

Alexander Schaeff

Welche unternehmensinternen Bedingungen führen zu Krisen in vorwiegend mittelständisch geprägten Unternehmen?

Dissertation
zur Erlangung des Grades eines Doktors der Wirtschaftswissenschaften
(Doctor rerum politicarum - Dr. rer. pol.)

an der WHU – Otto Beisheim School of Management

Zustimmung zur Veröffentlichung der Dissertation: 14.12.2022

Erstbetreuerin: *Prof. Dr. Nadine Kammerlander, Lehrstuhl für Familienunternehmen an der WHU*

Zweitbetreuerin: *Junior-Prof. Dr. Julia de Groot, Lehrstuhl für Familienunternehmen an der WHU*

Welche unternehmensinternen Bedingungen
führen zu Krisen in vorwiegend mittelständisch
geprägten Unternehmen?

Vorwort/Würdigung

Jeder spricht über die außergewöhnlich erfolgreichen UnternehmerInnen¹, jeder kennt Bill Gates, Jeff Bezos, Steve Jobs und Jack Ma. Doch wenige wissen um die guten UnternehmerInnen mit einem nachgefragten Produkt und einer intakten Vision, die gescheitert sind. Auch die Wissenschaft beschäftigt sich mit diesem Phänomen kaum. Dabei könnten Wissenschaftler und Praktiker von diesen Fällen deutlich mehr lernen, da Krisenursachen existieren, deren Erkennen, Bekämpfen und Vermeiden das Scheitern des Unternehmens verhindern kann.

Aufgrund meiner unternehmerischen Erfahrungen hatte ich mehrfach mit Unternehmen zu tun, die im juristischen Sinne final gescheitert sind, indem die Unternehmen Insolvenz anmelden mussten und die UnternehmerInnen ihr Eigentum verloren hatten oder durch den erzwungenen Notverkauf froh sein konnten, wenn ein positiver Kaufpreis übriggeblieben war.

Befindet man sich mitten in der Krise, überschlägt sich das Tagesgeschehen, man hat zu wenig Abstand, um die Ursachen zu erforschen – das Motto lautet „Überleben sichern!“ In der Hektik des Alltags bleibt nicht genügend Zeit, sich die Gründe für das Scheitern vor Augen zu führen.

Haben jedoch die UnternehmerInnen das Unternehmen verloren, müssen sie meist um ihre Existenz bangen, sich überlegen, wie die Familie finanziell abgesichert oder die Rente bestritten werden kann. Meist ist der Großteil des Familienvermögens im Unternehmen gebunden gewesen, sodass der Verlust desselben das Überleben der Familie in Frage stellen kann. Eine Beschäftigung mit den Ursachen der durchlebten Krise ist in dieser Phase nicht relevant. Oft fällt es den Beteiligten auch nicht leicht, die Krisenursachen im Nachhinein zu identifizieren.

Häufig ist festzustellen, dass die Ursachen für die Krise schon weit in der Vergangenheit lagen

¹ In der folgenden Arbeit wird aus Gründen der besseren Lesbarkeit ausschließlich die männliche Form verwendet. Sie bezieht sich auf Personen beiderlei Geschlechts.

und man lediglich deren Spätfolgen zu bekämpfen suchte. Die Erfahrung zeigt, dass viele Fehler in guten Zeiten und nicht in der Krise selbst gemacht werden.

Die Beschäftigung mit dem eigenen Scheitern bedeutet, Wunden zu lecken und sich eingestehen zu müssen, Fehler gemacht zu haben. Für mich als Unternehmer waren deshalb insbesondere die Tiefeninterviews im offenen Teil der Befragung beeindruckend und auch teilweise bewegend, weil die befragten Personen mich an ihren Erfahrungen als UnternehmerInnen, den Höhen und Tiefen und vor allem an den Hintergründen der Probleme ihres Unternehmens teilhaben ließen. Viele dieser Erkenntnisse bereichern mich auch noch Jahre später. Insofern handelte es sich um Lehrstunden in (Selbst-)Erkenntnis, Offenheit und schonungsloser Analyse. Den Gesprächspartnern zolle ich an dieser Stelle Respekt und Dank.

Dank gilt auch meiner Doktormutter, Frau Prof. Dr. Nadine Kammerlander, und meiner Zweitkorrektorin, Frau Junior-Prof. Dr. Julia de Groot, für ihre vielen Hinweise und Anregungen und auch manchmal den Nachdruck, wenn ich – nicht mehr ganz am Anfang meiner beruflichen Laufbahn – zu viel berufsbedingte Befangenheit in die notwendigerweise distanzierte Analyse der Erkenntnisse bringen wollte.

Dankbar bin ich auch für die Unterstützung und die kritischen Kommentare meiner Kommilitonen der aktuellen und vergangenen Promotionsstudiengänge, mit denen ich im Austausch stehe. Ein herzliches Dankeschön gilt insbesondere Dr. Hubertus Theissen und Maximilian Theissen.

Die Transkription der Interviews ist sehr zeitaufwendig und setzt ein gutes Gehör voraus. Diese Aufgabe hat meine Assistentin Christine Schapiro übernommen, was nicht hoch genug geschätzt werden kann.

Besonders danke ich meiner Frau, die mich immer unterstützt hat und die vielen Stunden meiner Abwesenheit durch zusätzlichen Einsatz ihrerseits in vielerlei Hinsicht kompensieren musste.

Gliederung der Arbeit

Abbildungsverzeichnis	vi
Tabellenverzeichnis	viii
Abkürzungsverzeichnis	x
1. Einleitung und Ziel der Arbeit	1
2. Theoretischer Überblick	6
2.a. „Krise“: Definition und Krisenwahrnehmung	6
2.b. Krisenursachenforschung und Stand der wissenschaftlichen Diskussion zum Thema Unternehmenskrise	11
2.b.a. Empirische Ansätze der Unternehmenskrisenforschung	13
2.b.b. Theoretische Ansätze der Unternehmenskrisenforschung	17
2.b.b.a. Klassische Ansätze	17
2.b.b.a.a. Lebenszyklusorientierte Ansätze	18
2.b.b.a.b. Prozessorientierte Ansätze/Phasenmodelle	22
2.b.b.a.c. Chaostheoretische Ansätze	25
2.b.b.a.d. Führungsorientierte Ansätze	26
2.b.b.a.e. Umweltorientierte Ansätze (endogene und exogene Krisenursachen)	27
2.b.b.a.f. Erfolgsfaktorenforschung	30
2.b.b.a.g. Monokausale und multikausale Krisenursachen	33
2.b.b.b. Neuere theoretische Ansätze	37
2.b.b.b.a. Path Dependence Theory/Pfadabhängigkeit	39
2.b.b.b.b. Firmenresilienz	42
2.b.b.b.c. Sensemaking	43
2.b.c. Krisenmanagementforschung	46
2.b.d. Psychologische Implikationen beim durch die Krise betroffenen Unternehmer/Manger	50
3. Grundlagen und Ablauf der Studie	51
3.a. Die Grundlagen: Qualitative Comparative Analysis (QCA), Crisp-Set-QCA und Fuzzy-Set-QCA	52

