i.e.S. (als Unterfall des existentiellen Krisenmanagements) differenziert werden. Der Einfachheit halber wird jedoch auf diese Präzisierung verzichtet.

5 Systembezogenes Krisenmanagement

5.1 Strukturelles Krisenmanagement

Das strukturelle Krisenmanagement¹¹⁹⁾ erstreckt sich auf die Gestaltung eines Subsystems innerhalb des Gesamtsystems "Unternehmen", das als Krisenbewältigungssystem bezeichnet wird. Es ist darauf spezialisiert, Handlungsempfehlungen für die Bewältigung von Unternehmenskrisen hervorzubringen. Aus der Perspektive des strukturellen Krisenmanagements interessieren aber nur die Gestaltungsentscheidungen, die zur erstmaligen Konstitution oder zu späteren Veränderungen des krisenbewältigenden Subsystems erforderlich sind. Die Planung und Ausführung der einzelnen Prozesse, die innerhalb des Gesamtsystems "Unternehmen" abgewickelt werden müssen, um konkrete Unternehmenskrisen zu bewältigen, obliegen dagegen dem prozessualen Krisenmanagement. Das strukturelle Krisenmanagement betrifft also nur ein generelles *Potential* zur Krisenbewältigung, das im Falle einer konkreten Unternehmenskrise durch die einzelfall-spezifischen Aktivitäten des prozessualen Krisenmanagements ausschnittsweise realisiert werden muß.

Die Gestaltung eines Krisenbewältigungssystems stellt ein komplexes Problem dar, das hier nicht in seiner inhaltlichen Breite behandelt werden kann. Beispielsweise bleibt außer acht, welche speziellen Ziele für die Bewältigung von Unternehmenskrisen zu verfolgen sind und in welchen Beziehungen diese Bereichsziele zu den übergeordneten Unternehmenszielen stehen¹²⁰⁾. Ebensovienig wird darauf eingegangen, ob sich für die Bewältigung von Unternehmenskrisen mehr ein autoritärer oder eher ein partizipativer Führungsstil empfiehlt¹²¹⁾. Statt dessen wird nur der Aspekt der *Aufbauorganisation* eines Krisenbewältigungssystems vertieft¹²²⁾.

Eine zentrale Gestaltungsentscheidung erstreckt sich auf die Frage, ob die Aufgaben der Krisenbewältigung entweder zentralisiert oder aber dezentralisiert erfüllt werden sollen¹²³⁾.

Zugunsten einer weitgehenden *Zentralisation* spricht, daß die Dauer von Entscheidungsprozessen gegenüber dezentralen Organisationsformen verkürzt wird. Daher empfehlen sich zentralisierte Organisationsformen insbesondere für Unternehmenskrisen, auf die das akzidentielle Merkmal der Dringlichkeit zutrifft. Hinzu kommen Spezialisierungs- und Lernkurveneffekte, wenn die Mitarbeiter einer zentralen Krisenbewältigungseinheit ständig damit befaßt sind, alle für die Krisenbewältigung erforderlichen Aktivitäten auszuführen¹²⁴⁾. Eine solche Zentraleinheit wäre wegen der existenzbedrohenden Qualität von Unternehmenskrisen in der Regel unmittelbar unterhalb der Unternehmensführung zu positionieren. In Ausnahmefällen können aber auch die Unternehmensführung selbst oder - im Falle einer Aktiengesellschaft - der Auf-

119) Vgl. LINDE 1994, S. 17, 18ff. u. 50ff.

120) Vgl. LINDE 1994, S. 19f. u. 40f.

121) Vgl. LINDE 1994, S. 27f., 31, 46, 60f. u. 75f.

122) Vgl. KRISTEK 1987, S. 116ff.; LINDE 1994, S. 21ff., 31 u. 54ff.

123) Vgl. KRISTEK 1980, S. 66ff.; KRISTEK 1987, S. 116ff.; LINDE 1994, S. 21f. u. 54f.

124) Spezialisierungseffekte resultieren daraus, daß die Mitarbeiter nur mit den gleichartigen Aufgaben der Krisenbewältigung befaßt sind, also von allen andersartigen betrieblichen Aufgaben freigestellt werden. Lernkurveneffekte sind zu erwarten, wenn sich dieselben Mitarbeiter mehrfach hintereinander mit ähnlichen Unternehmenskrisen auseinandersetzen müssen. Dafür müssen Unternehmenskrisen durchschnittlich in deutlich kürzeren Zeitabständen aufeinander folgen, als die mittlere Verweilzeit der Mitarbeiter in der Krisenbewältigungseinheit beträgt.

sichtsrat das aktuelle Krisenmanagement übernehmen. Letztes war beispielsweise jüngst bei der Metallgesellschaft AG der Fall. Im folgenden wird von solchen Sonderfällen abgesehen¹²⁵⁾.

