

Krisenmanagement

Frühaufklärung; Insolvenzen; Issues-Management; Krisenmanagement; Risiko-Management; Sanierung



Von 1970 bis heute stieg die Zahl der Insolvenzen fast kontinuierlich von 4200 auf ca. 18000 pro Jahr. Den dadurch der Volkswirtschaft entstehende finanzielle Schaden bezifferte das Statistische Bundesamt allein für 1986 auf etwa 15 Milliarden DM.

Angesichts dieser alarmierenden Entwicklung liegt es nahe, daß Politiker, Konkursrichter, Führungskräfte usw. fast einhellig nach einem wirkungsvollen Instrumentarium rufen, um diese Entwicklung aufzuhalten. Man fragt sich, ob es nicht möglich ist, Krisenentwicklungen frühzeitiger zu erkennen und ihnen effizienter entgegenzusteuern, damit es nicht zu ihrer extremsten Ausprägung – der Insolvenz – kommt.

** Sammelrezension zu:

Monografien:

Hasitschka, Werner: Betriebswirtschaftliche Krisenprophylaxe: Theoretische Grundlagen einer Modellierung der Flexiblen Schockabsorption, Poeschel Verlag, Stuttgart 1988, 203 S., DM 96,—.

Krummenacher, Alfred: Krisenmanagement: Leitfaden zum Verhindern und Bewältigen von Unternehmenskrisen, Verlag Industrielle Organisation, Zürich 1981, 160 S., SFR 38,—.

Krystek, Ulrich: Unternehmenskrisen: Beschreibung, Vermeidung und Bewältigung überlebenskritischer Prozesse in Unternehmen, Verlag Gabler, Wiesbaden 1987, 327 S., DM 89,—.

Müller, Rainer: Krisenmanagement in der Unternehmung: Vorgehen, Maßnahmen und Organisation, 2. überarbeitete und erweiterte Auflage, Kölner Schriften zur Betriebswirtschaft und Organisation, Verlag Peter Lang, Frankfurt am Main 1986, 773 S., DM 150,—.

Weber, Philipp: Krisenmanagement: Organisation, Ablauf und Hilfsmittel der Führung in Krisenlagen, Europäische Hochschulschriften, Verlag Peter Lang, Bern 1980, 266 S., DM 50,—.

Sammelbände:

Bratschitsch, Rudolf und Schnellinger, Wolfgang (Hrsg.): Unternehmenskrisen – Ursachen, Frühwarnung, Bewältigung, Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e.V., Bericht über die Pfingsttagung in Innsbruck, Juni 1979, Poeschel Verlag, Stuttgart 1981, 388 S., DM 98,—.

Schimke, Ernst und Töpfer, Armin (Hrsg.): Krisenma-

* Prof. Dr. Günter Müller-Stewens, Universität – GH – Duisburg, BWL – Planung, Organisation und Personalwirtschaft, Lotharstraße 65 LG, 4100 Duisburg 1.

nagement und Sanierungsstrategien, Verlag Moderne Industrie, Landsberg am Lech 1985, 2. durchgesehene Auflage, 203 S., DM 78,—.

Checklistenbände:

Haberland, Günther: Checkliste für das Krisen-Management, Arbeitsordner, Verlag Moderne Industrie, München 1978, 3. überarbeitete und erweiterte Auflage, 176 S., DM 29,80.

Die Aufforderung nach einer verstärkten Auseinandersetzung mit dem Phänomen der Unternehmenskrisen richtet sich primär an die Betriebswirtschaftslehre. In diesem Sinne fanden im Oktober 1987 auf dem 41. Deutschen Betriebswirtschaftler-Tag auch über 1200 Betriebswirte aus Wissenschaft und Praxis zusammen, um über die Ursachen von Unternehmenskrisen und Wegen zu ihrer Überwindung und Vermeidung zu beraten.

Angesichts dieses Handlungsdrucks liegt es nahe, den aus der betriebswirtschaftlichen Literatur entnehmbaren Beitrag zur Problemhandhabung kritisch zu durchleuchten. Dabei fällt vorab folgendes auf:

- (1) Es gibt zum Thema Krisenmanagement (KM) kaum Monografien oder Lehrbücher, die einigermaßen geschlossene und verallgemeinerbare Ansätze anbieten. Im deutschsprachigen Bereich sind es wohl nur zwei Publikationen, die diesen Kriterien zumindest weitgehend gerecht werden. Daneben gibt es eine ganze Reihe von teils thematisch recht heterogenen Sammelbänden sowie einige bewußt an den Anwender gerichtete und oft die Zusammenhänge sehr simplifizierende Checklistenbände.
- (2) In der anglo-amerikanischen Literatur ist diese Lücke darauf zurückzuführen, daß ein grundsätzlich anderer und damit auch wenig vergleichbarer Ansatz gewählt wird: Ausgangspunkt ist dort der Begriff des »issues« (»Issues-Management«). Er umschreibt ein unternehmensrelevantes (manchmal zukünftiges) Ereignis, welches noch unbewertet ist hinsichtlich seines Chancen/Risiken-Charakters. Sollte es jedoch Krisenformen annehmen, dann wird das Problem z. B. an ein »Turn-Around-Management« übergeben. Krisenmanagement wird dort also als eine mögliche Methode verstanden, um diskontinuierlichen Wandel zu »managen«. In den deutschsprachigen Ansätzen steht über allem die potentielle oder existente Krise, die im Unterfall allerdings auch zum Guten gewendet werden könnte.
- (3) Für die verhaltenswissenschaftlichen Disziplinen sind

Krisen-Phänomene ein »normaler« Forschungsgegenstand: So beschäftigt man sich in den Politikwissenschaften mit politischen Krisen, in der Psychologie mit menschlichen Krisen usw. Bislang ist es allerdings wenig gelungen, die Erkenntnisse der einzelnen Disziplinen so verallgemeinerungsfähig zu gestalten, daß sie in erheblichem Maße konzeptionellen Eingang in die Ansätze der Nachbardisziplinen gefunden hätten. Eine Ausnahme kommt hier höchstens der Streßforschung zu, mit ihren Aussagen zu den Besonderheiten menschlichen Verhaltens in Krisensituationen.

Diese drei Punkte begründen nun die Auswahl der in diese Sammelrezension aufgenommenen Bücher. Besprochen werden primär betriebswirtschaftliche und deutschsprachige Arbeiten, wobei ein Schwerpunkt auf die Erörterung der konzeptionellen Aspekte dieser Arbeiten gelegt wird.

1. Begründung und Anwendungsspektrum eines Krisenmanagements

Die Ansätze zum Krisenmanagement rechtfertigen sich primär über zwei Argumente, über die sich dann auch i. a. der konzeptionelle Aufbau der jeweiligen Managementsysteme ergibt:

- (1) Aufgrund des hohen Leidensdrucks des Managements in Krisen besteht die Gefahr kopflosen Handelns. Ein Krisenmanagement will hier Kurzschlußhandlungen vermeiden helfen und mit seinem breit gefächerten Instrumentarium den Weg zu einem konzeptionell durchdachten und die Vielzahl der Möglichkeiten nutzenden Verhalten in der Krise führen.
- (2) Ein Krisenmanagement will nicht nur reaktiv agieren, sondern sieht seine Aufgabe auch im Sinne eines vorbeugenden Krisenmanagements. Es soll nach potentiellen Krisenherden Ausschau gehalten werden, um vor deren Ausbruch – wenn möglich – wirkungsvoll gegenzulenken.

Versucht man nun einmal das Aufgabenfeld eines KM zu erfassen, so fällt zuerst das breite Spektrum möglicher Krisen auf: Es reicht vom Ausfall von Zentralcomputern über die Revolution in einem wichtigen Exportland bis

hin zur Vernichtung der Unternehmung. Verallgemeinernd kann man eine Krise als eine zeitlich begrenzte, nicht intendierte, interne oder externe Entwicklung kennzeichnen, die die Ziele und/oder die Umsetzung der Strategien der Organisation gefährden. Sie kann sogar die Sinnorientierung der Organisation in Frage stellen, was im Extremfall heißt, daß sie existenzbedrohend ist.

Doch selbst in diesem Fall kann man Krisen eine konstruktive Rolle abgewinnen. Auch wenn z.B. die Sanierung aus dem Konkurs heraus die Ausnahme darstellt, so ist dieser doch manchmal fast Voraussetzung und einzige Chance für längst erforderliche Reorganisationen. Auch wird, der Lebensweisheit »Not macht erfinderisch« folgend, manchmal – durchaus auch empirisch begründet – die These vertreten, daß erst ein gewisser Leidensdruck die vorhandenen Kreativitätspotentiale wieder freizusetzen vermag, vorausgesetzt der vorhandene Führungsstil unterstützt dies. Damit wird zweierlei klar:

- (1) Krisen müssen nicht grundsätzlich als etwas schädliches betrachtet werden. Manchmal scheinen sie fast wünschenswert zu sein, um eine bestimmte Entwicklungshürde zu nehmen.
- (2) Mit (1) soll zwar der Sinn eines vorbeugenden KM nicht in Frage gestellt werden, das was dort jedoch machbar ist, sollte stets im Lichte von (1) gesehen werden.