3.b. Die Anwendung der Fuzzy-Set-QCA in der vorliegenden Studie	63
3.c. In der vorliegenden Studie analysierte Krisenursachen	71
3.d. Das Vorgehen: Fragebogen, Tiefeninterviews und Anwendung der Analyse methode	96
3.e. Übersicht über die untersuchten Fälle	101
3.e.a. Selektionskriterien der ausgewählten Fälle	101
3.e.b. Beschreibung der Fälle	104
4. Untersuchungsergebnisse	108
4.a. Entwicklung eines eigenen Krisenverlaufsmodells	111
4.b. Oberste Unternehmensebene: Gesamtunternehmensebene	119
4.c. Zweite Unternehmensebene	143
4.c.a. Management & Führung	143
4.c.b. Produkte	168
4.c.c. Betriebswirtschaftliche Methoden und Steuerungsinstrumente	187
4.c.d. Vertrieb	213
4.c.e. Betriebliche Abläufe und Qualifikation der Mitarbeiter	227
4.c.f. Geschäftsmodell und Unternehmensstrategie	255
4.d. Zusammenfassender Überblick über die Untersuchungsergebnisse und Rangfolge der Krisenursachen	260
4.e. Exkurse	265
4.e.a. Dritte Unternehmensebene: Unzureichendes Wissen zur Krisenbewältigung	265
4.e.b. Größencluster und Krisenursachen	282
4.e.c. Unterschiede zwischen eigentümergeführten und fremd- geführten Firmen	285
5. Häufig wiederkehrende Aussagen, praktische Implikationen und Empfehlungen	304
6. Einbettung der Ergebnisse in den aktuellen Stand der Forschung	321

7. Limitationen, Ausblick und weitere Forschungsansätze	344
8. Zusammenfassung und Fazit	347
9. Quellenverzeichnis	352
Anhänge	

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Krisentypologien	7
Abbildung 2:	Theorien der Unternehmenskrise	13
Abbildung 3:	Venn-Diagramm einer notwendigen Bedingung	56
Abbildung 4:	Venn-Diagramm einer hinreichenden Bedingung	57
Abbildung 5:	Venn-Diagramm einer Deckungsgleichheit von Bedingung und Outcome	57
Abbildung 6:	Krisenursachen auf Gesamtunternehmensebene	72
Abbildung 7:	Krisenursachen bei Management & Führung	73
Abbildung 8:	Krisenursachen bei Produkten	77
Abbildung 9:	Krisenursachen bei Methoden und Steuerungsinstrumenten	80
Abbildung 10:	Krisenursachen im Vertrieb	83
Abbildung 11:	Krisenursachen bei Betriebsabläufen und Mitarbeitern	85
Abbildung 12:	Exkurs: Krisenursache Know-how und Wissen zur Krisenbewältigung	92
Abbildung 13:	Bedingungen und Outcome: von der übergeordneten Betrachtung ins Detail (hier: Management & Führung)	98
Abbildung 14:	Eigenes Krisenverlaufsmodell	111
Abbildung 15:	Configurational Chart Gesamtunternehmensebene	125
Abbildung 16:	Robustheitsprüfungen Gesamtunternehmensebene	142
Abbildung 17:	Configurational Chart Management & Führung	148
Abbildung 18:	Robustheitsprüfungen Management & Führung	167
Abbildung 19:	Configurational Chart Produkte	172
Abbildung 20:	Robustheitsprüfungen Produkte	186
Abbildung 21:	Configurational Chart Betriebswirtschaftliche Methoden und Steuerungsinstrumente	192
Abbildung 22:	Configurational Chart der Negation Betriebswirtschaftliche Methoden und Steuerungsinstrumente	208
Abbildung 23:	Robustheitsprüfungen Betriebswirtschaftliche Methoden und Steuerungsinstrumente	211
Abbildung 24:	Configurational Chart Abläufe und Mitarbeiter	232
Abbildung 25:	Robustheitsprüfungen Abläufe und Mitarbeiter	255

Abbildung 26:	Darstellung aller Lösungspfade und Lösungsterme (mit den zugehörigen Rohabdeckungen)	261
Abbildung 27:	Lösungspfad „Abläufe & Mitarbeiter“	261
Abbildung 28:	Lösungspfad „Management & Führung IN KOMBINATION mit Geschäftsmodell“	262
Abbildung 29:	Lösungspfad „Methoden & Instrumente IN KOMBINATION mit einem geringen Einfluss von fehlerhaften Produkten“	263
Abbildung 30:	Lösungspfad „Produkte IN KOMBINATION mit Geschäftsmodell UND mit einem geringen Einfluss von Methoden & Instrumenten“	264
Abbildung 31:	Configurational Chart Wissen	272
Abbildung 32:	Robustheitsprüfungen Wissen	281