Die Zentraleinheit für Krisenbewältigung kann sowohl als eine Stabs- als auch als eine Linienstelle ausgestaltet sein. Im Rahmen einer *Krisenstabsstelle*¹²⁶⁾ werden Entscheidungen über krisenbewältigende Maßnahmen nur vorbereitet, aber nicht getroffen. Das Fällen der erforderlichen Entscheidungen bleibt dann weiterhin den dafür vorgesehenen Organisationseinheiten, wie etwa der Unternehmensführung, vorbehalten. Eine vollständige Zentralisation des Krisenmanagements erfolgt also nicht. Sie liegt erst bei einer *Kriseninstanz*¹²⁷⁾ vor, die als Linienstelle auch über die erforderliche Entscheidungskompetenz verfügt.

Die Kriseninstanz ist der Krisenstabsstelle zumindest dann vorzuziehen, wenn in einer aktuellen Krisenlage Maßnahmen dringend ergriffen werden müssen. Denn es widerspräche dem dringlichen Charakter der Krisenbewältigung, die Entscheidungsvorbereitung innerhalb einer Krisenstabsstelle von der Entscheidungsfällung außerhalb zu trennen, da hierdurch Reibungsverluste mit entsprechenden Handlungsverzögerungen drohen¹²⁸⁾.

Schließlich kommt auch ein *Krisenprojektkollegium*¹²⁹⁾ für die zentralisierte Krisenbewältigung in Betracht. Es unterscheidet sich von Krisenstabsstelle und Kriseninstanz dadurch, daß es nicht dauerhaft eingerichtet, sondern nur als "Task Force"¹³⁰⁾ zur Bewältigung einer einzelnen Unternehmenskrise ins Leben gerufen wird. Die Krisenbewältigung wird dabei als ein Projekt aufgefaßt, nach dessen Beendigung sich das Krisenprojektkollegium wieder auflöst. Für solche Projektkollegien werden interne Teamstrukturen empfohlen¹³¹⁾, weil von Gruppenarbeitstechniken besondere Impulse für die Bewältigung von Unternehmenskrisen erwartet werden. Allerdings wird in der Regel auch ein Teamleiter vorgesehen. Entsprechend dem Konzept "überlappender Gruppen" soll der Teamleiter zugleich ein Mitglied der Unternehmensführung sein, um in der Krisensituation einen unmittelbaren Kontakt zwischen Krisenmanagement und Unternehmensführung herzustellen. Das Krisenprojektkollegium erhält eigenständige Entscheidungskompetenzen, stellt also eine temporäre Instanz im Organisationsgefüge des Unternehmens dar. Die Kompetenzübertragung kann so weit reichen, daß im Krisenfall auch die Führungsentscheidungen auf das Kollegium übergehen.

Eine grundsätzliche Beschränkung von Krisenprojektkollegien besteht allerdings darin, daß sie wegen ihrer Ad hoc-Konstitution im Krisenfall grundsätzlich nur auf *aktuelle* Unternehmens-

125) Mitunter wird in Zweifel gezogen, ob Mitglieder von Vorständen oder Aufsichtsräten über hinreichende fachliche Kompetenz verfügen, um mit den Aufgaben des Krisenmanagements betraut zu werden. Zugunsten dieser These spricht, daß Vorstands- und Aufsichtsratsmitglieder oftmals für jene Aktivitäten eines Unternehmens verantwortlich waren, die letztlich in eine Unternehmenskrise führten. Pointiert wird eine mögliche Kompetenzlücke in o.V. 1994, S. 19, im Hinblick auf das Krisenmanagement diskutiert, das vom Aufsichtsrat der Metallgesellschaft AG praktiziert wurde.

126) Vgl. KRISTEK 1987, S. 277f.; LINDE 1994, S. 23ff.

127) Vgl. WEBER 1980, S. 190f.; LINDE 1994, S. 25.

128) Vgl. KRISTEK 1987, S. 278.

129) Vgl. WEBER 1980, S. 191ff.; LINDE 1994, S. 26 u. 44f. Zwar differenziert KRISTEK 1987 auf S. 277 (u. 280f.) im Hinblick auf die organisatorische Verankerung des Krisenmanagements zwischen Projektgruppen, deren Mitglieder zwecks Krisenbewältigung ständig zusammenarbeiten, und Projektkollegien, deren Mitglieder bei der Bewältigung von Unternehmenskrisen nicht ständig zusammenwirken. Aber diese Differenzierung wird von anderen Autoren nicht mitvollzogen (z.B. auch nicht von WEBER und LINDE). Statt dessen werden Projektkollegien sonst als Organisationseinheiten betrachtet, deren Mitglieder während der Projektdauer ständig zusammenwirken. Diesem Begriffsverständnis wird hier gefolgt. Daher lassen sich die Ausführungen von KRISTEK 1987, S. 277ff., in denen er sich zugunsten der Projektgruppen ausspricht, inhaltlich auf die hier thematisierten Projektkollegien beziehen.