Vor diesem Hintergrund ist es dann sicherlich verständlich, warum Manager zwar gerne nach einem KM-Instrumentarium rufen, aber wenig bereit sind, in dessen Kontext zu arbeiten. Auch wird ein nicht unter Leidensdruck stehender Manager tendenziell erheblich weniger bereit sein, sich den betont rationalen Argumentationslinien eines KM zu beugen.

Es gibt nun eine Reihe relativ geschlossener betriebswirtschaftlicher Themenbereiche, die innerhalb einer KM-Konzeption nutzbringend eingesetzt werden können. So z.B. das (generelle) »Risiko-Management«, welches die Bewußtseinsdurchdringung hinsichtlich der Berücksichtigung von Risikoaspekten bei Entscheidungs- und Steuerungsprozessen zum Ziel hat. Weiter ist es das Gebiet der »Frühwarnung bzw. Frühaufklärung« von dem man sich speziell einen Input in Form von schwachen Signalen zu zukünftigen Gefahren bzw. Risiken bei der Krisenvermeidung verspricht. Bei der Krisenbewältigung hingegen sind es Arbeiten, die sich speziell mit Sanierungs- und Divestment-Prozessen auseinandersetzen. Auf diese Bücher, die sich diesen speziellen Themenbereichen ausschließlich widmen, wird hier trotz ihres ausschnittsweisen Beitrags zu einem KM nicht eingegan-

gen. In den besprochenen Arbeiten wird auf sie ausreichend verwiesen.

2. Die Monografien im Vergleich: Auf der Suche nach einem integrierenden und antizipativen Ansatz

Zuerst fällt auf, daß es zu diesem Thema keine »Klassiker« zu geben scheint. Hatte man Krisen, da es diese ja wohl auch früher gab, damals keine oder in anderer Form Beachtung geschenkt? Weiter fällt auf, daß bei den fünf ausgewählten Monografien alle im Zuge eines Promotions- oder Habilitationsverfahrens erstellt wurden. Sie stammen meist aus namhaften betriebswirtschaftlichen Instituten, womit die Frage naheliegt, inwieweit sie Repräsentanten einer bestimmten Schule sind. Fast zeitgleich entstanden die Arbeiten von Krummenacher (bei Prof. Dr. Dr. h.c. Ulrich, Hochschule St. Gallen) und Weber (bei Prof. Rühli, Universität Zürich). Die Arbeiten von Krystek (bei Prof. Hahn, Universität Gießen) und Müller (bei Prof. Grochla, Universität zu Köln) liegen heute bereits in ihrer zweiten, stark überarbeiteten Auflage vor: Krystek publizierte zuerst 1981 unter dem Titel »Krisenbewältigungs-Management und Unternehmensplanung«. In der zweiten Auflage ist bei ihm fast gleichgewichtig noch die Krisenvermeidung als Konzeptbestandteil hinzugekommen. Bei Müller lautete 1981 der Untertitel noch »Ein Beitrag zur organisatorischen Gestaltung des Prozesses der Krisenbewältigung«. Er hat sein Buch gegenüber der Erstauflage noch praxisgerechter gestaltet. Bei der Arbeit von Hasitschka handelt es sich um dessen Habilitationsschrift, die an der Wirtschaftsuniversität Wien eingereicht wurde.

Es mag verwundern, daß sich unter den Monografien keine Arbeiten finden, die aus der Unternehmenspraxis heraus geschrieben wurden. Ein Grund dafür könnte darin zu sehen sein, daß das Problemfeld »Krisenmanagement« in der Unternehmenspraxis relativ arbeitsteilig erledigt wird, denn meistens behandeln die aus der Praxis heraus geschriebenen Arbeiten das Thema nur ausschnittsweise. Man vergleiche dazu z.B. die umfassend angebotene Literatur zur Sanierung von Unternehmen.

Für den, der nach anwendungsorientierter Literatur sucht, stellt sich dies jedoch nicht als Nachteil heraus, denn speziell die zweiten Auflagen von Krystek und von Müller zeigen ein tiefgreifendes Verständnis für den konkreten Umgang mit Unternehmenskrisen. Beide Autoren

können inzwischen auch auf Erfahrungen in diesem Bereich verweisen und haben zudem eine Vielzahl von Expertengesprächen geführt.