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Anzahl der Nennungen für das Scheitern von Firmen	34
Tabelle 2:	Die 10 häufigsten Krisenursachen	36
Tabelle 3:	Detaillierte Darstellung der untersuchten Fälle/Unternehmen	105
Tabelle 4:	Monokausale Auswertung Gesamtunternehmensebene	120
Tabelle 5:	Überprüfung notwendiger Bedingungen Gesamtunternehmensebene	121
Tabelle 6:	Überprüfung notwendiger Bedingungen Gesamtunternehmensebene, ohne Vertrieb	122
Tabelle 7:	Wahrheitstafel hinreichender Bedingungen Gesamtunternehmensebene	123
Tabelle 8:	Monokausale Auswertung Management & Führung	144
Tabelle 9:	Überprüfung notwendiger Bedingungen Management & Führung	146
Tabelle 10:	Wahrheitstafel hinreichender Bedingungen Management & Führung	147
Tabelle 11:	Monokausale Auswertung Produkte	169
Tabelle 12:	Überprüfung notwendiger Bedingungen Produkte	170
Tabelle 13:	Wahrheitstafel hinreichender Bedingungen Produkte	171
Tabelle 14:	Monokausale Auswertung betriebswirtschaftliche Methoden und Steuerungsinstrumente	188
Tabelle 15:	Überprüfung notwendiger Bedingungen betriebswirtschaftliche Methoden und Steuerungsinstrumente	189
Tabelle 16:	Wahrheitstafel hinreichender Bedingungen betriebswirtschaftliche Methoden und Steuerungsinstrumente	191
Tabelle 17:	Monokausale Auswertung Vertrieb	214
Tabelle 18:	Überprüfung notwendiger Bedingungen Vertrieb	215
Tabelle 19:	Wahrheitstafel hinreichender Bedingungen Vertrieb	216
Tabelle 20:	Vereinfachte Wahrheitstafel mit bewertbaren Fällen Vertrieb	218
Tabelle 21:	Monokausale Auswertung Abläufe und Mitarbeiter	228
Tabelle 22:	Überprüfung notwendiger Bedingungen Abläufe und Mitarbeiter	230

Tabelle 23:	Wahrheitstafel hinreichender Bedingungen Abläufe und Mitarbeiter	231
Tabelle 24:	Vereinfachtes Configurational Chart der Negation Abläufe und Mitarbeiter	250
Tabelle 25:	Monokausale Auswertung Wissen	266
Tabelle 26:	Überprüfung notwendiger Bedingungen Wissen	270
Tabelle 27:	Wahrheitstafel hinreichender Bedingungen Wissen	271
Tabelle 28:	Größenspezifische Clusterung der Krisenursachen nach Umsatz	282
Tabelle 29:	Eigentümer- vs. fremdgeführte Unternehmen	300

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
Ablauf&Mitar	Abläufe entlang der Wertschöpfungskette und Qualifikation der Mitarbeiter
BIP	Brutto-Inlandsprodukt
Bn.	Billion
bzw.	beziehungsweise
CCM	Configurational Comparative Methods
CEO	Chief Executive Officer (Vorstandssprecher, Gesamtgeschäftsführer)
CFO	Chief Financial Officer (Finanzvorstand, -geschäftsführer)
Controll	Controlling
consist.	Consistency
CRO	Chief Restructuring Officer (Sanierungsvorstand, -geschäftsführer)
csQCA	Crisp-Set Qualitative Comparative Analysis
csv	Comma-separated values
DIN	Deutsches Institut für Normung e. V.
Dr.	Doktor
EBIT	Earnings before Interest and Taxes
ERP	Enterprise Resource Planning
et al.	et alia (und andere)
EUR/€	Euro
f./ff.	folgende Seite/Seiten
F&E	Forschung und Entwicklung
Fin.Regeln	Finanzierungsregeln
fsQCA	Fuzzy-Set Qualitative Comparative Analysis
Gesch.modell	Geschäftsmodell
ggf.	gegebenenfalls
Invest	Investitionen
Kap.	Kapitel
KMU	Kleine und mittelgroße Unternehmen
Kommunik	Kommunikation

KPI	Key Performance Indicators (für das jeweilige Unternehmen wesentliche Haupt-Kennzahlen)
KundSeg	Kundensegment
LBG	Lieferbereitschaftsgrad
Liefer	Lieferbereitschaft und Lieferzeit
Liqui	Liquidität
Mana&Führ	Management & Führung
MDA	multiple Diskriminanzanalyse
M&A	Mergers and Acquisitions (Fusionen und Übernahmen)
Metho&Instr	Methoden und Steuerungsinstrumente
Mio.	Millionen
Modell	Geschäftsmodell und Unternehmensstrategie
Mrd.	Milliarden
N/n	Anzahl der beobachteten Fälle
OEM	Original Equipment Manufacturer (Erstausrüster)
PRI	Proportional Reduction in Inconsistency
Prof.	Professor
ROI	Return on Investment (Kapitalrendite, Anlagenverzinsung)
ROS	Return on Sales (Umsatzrendite)
SEW	Socioemotional Wealth
Stratplan	Strategische Unternehmensplanung
SYM	Symmetrische Konsistenz
Tab.	Tabelle
Untern.Kultur	Unternehmenskultur (und Unternehmensfrieden)
UK	United Kingdom
USA	United States of America
US\$	US-Dollar
vs.	versus (gegenübergestellt)
Wertsch	Wertschöpfungskette
WHU	Wissenschaftliche Hochschule für Unternehmensführung
z. B.	zum Beispiel

- ~ Im Rahmen einer QCA: Negation bzw. Abwesenheit
- + Im Rahmen einer QCA: „ODER“
- * Im Rahmen einer QCA: „UND“

1. Einleitung und Ziel der Arbeit

Die vorliegende Arbeit versucht, Krisenursachen strukturiert zu untersuchen, wobei die Vermutung zugrunde gelegt wird, dass Krisen selten monokausal sind, sondern sich mehrere Ursachen überlagern können. Genau um diese Interaktion von Krisenursachen soll es hierbei gehen. Zur Analyse dieser Multikausalität wird die von dem Soziologen Charles Ragin eingeführte Methodologie des „Fuzzy-Set Qualitative Comparative Analysis“ (1987) verwendet, die sich einen von den US-Wissenschaftlern Willard Van Orman Quine und Edward J. McCluskey entwickelten Algorithmus zunutze macht.

Die Erforschung von Krisenursachen als Teilgebiet der Krisenforschung stand in den letzten zwei Jahrzehnten nicht im Fokus der Wissenschaften. Das mag insbesondere mit dem starken Wachstum der Weltwirtschaft seit dem Beginn des Millenniums und nach dem Ende der sogenannten Dotcom-Blase zusammenhängen (das Welt-BIP lag im Jahr 2000 bei 33,9 Bn. US\$ und im Jahr 2019 bei 87,6 Bn. US\$). Dieses Wachstum wurde lediglich durch die Finanzkrise 2008/2009 und die Coronapandemie 2020/2021 unterbrochen. Selbst in diesen beiden Krisenperioden ist die globale Wirtschaftsleistung „nur“ um 3,4 Bn. US\$ (2008/2009) bzw. 3,7 Bn. US\$ (2020/2021)² zurückgegangen. Im Gegensatz zur Finanzkrise, die kaum Auswirkung auf die produzierende Wirtschaft hatte, da sie sich hauptsächlich auf die (US-) Bankenwelt und einen Teil der Bauwirtschaft bezog, stürzte die Coronapandemie die produzierenden und die Dienstleistungsunternehmen weltweit in eine Krise. Was für die vergleichsweise geringen Rückschläge auf globaler Ebene sorgte, war die Tatsache, dass die großen Wirtschaftsregionen nicht gleichzeitig in die Krise geraten waren, sondern zunächst Asien, dann die USA und zuletzt Europa. In der gleichen Reihenfolge kamen die Märkte auch wieder aus der Krise heraus. Am wenigsten litten deshalb die global tätigen Unternehmen und