130) Vgl. KRISTEK 1987, S. 280.

131) Vgl. z.B. LINDE 1994, S. 54.

krisen angewendet werden können. Aufgaben der Krisenvermeidung, -antizipation und -erkennung im Falle potentieller oder latenter Unternehmenskrisen lassen sich von solchen Kollegien hingegen nicht erfüllen. Denn diese Aufgaben bedürfen einer dauerhaft eingerichteten Organisationseinheit¹³²⁾, deren Mitglieder auch dann agieren, wenn sich Krisen noch nicht manifestiert haben, sondern "nur" potentiellen oder latenten Charakter besitzen. Daher scheiden Krisenprojektkollegien als ausschließliche Organisationsform für ein "ganzheitliches" Krisenmanagement aus. Sie können Krisenstabsstellen oder -instanzen allenfalls im Hinblick auf aktuelle Unternehmenskrisen ergänzen.

Für eine weitreichend *dezentralisierte* Erfüllung der Krisenbewältigung lassen sich aber ebenso überzeugende Gründe anführen.

Erstens ist es schwer vorstellbar, daß Mitarbeiter einer zentralen Krisenbewältigungseinheit stets über das Fachwissen jener Unternehmensbereiche verfügen, die von den Auswirkungen einer Unternehmenskrise besonders stark betroffen sind. Denn solche Betroffenheitsschwerpunkte können von Krise zu Krise variieren. Da nicht vorherzusehen ist, welche Schwerpunkte die nächste Krise setzen wird, müßten die Mitarbeiter einer zentralen Krisenbewältigungseinheit im Prinzip auf alle denkmöglichen Schwerpunkte vorbereitet sein. Dafür müßten sie über das gesamte Fachwissen verfügen, das in den unterschiedlichsten Unternehmensbereichen relevant ist. Diese "Omnipotenz" widerspricht aber dem Kerngedanken der Zentralisation, eine Einheit zu schaffen, deren Mitglieder auf die Aufgabe der Krisenbewältigung spezialisiert sind - und deshalb keine Generalisten mit unternehmensumgreifendem Fachwissen darstellen können.

Zweitens sind im Verlauf von Unternehmenskrisen wegen ihres existenzbedrohenden Charakters des öfteren genuine Führungsentscheidungen zu treffen. Das ist z.B. spätestens dann der Fall, wenn über Zeitpunkt und Ausmaß einer Unternehmensliquidation zu entscheiden ist. Würden solche Führungsentscheidungen einer spezialisierten Organisationseinheit übertragen, so bedeutete dies letztlich eine drastische Kompetenzeinbuße der Unternehmensführung. Ihre Leitungsfunktionen würden auf den krisenfreien Routinebetrieb eingeschränkt.

Sowohl der Wissens- als auch der Kompetenzaspekt legen es nahe, von einer zentralen Krisenbewältigungseinheit Abstand zu nehmen. Eine Entscheidung zugunsten einer dezentralisierten Krisenbewältigung bedarf aber einer Konkretisierung in mindestens zweifacher Hinsicht.

Einerseits muß festgelegt werden, welchen Organisationseinheiten eines Unternehmens welche zusätzlichen Teilaufgaben aus dem Aufgabenbereich des Krisenmanagements zugeordnet werden sollen. Beispielsweise wäre zu klären, ob die Teilaufgabe der Krisenidentifizierung mit Hilfe von Früherkennungssystemen über alle Teilbereiche eines Unternehmens verteilt oder ob sie auf einen Teilbereich, der für Frühaufklärung oder Informationsmanagement zuständig ist, fokussiert werden soll. Abermals stellt sich - allerdings auf einer tieferen Organisationsebene - die Frage nach dem zweckmäßigen (De-)Zentralisierungsgrad. Für eine *Verteilung* der Krisenidentifizierung spricht die Nutzung des Fachwissens der jeweils betroffenen Unternehmensbereiche. Eine *Fokussierung* läßt sich hingegen durch die bereits oben erwähnten Spezialisierungs- und Lernkurveneffekte rechtfertigen. Handlungsempfehlungen mit klar spezifizierten Handlungsbedingungen für die Beantwortung solcher aufbauorganisatorischen Detailfragen finden sich in der betriebswirtschaftlichen Literatur leider noch nicht.