Von der Struktur her ähnlich zu diesen beiden Arbeiten ist noch die von Krummenacher. Jedoch weist sein zeitlich auch weiter zurückliegender Ansatz eine deutlich geringere Reichweite und Reichhaltigkeit auf, weshalb er hier auch nicht ausführlicher besprochen werden soll. Grundsätzlich anders ausgerichtet ist dagegen die Arbeit von Weber. Aufbau und Aussagen sind dort stark an Erkenntnissen aus dem militärischen Bereich ausgerichtet. Insofern bietet dieser Ansatz zwar einige interessante Analogien, geht aber konzeptionell nicht über die Arbeiten von Krystek und Müller hinaus.

Im folgenden sollen nun die beiden Bücher von Krystek und Müller etwas ausführlicher verglichen werden, da zum einen beide bereits auf die oben genannten Dissertationen zurückgreifen konnten (und dies auch taten) und zum anderen beide – wie oben bereits erwähnt – in einer zweiten, wesentlich überarbeiteten Auflage vorliegen.

Grundsätzlich fällt zunächst einmal der unterschied-

liche Umfang beider Arbeiten auf: Die Arbeit von Müller ist mit ihren über 700 Seiten mehr als doppelt so umfangreich wie die von Krystek. Dies liegt primär darin begründet, daß Müller erheblich umfassender das Methodenspektrum eines Strategischen Managements miteinbezieht, um die betriebswirtschaftlichen (Planungs-)Probleme handhaben zu können. So findet man bei ihm z. B. die Theorie der Erfahrungskurve um einiges ausführlicher begründet, als in manchem allgemeinen Lehrbuch zum Strategischen Management. Auch verfügt die Arbeit über einen umfassenden Anhang in Form von Fallstudien und Zusammenfassungen.

Vergleicht man weiter in Abbildung 1 die Gliederung der beiden Arbeiten, so fällt auf, daß bei Müller der organisatorischen Verankerung eines Krisenmanagements relativ breiter Raum beigemessen wird. Er konzentriert sich – zumindest definitorisch – ausschließlich auf die Krisenbewältigung. Ausgangssituation für Müller ist es also, daß die gesamte Organisation bereits ungewollt einer dauerhaften und nachhaltigen Existenzgefahr ausgesetzt ist. Wie sind dann die notwendigen Gegenmaßnahmen möglichst zweckmäßig zu gestalten? Gesucht

VERGLEICH DER GLIEDERUNGEN:

Krystek (1987)	Müller (1986)
1. Beschreibung von Unternehmungskrisen (UK) (29%) <ul style="list-style-type: none"> 11. UK als betriebswirtschaftliches Phänomen 12. Begriff und Wesen von UK 13. Verlauf von UK 14. Ursachen von UK 15. Wirkungen von UK 16. Typologische Betrachtung der UK 	A. Einführung (5%) <ul style="list-style-type: none"> I. Mängel des betrieblichen Krisenmanagements II. Stand der betriebswirtschaftlichen Krisenforschung und eigenes Vorgehen
2. Krisenvermeidung und Krisenbewältigung (KuK) als Managementaufgabe (10%) <ul style="list-style-type: none"> 21. Krisenmanagement als Initiator und Realisator der KuK 22. Unternehmungsplanung als dominantes Instrument der KuK 23. Organisatorischer Gestaltungsrahmen der KuK 	B. Die drei großen Problemfelder beim Krisenmanagement (45%) <ul style="list-style-type: none"> I. Krisenmanagement als betriebswirtschaftliches Problem II. Krisenmanagement als politischer Problemlösungsprozeß III. Krisenmanagement als Organisations- und Führungsproblem
3. Ansätze zur Krisenvermeidung (30%) <ul style="list-style-type: none"> 31. Wesen der Krisenvermeidung 32. Ansätze zur Vermeidung potentieller UK 33. Ansätze zur Vermeidung latenter UK 34. Organisatorische Gestaltung der Krisenvermeidung 	C. Abriß einer Vorgehenskonzeption zur Krisenbewältigung (14%) <ul style="list-style-type: none"> I. Krisenidentifizierung, Initiierung der Krisenbewältigung und Bestimmung des dominanten Trägers des Krisenmanagements II. Grobanalyse der Möglichkeiten zur Krisenbewältigung III. Einleitung von Sofortmaßnahmen und Organisation der Krisenbewältigung IV. Erarbeitung der genauen Problemdiagnose V. Entwicklung von Handlungsalternativen zur Krisenbewältigung VI. Bewertung und verbindliche Auswahl der Maßnahmen zur Krisenbewältigung VII. Detaillierung der Maßnahmen VIII. Einführung und Durchsetzung der Maßnahmen IX. Kontrolle der Konsolidierung
4. Ansätze zur Krisenbewältigung (29%) <ul style="list-style-type: none"> 41. Wesen der Krisenbewältigung 42. Ansätze zur Bewältigung akut/beherrschbarer UK 43. Ansätze zur Bewältigung akut/nicht beherrschbarer UK 44. Organisatorische Gestaltung der Krisenbewältigung 45. Krisenbewältigung und Insolvenzrechtsreform 	D. Organisation und Führung der Krisenbewältigung (23%) <ul style="list-style-type: none"> I. Ziele für Organisation und Führung der Krisenbewältigung II. Instrumente zur Führung und Organisation der Krisenbewältigung III. Führung im Zuge der Krisenbewältigung IV. Erfolgsbeispiele für Organisation und Führung der Krisenbewältigung V. Bedingungen für Organisation und Führung der Krisenbewältigung
5. UK als Schlußsteine oder Episoden der Unternehmungsentwicklung (2%)	E. Fallstudien zum Krisenmanagement (9%)
	F. Zusammenfassung und Schlußfolgerungen: Sechs Faktoren machen erfolgreiches Krisenmanagement aus (2%)
	G. Vom Krisenmanagement zum Innovationsmanagement: Brauchen Unternehmen Krisen? (2%)