² Allerdings reichen die Auswirkungen der Coronapandemie auch noch in das Jahr der Niederschrift dieser Arbeit, das Jahr 2022, hinein.

diejenigen, die in den Sektoren Gesundheitswesen, Pharmazie, Medtec, IT und Logistik tätig waren³. Krisenverlierer waren all die Unternehmen, die von den Lockdown-Maßnahmen eines Landes beeinträchtigt wurden, ohne von anderen Märkten profitieren zu können.

Ein großer Teil der Veröffentlichungen zum Thema Krisenursachen stammt aus den 1970er- bis 1990er-Jahren. Zur damaligen Zeit wurden meist exogene Krisenursachen beleuchtet. Endogene Krisenursachen wurden, wenn überhaupt, monokausal betrachtet, da die multivarianten Analysemethoden, zu denen auch die Qualitative Comparative Analysis (QCA) gehört, noch nicht entwickelt worden waren oder sich in der Wissenschaft noch nicht durchsetzen konnten. In der vorliegenden Analyse wird die Unterscheidung zwischen exogenen und endogenen Krisenursachen gemacht, wobei lediglich die endogenen Ursachen im Detail untersucht werden. Zwar weisen Analysen auf die Interaktion exogener und endogener Ursachen hin (beispielsweise Kehrel et al., 2016), doch werden in der vorliegenden Arbeit exogene Einflussfaktoren als externe Schocks im Sinne von „Schwarzen Schwänen“ begriffen (Taleb, 2007), also als möglicherweise krisenauslösend, jedoch nicht als krisenverursachend. Die Sinnhaftigkeit der Konzentration auf interne Krisenursachen wurde auch von meinen Gesprächspartnern bestätigt, die beobachteten, dass externe Schocks zwar eine Krise auslösen oder verstärken können, in den seltensten Fällen jedoch die tiefer liegende Ursache für die Krise sind. Diese Ursachen seien innerhalb der Unternehmung zu suchen. Außerdem könnten exogene Ursachen meist nicht vorhergesehen werden. Aus diesem Grunde analysiert diese Arbeit ausschließlich interne Krisenursachen, die das Management alleine oder mit externer Unterstützung zu entschärfen in der Lage ist. Identifizierte exogene Krisenursachen werden deskriptiv behandelt.

³ Siehe hierfür beispielhaft das Magazin *Nachfolge* (2021).

Vor Beginn der Arbeit lag die Vermutung nahe, dass ein Unternehmen häufig nicht nur aufgrund einer singulären Problematik, sondern aufgrund mehrerer gleichzeitig auftretender oder sich zeitlich nachfolgender Ursachen in die Krise gerät. Hauschildt schreibt im Jahr 2006: „Vordringlich sind Antworten auf folgende Fragen: [...] die offene Frage nach der letalen Kumulation und Kombination von Krisenursachen. Krisen gehen üblicherweise nicht auf ein singuläres Ereignis zurück. Vielmehr ereignen sie sich zumeist durch das Zusammenwirken mehrerer Ursachen. Die multivarianten Studien haben nun gezeigt, dass wir dabei von unterschiedlichen, aber gleich gefährlichen Kombinationen der Krisenursachen ausgehen müssen [...] (2006: 35). Krystek kommt im selben Jahr zu der Erkenntnis: „Die Ergebnisse der Krisenursachenforschung deuten auf eine hohe Komplexität der Krisenursachen hin. [...] Unternehmenskrisen entstehen in der Realität offenbar aus dem Zusammenwirken einer Vielzahl von krisenverursachenden Faktoren.“ (2006: 64). Schreyögg et al. führen aus: „Krisen lassen sich indessen nur selten auf einfache Ursache-Wirkungszusammenhänge zurückführen, sie erwachsen in der Regel aus einem komplexen Geflecht von Einflussfaktoren mit wechselseitigen Interdependenzen“ (2013: 126).

Die Multikausalität hat das Potenzial, die Komplexität einer Krise drastisch zu verstärken, da das Management „an mehreren Fronten gleichzeitig kämpfen muss“. Diese Vermutung wird durch die beobachtete Realität und die vielen Gespräche bestätigt.

Wie darüber hinaus aufgezeigt wird, kann die Annahme widerlegt werden, dass es ausschließlich die großen und offensichtlichen Ursachen sind, die den Bestand des Unternehmens gefährden können: Auch die Kombination von vermeintlich unterkritischen und unproblematischen Entwicklungen kann eine Krise auslösen.

Die Suche nach der Existenz dieser multikausalen endogenen Krisenursachen, d. h. die komplexe Verknüpfung mehrerer Krisenursachen, ist die Forschungsfrage, die der vorliegenden Arbeit zugrunde liegt.

Durch eine qualitative Analysemethode, die sogenannten Fuzzy-Set Qualitative Comparative Analysis, wird anhand eines Samples von 42 Unternehmen, die in die Krise geraten sind, überprüft, ob bestimmte vorher ermittelte Bedingungen notwendig bzw. hinreichend sind, das Ausmaß einer Krise zu beeinflussen – für sich alleine oder in Kombination mit anderen. Diese Überprüfung wird sowohl für Forschende als auch für im Unternehmensalltag Tätige wichtige Hinweise liefern, welche Krisenursachen und deren Kombinationen vermieden werden sollten, um das Unternehmen in seinem Bestand nicht zu gefährden.

In der vorliegenden Arbeit werden Krisenursachen nicht nur auf der obersten Unternehmensebene untersucht, indem die Frage beantwortet wird, welchen Einfluss die Bedingungen „Nicht genügend qualifiziertes Management und eine schwache Führung“, „Nicht marktgerechte oder fehlerhafte Produkte“, „Fehlende oder fehlerhaft angewandte betriebswirtschaftliche Methoden und Steuerungsinstrumente“, „Ungenügend qualifizierter Vertrieb“, „Ungenügend optimierte Abläufe und ungenügend qualifizierte Mitarbeiter“ und „Fehlerhaftes Geschäftsmodell oder nicht Erfolg versprechende Strategie“ auf das Ausmaß einer Unternehmenskrise haben können. Jede dieser Bedingungen wird zusätzlich in ihre wesentlichen Wirkzusammenhänge untergliedert.