Andererseits wäre zu klären, wie die Organisationseinheiten, die mit Teilaufgaben des Krisenmanagements betraut wurden, zum Zweck der Krisenbewältigung *koordiniert* werden. Zwar könnte diese Koordinierungsaufgabe der Unternehmensführung selbst zugeordnet werden; doch dürfte sie dadurch oftmals überfordert werden¹³³⁾. Daher werden vornehmlich zwei andere Alter-

132) Vgl. dazu die Charakterisierung des Krisenmanagements als "*Dauereinrichtung*" bei MACHARZINA 1993, S. 526. Vgl. ebenso KRYSTEK 1980, S. 69, in bezug auf die Aufgabe der Früherkennung von Unternehmenskrisen.

133) Vgl. LINDE 1994, S. 24.

nativen thematisiert. Entweder ist eine neuartige Koordinationseinheit einzurichten, wie etwa eine Stabsstelle oder ein Dauerkollegium¹³⁴). Ihre einzige Aufgabe besteht darin, die dezentral erbrachten Beiträge zur Krisenbewältigung untereinander und mit den Vorgaben der Unternehmensführung abzustimmen. Oder die Koordinierungsfunktion wird einer bereits bestehenden Organisationseinheit übertragen. Dafür bietet sich insbesondere die *Controllingabteilung* an¹³⁵). Sie besitzt eine hinreichende Nähe zur Unternehmensführung, um im Krisenfall notwendige Führungsentscheidungen unmittelbar anstoßen zu können. Darüber hinaus gehört es ohnehin zu den Controllingaufgaben, die Aktivitäten der Unternehmensbereiche zu überwachen und aufeinander abzustimmen. Schließlich verfügt die Controllingabteilung in der Regel auch über die erforderliche Kompetenz, um im Krisenfall auf die übrigen Unternehmensbereiche koordinierend einzuwirken.

5.2 Prozessuales Krisenmanagement

Das prozessuale Krisenmanagement¹³⁶) i.e.S. befaßt sich mit der systematischen Planung und Ausführung von Prozessen, die in einem Unternehmen zur Krisenbewältigung erforderlich sind. In diesem engen Begriffsverständnis läßt es sich mit der *Ablauforganisation* des Krisenmanagements gleichsetzen. Das prozessuale Krisenmanagement i.w.S. umfaßt zusätzlich auch unsystematische, ad hoc improvisierte Aktivitäten zur Krisenbewältigung¹³⁷). Solche Aktivitäten können in der betrieblichen Praxis bei der Krisenbewältigung durchaus eine bedeutsame Rolle spielen. Sie werden hier aber nicht weiter verfolgt, weil sie sich einer rationalen Argumentation entziehen¹³⁸).

Zur ablauforganisatorischen Gestaltung des Krisenmanagements liegen weitaus weniger Beiträge als zum Aspekt der Aufbauorganisation vor. Sie fokussieren sich im allgemeinen darauf, ein idealtypisches *Phasenschema* für den Ablauf von Krisenbewältigungsprozessen aufzustellen¹³⁹). Als verdeutlichendes Beispiel wird ein Schema herausgegriffen, das sich an die aus-

134) Vgl. KRYSZEK 1987, S. 119 u. 277 (dort als Lenkungsausschuß angesprochen).

135) Vgl. KRYSZEK 1987, S. 120 u. 280f.

136) Vgl. WEBER 1980, S. 105ff.; LINDE 1994, S. 17f., 33ff. u. 63ff.

137) Ausführlicher wird die Bedeutung von Ad hoc-Improvisationen für das Krisenmanagement von KRYSZEK 1987, S. 111ff., thematisiert. Er geht auch in differenzierter Weise auf das Spannungsfeld zwischen planender und improvisierender Krisenbewältigung ein.

138) Vgl. dazu auch die Ausgrenzung improvisierenden Handelns bei LINDE 1994, S. 17.

139) Die Phasenschemata sind insofern *idealtypisch*, als sie eine lineare und überschneidungsfreie Abfolge der verschiedenen Prozeßphasen unterstellen. *Realtypische* Prozesse zur Bewältigung von Unternehmenskrisen werden aber oftmals so ablaufen, daß sich benachbarte Prozeßphasen mitunter *überlappen*. Ebenso ist es möglich, daß Prozeßphasen, die schon einmal durchschritten wurden, nach der Gewinnung neuer Erkenntnisse über eine Unternehmenskrise wiederaufgenommen werden, um der Prozeßausführung auf verbessertem Informationsniveau eine neue Ausrichtung zu verleihen. Es entstehen dann *Zyklen* in der Ausführung von Krisenbewältigungsprozessen. Beispielsweise kann ursprünglich die Grundsatzentscheidung getroffen worden sein, repulsives Krisenmanagement zu betreiben, weil eine Unternehmenskrise für beherrschbar eingestuft wurde. Entsprechend wurden in der Phase der Zielbildung operationale Ziele festgelegt, die von der Prämisse der Krisenabwendung, also vom Fortbestehen des Unternehmens ausgingen. Nachträglich kann sich aber die Einsicht durchsetzen, daß die Unternehmenskrise unterschätzt wurde und sich nicht mehr beherrschen läßt. Es muß dann zu einem kompensierenden Krisenmanagement übergegangen werden, in dessen Rahmen die Phase der Zielbildung erneut zu durchlaufen ist. Denn die operationalen Ziele müssen an die neue Lage angepaßt werden, daß mit einer Beendigung der Unternehmensexistenz zu rechnen ist. Vgl. zur Kritik an idealtypisch linearen und überlappungsfreien Phasenschemata auch LINDE 1994, S. 46f.