Abb. 1

wird nach Entscheidungshilfen für ein planvolles und systematisches Vorgehen.

Dieser Unterschied in bezug auf die für ein Krisenmanagement relevanten Phasen im Lebenszyklus von Krisen wird aber dadurch abgeschwächt, daß bei Müller Krisen nicht erst dann gegeben sind, wenn ein Liquiditätsengpaß bzw. Überschuldung (»Liquiditätskrise«) besteht oder die Bilanz Verluste ausweist (»Erfolgskrise«), sondern bereits bei der Bedrohung des Aufbaus und der Nutzung der Erfolgspotentiale (»Strategische Krise«). Auch weist er auf die Einrichtung von Frühwarnsystemen hin.

Etwas anders als Müller unterteilt Krystek den Aktionsraum eines Krisenmanagements: KM als Institution (Konkursverwalter, Aufsichtsgremien usw.), KM als Prozeß (Identifikation, Planung, Steuerung und Kontrolle) und KM als System. Dabei liegt bei der Arbeit von Krystek der Schwerpunkt auf der letzten Dimension: Dem Lebenszyklus von Krisen folgend, werden Ansätze zur Krisenvermeidung, für potentielle/latente Krisen, und Krisenbewältigung, für bereits existente Krisen, besprochen. Je nach der Phase, in der sich eine krisenhafte Entwicklung befindet, gestaltet sich die Art des notwendigen KM anders. Die phasenspezifischen Maßnahmen sollen den möglichst frühen Ausstieg aus dem Lebenszyklus einer Krisenentwicklung ermöglichen, wobei diese Forderung sich natürlich wieder im Dilemma zum möglicherweise konstruktiven Charakter bereits ausgebrochener Krisen befindet. Man vergleiche dazu Abbildung 2.

Das neueste der besprochenen Bücher ist das von

Hasitschka. Ausgehend von den Antworten auf die Frage nach den Ursachen für eine gelungene bzw. mißlungene Handhabung von Krisenwirkungen, soll nach alternativen Möglichkeiten zur »Schockabsorption« gesucht werden. Es sollen die Grundlagen für ein Entscheidungsunterstützungssystem gelegt werden, mit dessen Hilfe sich Simulationen zur Unternehmensstabilität bei alternativen Umweltkonstellationen und Strategieprogrammen durchführen lassen. Dazu wurden drei Typen der Schockreduktion abgegrenzt: Selbststabilisierung, Umweltschirmung, externe Flexibilität und interne Flexibilität. Ergänzend ist noch darauf hinzuweisen, daß in diesem zumindest tendenziell im Bereich der Unternehmensforschung anzusiedelnden Buch, auch in einem größeren Abschnitt die erkenntnis- bzw. wissenschaftstheoretischen Grundlagen der Thematik erarbeitet werden.