So wird beispielsweise die Krisenursache „Nicht genügend qualifiziertes Management und eine schwache Führung“ weiter unterteilt in die Subaspekte „Fehlende Kontinuität in der Unternehmensführung“, „Unzureichendes Know-how und Wissen zur Krisenbekämpfung“, „Nicht ausreichende Kontrolle durch übergeordnete Instanzen“, „(Entscheidungs-)Schwäche der Geschäftsführung“ und „Treffen fehlerhafter Entscheidungen“.

In einem Exkurs wird der Subaspekt „Unzureichendes Wissen zur Krisenbekämpfung“ noch eine Stufe weiter detailliert, indem die Aspekte „Fehlende Motivationsfähigkeit durch das Management“, „Fehlende/s Know-how, Methoden und Werkzeuge zur Krisenbekämpfung“, „Inkonsistente strategische Unternehmensplanung“, „Mangel an Fokus/Umsetzungsstärke der Maßnahmen“ und „Zukäufe belasten das Kerngeschäft“ auf ihren Einfluss auf die Krise untersucht werden.

Darüber hinaus wird die Fragestellung beleuchtet, ob fremdgeführte Unternehmen und eigentümergeführte Unternehmen sich in Bezug auf das Vorhandensein und die Ausprägung von Krisenursachen unterscheiden. Die Annahme vor Beginn der Arbeit war, dass beide Führungstypen diesbezüglich in etwa gleich gut oder schlecht abschneiden. Diese Annahme sollte sich nicht bewahrheiten, denn die Erkenntnisse legen nahe, dass – bis auf identifizierte Ausnahmen – ein Eigentümer besser geeignet ist, ein Unternehmen durch die Krise zu führen, als ein Fremdmanager.

Die Durchführung einer fsQCA über mehrere Unternehmensebenen hinweg wurde bisher noch nicht durchgeführt. Ebenfalls eine Novität dürfte die Tatsache darstellen, dass nicht ich als Autor der Studie die Kalibrierung der Bedingungen (also die Bildung der Fuzzy Sets und die Zuweisung der einzelnen Fälle zu den Bedingungen und deren Bewertung) und des Outcomes vorgenommen habe, sondern der Interviewte selbst.

2. Theoretischer Überblick

2.a. „Krise“: Definition und Krisenwahrnehmung

Der Begriff „Krise“ hat seinen Ursprung im Altgriechischen („krisis“) und bedeutet eine über einen mehr oder weniger langen Zeitraum anhaltende, umfangreiche Störung des politischen, gesellschaftlichen oder wirtschaftlichen Systems. Krisen beherrschen unser Leben und sind alltäglich, manchmal so sehr, dass man ihnen kaum mehr Aufmerksamkeit schenkt, insbesondere dann, wenn Krisen sich weit entfernt vom eigenen Standort abspielen. Dies gilt für politische Krisen in anderen Weltregionen oder humanitäre Krisen, seien es Hungersnöte in Afrika oder Flüchtlingsdramen an den Grenzen unseres Kontinents. Doch manchmal haben Krisen, die man zunächst persönlich als unwesentlich einstufte, im weiteren Verlauf erhebliche Konsequenzen für unser Leben – beispielhaft sei auf die globale Coronapandemie oder den Ukraine-Krieg verwiesen.

Krisen beschäftigen die Menschheit seit Langem. So zitiert Schmölders in seinem Buch „Konjunkturen und Krisen“ einen Papyrus aus Memphis, der über 5.000 Jahre alt ist, mit den Worten: „Die Gesetze sind zerbrochen – die Menschen treten sie öffentlich mit Füßen. Der Gesetzesverächter lebt im Wohlstand, aber der ehemals Wohlhabende hat alles verloren. Spärlich ist das Gold, der Handwerker ist ohne Arbeit. Wer gesät hat, bekommt nichts für seine Ernte, und das Land ist erschöpft. Ich zeige Dir ein Land, in dem das Unterste zuoberst gekehrt ist“ (2017: 6, 7). Bestens bekannt sind auch die mageren Jahre des Alten Testaments, die mit den fetten alternieren.

Der Begriff „Krise“ ist in der wissenschaftlichen Literatur jedoch nicht eindeutig definiert, deshalb soll zunächst ein kurzer Überblick über die am häufigsten anzutreffenden Krisentypologien gegeben werden (Abb. 1).

Krisentyp	Typische Ausprägungen	Beispiele
Politische Krise ⁴	Krieg, Staats- und Regierungskrise, Putsch, Revolution, Aufstand, Terrorismus	Erster und Zweiter Weltkrieg, Oktoberrevolution 1917, RAF 1970–1998, Ukraine-Krieg
Humanitäre Krise ⁵	Missernte, Genozid, Migration, Arbeitslosigkeit, Pandemie, Hungersnot	SARS-CoV-2 (Coronavirus), „Jahr ohne Sommer“ 1816, Biafra
Medizinische Krise ⁶	Schwere Krankheit	Krebs, Schlaganfall, Herz-Kreislauf-Leiden
Wirtschaftskrise ⁷	Spekulationskrise, Bankenkrise, Unternehmenskrise	Tulpenmanie 1637, Weltwirtschaftskrise, Ölkrise, Subprime-Krise 2008/2009
Technische Krise ⁸	Versagen technischer Einrichtungen	Blackout in New York, Atomkraftwerke Fukushima und Tschernobyl, Chemieunfälle in Seveso und Bhopal
Persönliche Krise ⁹	Ehekrise, Bankrott, Verlust Angehöriger	
Unternehmenskrise	Siehe im Folgenden	

Abb. 1: Krisentypologien

Im weiteren Verlauf dieser Arbeit beschäftige ich mich ausschließlich mit Unternehmenskrisen. Deren Auftreten gehören zur Evolution von Unternehmen, Branchen und Volkswirtschaften und bergen – neben dem existenziellen Risiko – auch eine Chance zur Neuausrichtung. Krisen gab es immer und wird es auch immer geben – insofern dürfte es sich um eine selektive Wahrnehmung handeln, wenn kolportiert wird, Krisen hätten „in letzter Zeit zugenommen“. Unternehmenskrisen gab es selbst in einer Zeit des Wirtschaftswunders in der Bundesrepublik Deutschland, wenn man an Unternehmen wie Borgward, oder die deutsche Computer- und Unterhaltungselektronikbranche mit Nixdorf, Saba und Braun denkt. Selbst Unternehmen, die

⁴ Siehe beispielhaft Jänicke (1973)

⁵ Siehe beispielhaft Dijkzeul et al. (2020)

⁶ Siehe beispielhaft Lenz (2018)

⁷ Siehe beispielhaft Quiring et al. (2013)

⁸ Siehe beispielhaft Hofmann (2008)

⁹ Siehe beispielhaft Schüler-Lubienetzki et al. (2020)

heute glänzend dastehen, wie die Volkswagen AG oder die BMW AG, hatten im Verlaufe ihrer Geschichte mit krisenhaften Herausforderungen zu kämpfen.