führlicheren Erläuterungen von LINDE¹⁴⁰⁾ anlehnt¹⁴¹⁾. Es empfiehlt, bei der Bewältigung aktueller Unternehmenskrisen wie folgt vorzugehen:

- *Problemerkennung*: Beschreibung einer Unternehmenskrise auf der Symptomebene anhand von krisenindizierenden Größen (wie z.B. Erfolgspotentialen, Erfolgsgrößen oder Liquiditätskennzahlen);
- *Problemanalyse*: Untersuchung der Wirkungen, die von der erkannten Krise hinsichtlich des Fortbestands des Unternehmens zu befürchten sind, und der Ursachen, die der Unternehmenskrise mutmaßlich zugrundeliegen;
- *Zielbildung*: Festlegung operationaler Unterziele in Abhängigkeit von den zuvor identifizierten Krisenwirkungen und -ursachen, weil Oberziele - wie langfristige Sicherung der Erfolgspotentiale, Erwirtschaftung eines Mindestgewinns oder Liquiditätssicherung - es im allgemeinen nicht gestatten, konkrete Handlungsempfehlungen für die Krisenbewältigung abzuleiten¹⁴²⁾;
- *Prozeßplanung*: Ableitung von zeitlich geordneten Handlungsplänen, die zur Krisenbewältigung vorgeschlagen werden, sowie die abschließende Entscheidung zugunsten eines Handlungsplans (die Planungsphase kann ihrerseits in Subphasen ausdifferenziert werden, z.B. in strategische und operative Prozeßplanungen oder in Subphasen der Suche, Beurteilung und Auswahl von Handlungsalternativen);
- *Prozeßrealisierung*: Durchsetzung des Handlungsplans, der zur Krisenbewältigung ausgewählt wurde, mit den üblichen Instrumenten der Plandurchsetzung (z.B. Mittel zur Überwindung von Akzeptanzbarrieren und zur Erhöhung der Motivation von Mitarbeitern);
- *Prozeßkontrolle*: Überwachung der Einhaltung des Handlungsplans und Durchführung von Plananpassungen¹⁴³⁾, wenn erkannt wird, daß sich der ursprüngliche Handlungsplan nicht verwirklichen läßt oder daß die ursprüngliche Problemanalyse auf die tatsächliche Krisensituation nicht (mehr) zutrifft.

Die Ablauforganisation von Krisenbewältigungsprozessen muß aber auch die Flexibilität besitzen, Aktivitäten zuzulassen, die zwar nicht nach der Maßgabe des Phasenschemas ermittelt werden, aber ebensowenig den Charakter von Ad hoc-Improvisationen besitzen. Dazu gehören vor allem *Sofortmaßnahmen*¹⁴⁴⁾. Sie werden im Sinne eines kognitiv abkürzenden Mustererkennungsprozesses ergriffen: Aufgrund früherer Erfahrungen liegt oftmals heuristisches Wissen vor, daß es sich empfiehlt, beim Auftreten bestimmter Krisensymptome (Phase der Problemerkennung) die Krisenbekämpfung *unmittelbar* mit symptomspezifischen Maßnahmen einzuleiten

140) Vgl. LINDE 1994, S. 35ff.; vgl. zu ähnlichen Phasenschemata oder Ablaufmodellen WEBER 1980, S. 196ff. (sowie vorbereitend S. 115ff.).

141) Die nachfolgende Phasenaufzählung folgt den Ausführungen von LINDE zwar inhaltlich weitgehend, weicht aber in terminologischer Hinsicht mitunter ab, um eine begrifflich eingängigere Darstellung zu ermöglichen. Darüber hinaus wird in der vorletzten Phase der Prozeßrealisierung nicht auf LINDE's Anmerkungen zur Organisations- und zur Führungsstilplanung eingegangen, weil es sich dabei nach Ansicht des Verfassers nicht um ablauf-, sondern um aufbauorganisatorische Fragestellungen handelt. Auch findet sich die letzte Phase der Prozeßkontrolle nicht bei LINDE, sondern bei WEBER 1980, S. 197f. u. 201. Schließlich ist hervorzuheben, daß LINDE das Phasenschema auf S. 35ff. lediglich wiedergibt, sich aber nicht damit persönlich identifiziert. Vielmehr trägt er auf S. 64ff. eine inhaltlich anspruchsvolle (obgleich nicht immer überzeugende) Kritik an diesem Phasenschema vor. Sie verarbeitet insbesondere neuere Erkenntnisse der Organisationsforschung auf systemtheoretischem Gebiet und aus dem Umfeld des situativen Ansatzes.