3. Die Sammelbände im Vergleich: Mosaiksteine auf dem Weg zu einem Krisenmanagement

1979 wurde die in Innsbruck abgehaltene Jahrestagung des Verbandes der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e.V. dem Thema Unternehmenskrisen gewidmet. Dabei konzentrierte man sich auf betriebswirtschaftliche Ansätze zur Handhabung technologisch, sektoral, ge-

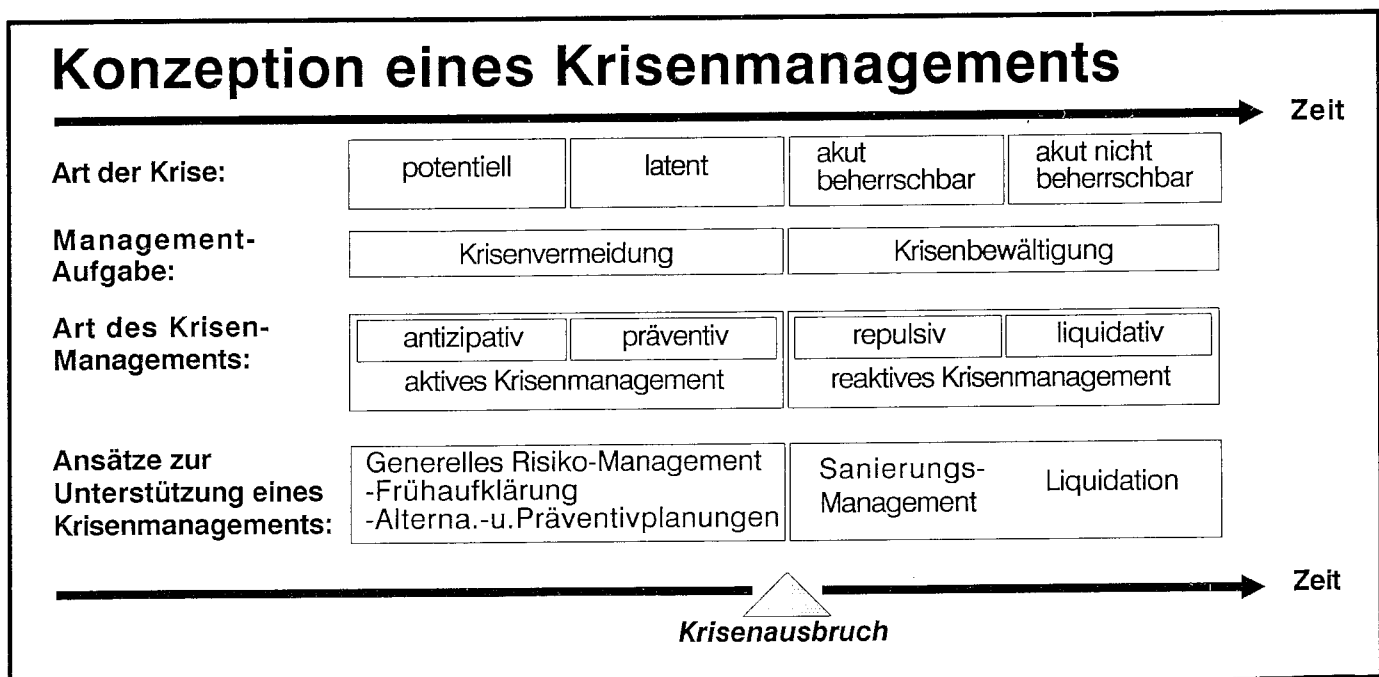


Abb. 2

samtwirtschaftlich oder gesellschaftlich induzierter Krisensituationen. Im Sammelband von Bratschitsch und Schnellinger sind 18 der auf dieser Tagung gehaltenen Vorträge abgedruckt, ohne daß allerdings über Kapitel, zu denen man mehrere Beiträge hätte zusammenfassen können, bewußt Schwerpunkte gebildet wurden.

Bedeutung gab man dieser Thematik auch vor dem Hintergrund des bestehenden Gründungsdefizits (Differenz zwischen den Insolvenzfällen und den neu gegründeten Wirtschaftseinheiten). Man vergleiche dazu den Beitrag »Unternehmensgründungen in der Krisendynamik« (Szyperski). Damit wurde vielleicht auch der Startschuß für viele Arbeiten zum Problemfeld der Unternehmensgründungen, des New Venture Managements usw. gegeben: die Umlenkung von Ressourcen in Neugründungen als indirekter Beitrag zu einem Krisenmanagement.