Wenn man davon ausgeht, dass Krisen in der DNS eines Unternehmens quasi angelegt sind, kann man sie – in gewissem Umfang – auch vorhersehen. Dass dies sinnvoll ist, ist unbestritten, denn jede Krise birgt das tödliche Potenzial des Unternehmensuntergangs und des damit verbundenen Arbeitsplatzabbaus, des Vermögensverlusts der Eigentümer und der Eliminierung von Produkten und Dienstleistungen, die einen Beitrag zum Sozialwesen und der Sicherung unseres Wohlstands erbringen. Dies ist der Grund, weshalb sich Wissenschaftler und Praktiker nicht nur mit der Frage beschäftigen, mit welchen Mitteln und Methoden eine Krise in ihrem Verlauf bekämpft werden kann, sondern auch, welche Ursachen und Symptome Krisen haben. Insbesondere um die Krisenursachen soll es in der vorliegenden Arbeit gehen.

Was ist nun eine Krise im Sinne der hier vorliegenden Arbeit? „Obgleich es üblich geworden ist, problematische Situationen als ‚Krise‘ zu bezeichnen, fehlt es an einem breit akzeptierten Kriteriensystem, das es erlauben würde zu entscheiden, ob eine Situation als Krise zu markieren ist oder nicht“ (Schreyögg et al., 2013: 118).

Krisen zeichnen sich durch eine Reihe von typischen Attributen aus. „Eine Krise ist ein Ereignis mit einer niedrigen Eintrittswahrscheinlichkeit, aber einer großen negativen Auswirkung, die die Überlebensfähigkeit einer Organisation infrage stellt und durch Ambiguität in Bezug auf Ursache, Auswirkung und Lösungsmöglichkeiten charakterisiert ist“ (Pearson et al., 1998: 60, eigene Übersetzung).

Demzufolge wird eine Krise durch die folgenden Attribute charakterisiert:

- Die Situation tritt unerwartet ein.
- Die Situation ist existenzbedrohend.
- Der Zeitdruck, zu handeln, ist hoch.

- Der Ausgang der Situation ist offen, aber die Schadenswahrscheinlichkeit ist hoch und der potenzielle Schaden groß.

Eine Unternehmenskrise muss nicht zwangsläufig in die Insolvenz führen und soll deshalb von dieser abgegrenzt werden. Crone et al. führen aus: „Rechtlich lässt sich die Krise als Eintritt der Insolvenzgründe gemäß §§ 17 bis 19 Insolvenzordnung (Zahlungsunfähigkeit, drohende Zahlungsunfähigkeit, Überschuldung) definieren. Nach der Rechtsprechung des Bundesgerichtshofs ist die Krise als Vorstadium der Insolvenz anzusehen“ (2017: 4, 5).

Rindfleisch meint zu diesem Thema: „Während der Begriff der Insolvenz im rechtlichen Sinne anhand des Vorliegens der drei Insolvenztatbestände eindeutig bestimmt wird, ist der betriebswirtschaftliche Begriff weit weniger eng gefasst. Ganz allgemein unterstellt dieser eine dauerhafte und wesentliche Krisensituation mit immanenter Existenzbedrohung. Dieser zwar akute Zustand der Existenzbedrohung eines Unternehmens verpflichtet jedoch noch nicht, einen Insolvenzantrag zu stellen“ (2011: 35).

Krystek et al. unterscheiden eine weitere und eine engere Sichtweise. In der weiteren Sichtweise: „[...] sind Unternehmenskrisen ungeplante und ungewollte Prozesse von begrenzter Dauer und Beeinflussbarkeit sowie ambivalentem Ausgang. Sie weisen unterschiedliche Phasen auf und sind in der Lage, den Fortbestand des Unternehmens substantiell und nachhaltig zu gefährden oder sogar unmöglich zu machen.“ In der engeren Sichtweise ist die Krise ein „[...] Endstadium eines vom Unternehmen ungewollten Prozesses, in dessen Verlauf die Erfolgspotentiale, das Reinvermögen und/oder die Liquidität des Unternehmens sich so ungünstig entwickelt haben, dass die Existenz des Unternehmens akut bedroht ist“ (2007: 26).

An dieser Stelle soll auf eine Besonderheit hingewiesen werden, die sich an der Schnittstelle von Krisenursachenforschung, Krisenverlaufsforschung und Krisenpsychologie befindet: das Phänomen der Krisenwahrnehmung.

Es zeigt sich in der beobachteten Realität, dass die von einer Krise betroffenen Stakeholder eine völlig unterschiedliche Wahrnehmung davon haben, in welcher Krisenphase man sich gerade befindet – bzw. ob das Unternehmen überhaupt in einer Krise ist. So mag für den zuständigen Firmenkundenbetreuer der finanzierenden Bank die Krise eines Unternehmens längst manifest sein – beispielsweise da Tilgungen ausbleiben –, der betroffene Unternehmer oder Fremdmanager diese Tatsache aber nicht als krisenhaft wahrnehmen, da sie vermeintlich auf ein singuläres Ereignis zurückzuführen ist (beispielsweise auf den Zahlungsverzug eines Großkunden). Auch zwischen dem operativ tätigen Management und den Kontrollinstanzen kann es zu verschiedenen Interpretationen derselben Situation kommen. Diese Wahrnehmungsunterschiede führen regelmäßig zu Konflikten zwischen den Stakeholdern und dazu, dass mögliche Maßnahmen zu Krisenbekämpfung entweder nicht ergriffen werden oder eine Einigung über die „richtigen“ Maßnahmen nicht erfolgt. Dies beinhaltet auch, dass das handelnde Management seine Fähigkeiten, eine manifeste oder potenzielle Krise zu bekämpfen, in der Regel überschätzt und untergeordneten Mitarbeitern das Gefühl vermitteln möchte, man hätte „alles im Griff“. Ob, wann und wie eine Krise wahr- und angenommen wird, ist aber von entscheidendem Einfluss auf den Erfolg des Krisenmanagements (Penrose, 2000).