142) Vgl. LINDE 1994, S. 40 u. 69f.

143) Solche Plananpassungen verweisen auf Planungszyklen, die sich nicht mehr mit einem rein linearen Phasenschema vereinbaren lassen. Insofern wird bereits ansatzweise der Kritik Rechnung getragen, die in einer der voranstehenden Fußnoten hinsichtlich der Linearität von idealtypischen Phasenschemata geäußert wurde.

144) Vgl. KRUMMENACHER 1981, S. 103f.; LINDE 1994, S. 43.

(Phase der Prozeßrealisierung). Zu solchen Sofortmaßnahmen rechnen z.B. Investitions- oder Einstellungsstopps. Hier bietet sich ein betriebswirtschaftlich interessantes Einsatzfeld für relativ einfach strukturierte, regelbasierte *Expertensysteme*. Sie können heuristisches Wissen über erfolgversprechende Symptom/Maßnahmen-Assoziationen zeit- und unternehmensübergreifend sammeln, um im Krisenfall unverzüglich Empfehlungen für Sofortmaßnahmen zu generieren.

Auf weiterführende ablauforganisatorische Fragestellungen wird wegen der hier gebotenen Kürze nur noch anhand eines abschließenden Beispiels eingegangen. Es betrifft das Problem, bei der *Krisenkommunikation*¹⁴⁵⁾ gegenüber Belegschaft und Öffentlichkeit ein richtiges "timing" zu finden. Dazu ist es erforderlich, zwischen zwei Extremen abzuwägen. Auf der einen Seite steht die Strategie spätestnotwendiger Information über Unternehmenskrisen. Mit ihr verfolgen Krisenmanager die Absicht, "unnötige Störungen" durch betroffene oder interessierte Dritte während der Planung und Ausführung von krisenbewältigenden Maßnahmen zu vermeiden. Auf der anderen Seite bietet sich die Strategie frühestmöglicher Information an, um Belegschaft oder Öffentlichkeit zu einer möglichst weitreichenden Beteiligung an der Krisenbewältigung zu motivieren. Für die Ermittlung eines optimalen "timings" sind Funktionen erforderlich, mit denen die ökonomischen Störungs- und Motivationswirkungen in Abhängigkeit von der Dauer der Informationsverzögerung wiedergegeben werden. Solche funktionalen Abhängigkeiten sind aber wegen der vielfältigen psychologischen Imponderabilien weitgehend unbekannt. Daher bleibt die Wahl des "optimalen" Kommunikationszeitpunktes über eine Krise vorerst der weitgehend willkürlichen Entscheidung der zuständigen Krisenmanager - oder positiv gewendet: dem Vertrauen in ihre Intuition - überlassen.

145) Vgl. CARR 1987, S. 248ff.

6 Literaturverzeichnis

BERGE 1989:

BERGE, T.: Crash Management. Was wir aus Hyperkrisen großer Firmen lernen können, Düsseldorf/Wien/New York 1989.

CARR 1987:

CARR, H.: Communicating During a "Crisis"; in: Vital Speeches, 53. Jg. (1987), Heft February 1, S. 248-250.

DRUKARCZYK 1992:

DRUKARCZYK, J.: Insolvenzrechtsreform: Reformkonzeptionen und aktueller Stand; in: Die Betriebswirtschaft, 52. Jg. (1992), S. 161-183.

DUMAINE 1993:

DUMAINE, B.: Times are Good? Create a Crisis; in: Fortune, 123. Jg. (1993), Heft June 28, S. 123-130.

GABELE 1981:

GABELE, E.: Ansatzpunkte für ein betriebswirtschaftliches Krisenmanagement; in: Zeitschrift für Organisation, 50. Jg. (1981), S. 150-158.

HAUSCHILDT 1983:

HAUSCHILDT, J.: Aus Schaden klug; in: manager magazin, 13. Jg. (1983), Heft 10, S. 142-152.

HAUSCHILDT 1988:

HAUSCHILDT, J.: Unternehmenskrisen - Herausforderungen an die Bilanzanalyse; in: Hauschildt, J. (Hrsg.): Krisendiagnose durch Bilanzanalyse, Köln 1988, S. 1-16.

KRUMMENACHER 1981:

KRUMMENACHER, A.: Krisenmanagement. Leitfaden zum Verhindern und Bewältigen von Unternehmungskrisen, Zürich 1981.