Initiativ wirkte die Tagung aber sicher auch in bezug auf die Auseinandersetzung mit den methodischen Aspekten eines antizipativen Krisenmanagements. Dies zeigen die vielen Beiträge zum Thema »Frühwarnung«, »Früherkennung« oder »Frühaufklärung« – wohl auch angestoßen durch den 1976 von Ansoff veröffentlichten Aufsatz zu den »Schwachen Signalen«. Hierunter fallen der Beitrag von Esser zur Technologiefolgenabschätzung sowie die im Ergänzungsheft 2/79 der Zeitschrift für Betriebswirtschaft veröffentlichten Arbeiten.

Weitere Beiträge widmen sich dann funktionalen oder instrumentalen Spezialproblemen, wie z.B. Scholl, der sich mit dem Einfluß der Mitbestimmung auf Personalmaßnahmen in Rezessionsphasen auseinandersetzt, oder Horváth, der die Einsatzmöglichkeiten des Zero-Base Budgeting als Krisenbewältigungsinstrument untersucht.

Wie Unternehmensentwicklungen diagnostiziert und damit vielleicht auch Krisensituationen prognostiziert werden können, zeigt Schmidt mit Hilfe einer computer-gestützten Inhaltsanalyse.

Hinzuweisen ist noch auf den einführenden Grund-satzartikel von Witte. Er geht dabei davon aus, daß nur eine solche Bedrohung als Krise bezeichnet werden sollte, bei der das Unternehmen als Ganzes in seiner Existenz gefährdet ist. Eine Realtheorie der Unternehmenskrise hätte dann folgende Teilaufgaben zu erledigen: Ermittlung und Operationalisierung der Situationsvariablen, Beschreibung des Verlaufs der Krise, Erfassung der Umstände, unter denen die Krise entsteht sowie Erforschung der Folgen des krisenhaften Prozesses.

Der 1985 in seiner ersten Auflage erschienene Sammelband von Schimke und Töpfer bietet 16 Beiträge, die in 6 Kapiteln geordnet sind: I. Bewältigung von Krisensi-

tuationen; II. Strategische Ausrichtung: Fragen des Aufbaus von krisenvermeidenden Potentialen sowie Möglichkeiten der Sanierung bei eingetretenen Krisen; III. Management in Krisensituationen: Die Krisenhaftigkeit der verschiedenen Funktionalbereiche (Finanzen, Beschaffung usw.); IV. Der Krisenmanager: Anforderungsprofil und Erfahrungen aus der Unternehmenspraxis; V. Erfolgreiche Sanierungsfälle: Sanierung mit oder ohne externe Beratung sowie Sanierung aus dem Konkurs heraus; VI. Insolvenzvermeidung: Analyse von Insolvenzen sowie deren Früherkennung.

Insgesamt ist dieses Buch mit Autoren aus Wissenschaft, Unternehmenspraxis und -beratung erheblich anwendungsorientierter konzipiert als der oben besprochene Sammelband: Eine Vielzahl von Formularen, Ablaufdiagrammen, Auflistungen von Erfahrungen usw. sollen konkrete Arbeitshilfen anbieten, um Krisen zu bewältigen und sich für aufkommende Krisen zu sensibilisieren. Trotz des Versuchs, der Gruppierung der Beiträge einen relativ umfassenden gemeinsamen Bezugsrahmen zu geben, kann hier allerdings eher von einem Mosaik verschiedener Aspekte als von einem Gesamtansatz für das Krisenmanagement gesprochen werden.

4. Checklisten-Bände: Heuristiken zur Ideengenerierung in Krisensituationen

Einerseits liefern Checklistenbände i. a. keinen theoretischen Bezugsrahmen, innerhalb dessen sich das zu untersuchende Problem wissenschaftlich erörtern ließe. Andererseits wurden Checklistenbände meist aus der reichhaltigen Erfahrung eines Autors aus der Unternehmenspraxis heraus geschrieben. Ihr Nutzen kann dann zweifacher Art sein: Erstens stoßen sie den Wissenschaftler auf relevante Dimensionen eines Problemfeldes hin. Sie vertiefen gewissermaßen sein Vorverständnis zum Problem. Zweitens helfen sie Lesern aus der Unternehmenspraxis im konkreten Fall nach möglichst vielen Dimensionen die Situation zu durchleuchten. Sie generieren Ideen, was alles noch beachtet, analysiert, bewertet usw. werden sollte, um der Situation gerecht zu werden.