Es liegt die Vermutung nahe, dass sich manche Unternehmensführung die Situation „schönredet“ und eine Art selektive Wahrnehmung in Bezug auf die Krisenursachen stattfindet, die es dem Unternehmer oder Management ermöglicht, von den eigenen Unzulänglichkeiten zu abstrahieren. Schreyögg et al. bezeichnen dieses Phänomen als „individuelle Wahrnehmungsverzerrung“ (2013: 122). Wird beispielsweise ein „schleichender Marktrückgang“, „Streitigkeiten zwischen den Gesellschaftern“, eine „zu hohe Abhängigkeit von der Automobilindustrie“ oder eine „graduelle Veränderung des Nachfrageverhaltens“ genannt, so muss dies nicht zwangsläufig als krisenauslösender externer Schock betrachtet werden, sondern kann möglicherweise auf die Unfähigkeit des Managements oder der

Gesellschafter zurückgeführt werden, auf die ins Feld geführten, sich meist über einen längeren Zeitraum hinweg langsam entwickelnden Krisenursachen rechtzeitig zu reagieren. Den häufigen Versuch, exogene, vom Management nicht beeinflussbare Ursachen für die Unternehmenskrise verantwortlich zu machen, stellen auch Cater et al. in einer Studie fest, die sich mit Turnaround-Strategien von Familienunternehmen beschäftigt (2008).

Eine Krise zu akzeptieren, scheint umso schwieriger zu sein, je erfolgreicher das Unternehmen, je erfolgreicher das gesamte Management und die einzelne Führungskraft in der Vergangenheit gewesen sind, da man es nicht gewohnt ist, sich – oder das Unternehmen – infrage zu stellen: Die verzweifelt ablehnende Haltung gegenüber dem Vorhandensein der Krise wird regelmäßig immer ausgeprägter, je weniger die Krise von der Hand zu weisen ist.

2.b. Krisenursachenforschung und Stand der wissenschaftlichen

Diskussion zum Thema Unternehmenskrise

Die vorliegende Studie beschäftigt sich mit der Identifikation von hauptsächlich endogenen Krisenursachen. Zu dem Forschungsfeld „Krisenursachen“ liegt nur eine begrenzte Anzahl von Studien vor, sodass die Suche nach relevanter Literatur auf das Thema „Krisenforschung“ im Allgemeinen ausgeweitet wurde.

Um die relevante Literatur im Business- und Management-Bereich zu identifizieren, wurde eine systematische, computergestützte Suche über Scopus durchgeführt. Scopus ist eine internationale Abstract- und Zitationsdatenbank. Im Anhang 1 finden sich die Beschreibung der Suchroutinen und die Nennung der Veröffentlichungen, in denen die Suchen vorgenommen wurden¹⁰. Die Suche in der englischsprachigen Literatur wurde insbesondere mit verschiedenen Begriffen zu den Themen „Krise“ (z. B. crisis, insolvency, bankruptcy, distress, decline etc.)

¹⁰ Suchergebnisse auf Wunsch einsehbar.

und „Qualitative Comparative Analysis“ (z. B. Fuzzy-Set-QCA, fsQCA etc.) durchgeführt und ergab 1.699 Treffer, die nach verschiedenen Kriterien analysiert und sortiert wurden (Zitationshäufigkeit, Erscheinungsjahr, Verfasser etc.). Von diesen Treffern wurden 79 als für mein Untersuchungsthema potenziell relevant identifiziert. Die Suche ging zurück bis auf Veröffentlichungen in den 1980er-Jahren. Nach der Lektüre der identifizierten Quellen offenbart sich, dass keine in sich geschlossene Theorie zu existieren scheint, die das Entstehen von Unternehmenskrisen beschreibt und erklärt. Es existieren jedoch mehrere Erklärungsansätze, die im Folgenden vorgestellt werden sollen.

Zunächst werden die Ansätze der Krisen- und Krisenursachenforschung vorgestellt. Das Studium der identifizierten Quellen offenbart eine Unterscheidung in theoretische und empirische Ansätze, wobei Letztere in quantitative und qualitative Methoden zerfallen. Die theoretischen Ansätze wiederum können in klassische Ansätze und neuere theoretische Ansätze, insbesondere aus dem englischsprachigen Raum, unterteilt werden¹¹. In der Literatur wie in der beobachteten Realität kann es auch zu einer Kombination der oben beschriebenen Ansätze kommen.

¹¹ Die angloamerikanische Forschung hat eine Tradition entwickelt, die den organisationstheoretischen Ansatz und das Thema „organizational decline“ verfolgt.