KRYSTEK 1980:

KRYSTEK, U.: Organisatorische Möglichkeiten des Krisen-Managements; in: Zeitschrift für Organisation, 49. Jg. (1980), Heft 2, S. 63-71.

KRYSTEK 1981:

KRYSTEK, U.: Krisenbewältigungsmanagement und Unternehmensplanung, Wiesbaden 1981.

KRYSTEK 1987:

KRYSTEK, U.: Unternehmungskrisen. Beschreibung, Vermeidung und Bewältigung überlebenskritischer Prozesse in Unternehmungen, Wiesbaden 1987.

LAMBECK 1992:

LAMBECK, A.: Die Krise bewältigen. Management und Öffentlichkeit im Ernstfall, Frankfurt 1992.

LINDE 1994:

LINDE, F.: Krisenmanagement in der Unternehmung. Eine Auseinandersetzung mit den betriebswirtschaftlichen Gestaltungsaussagen zum Krisenmanagement, Berlin 1994.

MACHARZINA 1993:

MACHARZINA, K.: Unternehmensführung. Das internationale Managementwissen, Konzepte - Methoden - Praxis, Wiesbaden 1993 (Kapitel 10.3).

MEYERS 1989:

MEYERS, G.C.: Bevor die Fetzen fliegen. Die typischen Unternehmenskrisen erkennen, meistern und nutzen, Frankfurt/New York 1989.

MITROFF 1988:

MITROFF, I.I.: Crisis Management. Cutting through the Confusion; in: Sloan Management Review, o.Jg. (1988), Heft "Winter", S. 15-20.

MÜLLER 1986:

MÜLLER, R.: Krisenmanagement in der Unternehmung, 2. Aufl., Frankfurt/Bern/New York 1986.

OSWALD 1989:

OSWALD, H.: Krisenfall im Management. Die Interimslösung, Zürich 1989.

o.V. 1994:

o.V.: Krisen-Management der Metallgesellschaft unter Beschuß - Nobelpreisträger Merton Miller: "Überreaktion" / Kritik auch an den deutschen Bilanzregeln; in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, Nr. 218, Ausgabe vom 19.09.1994, S. 19.

PERLITZ/LÖBLER 1985:

PERLITZ, M.; LÖBLER, H.: Brauchen Unternehmen zum Innovieren Krisen?; in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 55. Jg. (1985), S. 424-450.

PINKWART 1992:

PINKWART, A.: Chaos und Unternehmenskrise, Wiesbaden 1992.

PÜMPIN/PRANGE 1991:

PÜMPIN, C.; PRANGE, J.: Management der Unternehmensentwicklung. Phasengerechte Führung und der Umgang mit Krisen, Frankfurt/New York 1991 (Kapitel 5.6).

SABEL/WEISER 1994:

SABEL, H.; WEISER, C.: Zum Sterben von Unternehmen; in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 64. Jg. (1994), S. 297-312.

SCHIMKE/TÖPFER 1986:

SCHIMKE, E.; TÖPFER, A. (Hrsg.): Krisenmanagement und Sanierungsstrategien, 2. Aufl., Landsberg 1986.

TÖPFER 1986:

TÖPFER, A.: Analyse von Insolvenzursachen; in: Schimke, E.; Töpfer, A. (Hrsg.): Krisenmanagement und Sanierungsstrategien, 2. Aufl., Landsberg 1986, S. 158-171.

VON DER OELSCHNITZ 1994:

VON DER OELSCHNITZ, D.: Prophylaktisches Krisenmanagement durch antizipative Unternehmensflexibilisierung, Bergisch Gladbach/Köln 1994.

WEBER 1980:

WEBER, P.: Krisenmanagement. Organisation, Ablauf und Hilfsmittel der Führung in Krisenlagen, Bern/ Frankfurt/Las Vegas 1980.

WITTE 1981:

WITTE, E.: Die Unternehmenskrise; in: Bratschitsch, R.; Schnellinger, W. (Hrsg.): Unternehmenskrisen, Stuttgart 1981, S. 7-24.

ZÄPFEL 1989:

ZÄPFEL, G.: Strategisches Produktions-Management, Berlin/New York 1989.

ZELEWSKI 1986:

ZELEWSKI, S.: Konzepte für Frühwarnsysteme und Möglichkeiten zu ihrer Fortentwicklung durch Beiträge der Künstlichen Intelligenz, Arbeitsbericht Nr. 7, Seminar für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Industriebetriebslehre und Produktionswirtschaft, Universität Köln, Köln 1986.

ZELEWSKI 1987:

ZELEWSKI, S.: Frühwarnung und Künstliche Intelligenz. Möglichkeiten zur Fortentwicklung von Frühwarnsystemen durch Beiträge der Künstlichen Intelligenz; in: Die Unternehmung, 41. Jg. (1987), S. 256-265.