Akzeptiert man einmal diesen begrenzten Stellenwert derartiger Checklistenbände, so läßt es sich rechtfertigen, exemplarisch einen von ihnen – repräsentativ für viele

andere – kurz vorzustellen. Ausgewählt wurde der von Haberland, da er aufgrund seiner relativ hohen Auflage besonders viel Erfahrung auf sich vereinen kann. Er ist mit dem wohl recht hohen Anspruch angetreten, daß seine Checklisten das enthalten, »(...) was man tun muß, wenn man überleben will«. Wenn aus den Checklisten überhaupt ein Kontext rekonstruierbar ist, so dürfte es der der »langfristigen Unternehmensplanung« sein.

Der Band ist aufgeteilt in acht Kapitel: (I) Unternehmen und Krisen; (II) Unternehmensführung und Unternehmenspolitik; (III) Finanzen und Controlling; (IV) Forschung und Entwicklung; (V) Vertrieb und Marketing; (VI) Produktion und Technologie; (VII) Einkauf und Logistik; (VIII) Charts und Kennzahlen.

Jedes Kapitel ist dann wieder in Teile untergliedert. So hat z. B. Kapitel I die Teile (A) Krisengefahren, (B) Krisendiagnose usw.

Die Checklisten findet man jeweils zugeordnet zu diesen Teilen. Unter der Überschrift »Hinweise und Maßnahmen« wird eine Vielzahl möglicher Problemausprägungen aufgezählt. So findet man z. B. bei den »Krisengefahren« den Hinweis, daß sie z. B. durch »Konjunkturschwankungen in der eigenen Branche« verursacht sein könnten. Ergänzt werden diese Hinweise durch Verweise auf vertiefende Literatur.

5. Gesamtbetrachtung: Wird der Ruf nach Integration und Antizipation verhallen?

Zusammenfassend läßt sich sagen, daß die beiden aktuellen Arbeiten von Krystek und Müller einen umfassend konzipierten Ansatz für ein KM bieten. Andere zeitlich dazu vorgelagerte Titel sind in diesen Büchern weiterverarbeitet worden oder beschäftigen sich sehr ausschnittsweise mit dem Problemfeld. Ergänzt werden die Monografien durch einige Sammelbände, die die Vielfalt möglicher Sichtweisen und Teilfragestellungen zur Krisenproblematik aufzeigen.

Die Diskussion im KM scheint auf zwei Punkte zuzulaufen:

Erstens die Suche nach dem alle Phasen einer Krise integrierenden Ansatz, d. h. die Einbeziehung auch der Phasen einer Krise, in der diese sich erst entwickelt. Damit ist die antizipative Handhabung potentieller Krisen angesprochen. Und zweitens, direkt damit in Verbindung stehend, die Ausweitung des Krisenbegriffs auf »Strategische Krisen«, deren Bezugsgröße die Erfolgspotentiale sind.

Diese Forderungen an ein KM sind vordergründig sehr einleuchtend: Wer würde es schon ablehnen wollen, potentielle Krisen bereits im Vorfeld zu identifizieren? Es lassen sich also durchaus vernünftige Argumentationen für ein aktives KM führen. Auch kann man sich Instrumente vorstellen, deren Einsatz wirkungsvoll sein dürfte. Und trotzdem scheint sich ein solcher »integrierter« Ansatz sehr schwer zu tun, in der Unternehmenspraxis gelebt zu werden. Vielleicht liegt dies darin begründet, daß es i. a. sehr untypisch für eine unternehmerische Denkhaltung ist, permanent an latent vorhandene Krisenpotentiale, die sich irgendwo entfalten könnten, zu denken. Was interessiert ist der Wandel, sind die Risiken *und* die Chancen, die mit dem Wandel verbunden sind. Sollte diese Vermutung richtig sein, müßten die KM-Ansätze in bezug auf diese Denkhaltung anschlussfähiger sein.

Wenn Manager also kaum bereit sind, in den Kontexten integrierter Krisenmanagementansätze zu denken und zu handeln, dann ist der Stellenwert solcher Ansätze wohl nur begrenzt. Was bleibt ist also nur die Position des Managers, der sich grundsätzlich und antizipativ dem Wandel stellt und dabei die Frage nach der Krisenhaftigkeit der Entwicklungen im Sinne eines »Issues-Managements« stellt.

D. h. dann wohl in letzter Konsequenz, daß nicht eigenständige Systeme für ein Krisenmanagement zu konzipieren sind, sondern *Managementsysteme, die im Falle existenzbedrohender Entwicklungen den Charakter eines Krisenmanagements annehmen* können. Nur im Falle der völlig überraschend auftretenden, dramatischen Störung würde dann ein »klassisches« Krisenmanagement greifen. Im Sinne dieser Sichtweise ist dann auch nur noch schwer zwischen Krisenvermeidung und -bewältigung zu trennen.