ZELEWSKI 1993:

ZELEWSKI, S.: Katastrophentheorie; in: Corsten, H. (Hrsg.): Lexikon der Betriebswirtschaftslehre, 2. Aufl., München - Wien 1993, S. 412-418.

ZELEWSKI 1994:

ZELEWSKI, S.: Die ATMS-Technik. Das Einsatzpotential begründungsverwaltender Systeme für Anpassungsplanungen; in: Zahn, E. (Hrsg.): Technologiemanagement und Technologien für das Management, Stuttgart 1994, S. 487-506.

**Institut für Produktionswirtschaft und Industrielle Informationswirtschaft
der Universität Leipzig**

Verzeichnis der Arbeitsberichte

- Nr. 1: ZELEWSKI, STEPHAN: Das Konzept technologischer Theorietransformationen - eine Analyse aus produktionswirtschaftlicher Perspektive, Leipzig 1994.
- Nr. 2: SIEDENTOPF, JUKKA: Anwendung und Beurteilung heuristischer Verbesserungsverfahren für die Maschinenbelegungsplanung - Ein exemplarischer Vergleich zwischen Neuronalen Netzen, Simulated Annealing und genetischen Algorithmen, Leipzig 1994.
- Nr. 3: ZELEWSKI, STEPHAN: Unternehmenskrisen und Konzepte zu ihrer Bewältigung, Leipzig 1994.
- Nr. 4: SIEDENTOPF, JUKKA: Ein effizienter Scheduling-Algorithmus auf Basis des Threshold Accepting, Leipzig 1995.
- Nr. 5: ZELEWSKI, STEPHAN: Petrinetzbasierte Modellierung komplexer Produktionssysteme (Projekt PEMOPS), Band 1: Exposition, Leipzig 1995.
- Nr. 6: ZELEWSKI, STEPHAN: Petrinetzbasierte Modellierung komplexer Produktionssysteme (Projekt PEMOPS), Band 2: Bezugsrahmen, Leipzig 1995.
- Nr. 7: ZELEWSKI, STEPHAN: Petrinetzbasierte Modellierung komplexer Produktionssysteme (Projekt PEMOPS), Band 3: Einführung in Stelle/Transition-Netze, Leipzig 1995.
- Nr. 8: ZELEWSKI, STEPHAN: Petrinetzbasierte Modellierung komplexer Produktionssysteme (Projekt PEMOPS), Band 4: Verfeinerungen von Stelle/Transition-Netzen, Leipzig 1995.
- Nr. 9: ZELEWSKI, STEPHAN: Petrinetzbasierte Modellierung komplexer Produktionssysteme (Projekt PEMOPS), Band 5: Einführung in Synthetische Netze, Teilband 5.1: Darstellung des Kernkonzepts, Leipzig 1995.
- Nr. 10: ZELEWSKI, STEPHAN: Petrinetzbasierte Modellierung komplexer Produktionssysteme (Projekt PEMOPS), Band 5: Einführung in Synthetische Netze, Teilband 5.2: Auswertungsmöglichkeiten, Leipzig 1995.
- Nr. 11: ZELEWSKI, STEPHAN: Petrinetzbasierte Modellierung komplexer Produktionssysteme (Projekt PEMOPS), Band 6: Erweiterungen von Synthetischen Netzen, Leipzig 1995.
- Nr. 12: ZELEWSKI, STEPHAN: Petrinetzbasierte Modellierung komplexer Produktionssysteme (Projekt PEMOPS), Band 7: Fallstudie, Leipzig 1995.
- Nr. 13: ZELEWSKI, STEPHAN: Petrinetzbasierte Modellierung komplexer Produktionssysteme (Projekt PEMOPS), Band 8: Charakterisierung des Petrinetz-Konzepts, Leipzig 1995.
- Nr. 14: ZELEWSKI, STEPHAN: Petrinetzbasierte Modellierung komplexer Produktionssysteme (Projekt PEMOPS), Band 9: Beurteilung des Petrinetz-Konzepts, Leipzig 1995.
- Nr. 15: ZELEWSKI, STEPHAN: Petrinetzbasierte Modellierung komplexer Produktionssysteme (Projekt PEMOPS), Band 10: Petrinetz-Literatur, Leipzig 1995.

Verzeichnis der Arbeitsberichte

- Nr. 16: SIEDENTOPF, JUKKA: An Efficient Scheduling Algorithm Based upon Threshold Accepting, Leipzig 1995.
- Nr. 17: SIEDENTOPF, JUKKA: The Threshold Waving Algorithm for Job Shop Scheduling, Leipzig 1995.
- Nr. 18: ZELEWSKI, STEPHAN: Diskussionspapier zum Text "Zur wirtschaftlichen und sozialen Lage in Deutschland" einer evangelisch-katholischen Arbeitsgruppe, Leipzig 1995.