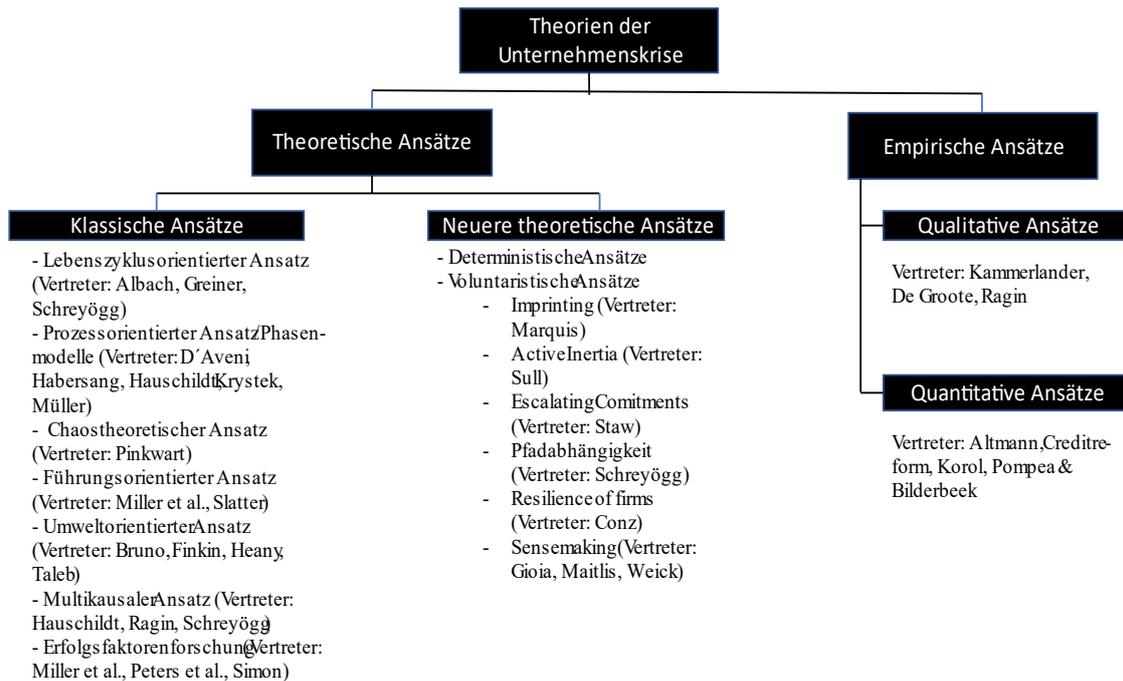


Abb. 2: Theorien der Unternehmenskrise

Es zeigt sich im Verlauf der Literaturrecherche, dass – neben der Erforschung von Unternehmenskrisen und -krisenursachen – auch folgende Forschungsrichtungen für eine Theorie des Entstehens von Unternehmenskrisen einen Mehrwert erbringen können:

- Krisenvermeidung im Unternehmen
- Krisenmanagement im Unternehmen
- Psychologie des durch die Krise betroffenen Unternehmers/Managers
- Branchenkrisen¹²
- Krisen & Insolvenzrecht¹³

2.b.a. Empirische Ansätze der Unternehmenskrisenforschung

Zumindest im deutschsprachigen Raum hat sich eine Abgrenzung zwischen quantitativer und qualitativer Unternehmenskrisenforschung eingebürgert. Man kann vereinfacht sagen, dass quantitative Forschung die Krisensymptome, die qualitative Forschung die Krisenursachen

¹² Branchenkrisen, wie beispielsweise Bankenkrisen, werden in der vorliegenden Untersuchung schwerpunktmäßig nicht untersucht. Es wird allerdings ein in die Krise geratener Finanzdienstleister als Kontrollgröße mituntersucht, um zu überprüfen, ob dessen Krisenursachen wesentlich von denen der anderen Fälle abweichen.

¹³ Rechtliche Aspekte, die mit dem Scheitern von Unternehmen im Zusammenhang stehen, werden in dieser Arbeit nicht beleuchtet.

beleuchtet. Die qualitative Krisenforschung – zu der auch die hier vorliegende Studie gehört – beschäftigt sich mit Erfahrungsberichten und Interviews mit von Krisen betroffenen Personen wie Unternehmern, Beiräten, Insolvenzverwaltern und Mitarbeitern von Finanzdienstleistern. Die quantitative Krisenforschung hingegen greift auf statistisch verwertbare, öffentlich zugängliche Daten von in die Insolvenz gegangenen Unternehmen zurück und versucht sie nach Eigenschaften zu clustern. Eigenschaften können Unternehmensalter, Rechtsform, Branchenzugehörigkeit, Größe etc. sein. Die Auswertung dieser Daten hat zum Ziel, aus möglicherweise erkennbaren Mustern eine Vorhersage für die Insolvenzanfälligkeit von Unternehmen und Branchen treffen zu können, die Mitglieder im selben Cluster sind. Einen Überblick für Deutschland geben die Studien der Ratingagentur Creditreform. Die Studie von Creditreform (2021b) weist für das Jahr 2020 folgende Informationen aus (Abfragedatum: 08.04.2021):

- Die Insolvenzen des Jahres 2020 sind gekennzeichnet durch eine Zunahme bei größeren Unternehmen.
- Insgesamt betragen die zu erwartenden Forderungsverluste für die Gläubiger 2020 rund 34 Mrd. Euro – im Vorjahr waren es noch 23,5 Mrd. Euro (im Durchschnitt der Fälle beträgt die Höhe der offenen Forderungen 2,1 Mio. Euro).
- Vom Verlust ihres Arbeitsplatzes sind rund 332.000 Personen betroffen. Diese Zahl übertrifft den Vorjahreswert von 218.000 Arbeitnehmern deutlich.
- Die Zahl der insolventen Betriebe mit einem Umsatz größer 50 Mio. Euro hat sich von 90 (2019) auf 180 (2020) verdoppelt.
- Bei den Umsatzgrößenklassen bis 500.000 Euro ist ein Rückgang der Insolvenzen von fast 20 % zu verzeichnen.

- Insgesamt ist das Insolvenzvorkommen von kleinen Unternehmen geprägt: Gut 60 % aller Insolvenzanträge kommen von Betrieben, die höchstens 500.000 Euro Umsatz im Jahr verbuchen.
- 80 % der Unternehmenspleiten stellen Unternehmen mit höchstens fünf Beschäftigten.
- Betriebe mit mehr als 100 Mitarbeitern haben ihren Anteil am Insolvenzgeschehen verdoppelt.
- Ein Blick auf das Branchengeschehen zeigt, dass die Insolvenzen über alle Wirtschaftsbereiche im Vergleich zum Vorjahr rückläufig sind. So verzeichnet der Bau ein Minus von 16,4 %, der Handel ein Minus von 16,3 % und die Dienstleistungen einen Rückgang von 12 %.
- Eine Reihe von Großinsolvenzen bestimmte 2020 das Geschehen bei den Marktaustritten. Zu nennen sind hier „Galeria Karstadt Kaufhof“, „Esprit“, „Bonita“, „Sinn“, „Hallhuber¹⁴“, „Klier Hair Group“ und „Vapiano“.

Pompe et al. untersuchen mittels einer Multiplen Diskriminanzanalyse (MDA) 1.369 insolvente kleine und mittlere Firmen und konnten herausfinden, dass Finanzkennzahlen durchaus eine Vorhersagekraft für das Scheitern von Firmen haben. Von den 73 untersuchten Kennzahlen ergibt insbesondere die Kennzahl Cashflow/Gesamtverschuldung, über einen Zeitraum von 5 Jahren betrachtet, Hinweise darauf, dass sich ein Unternehmen auf eine Krise zubewegt. Diese Studie ist auch deshalb interessant, da vorher nur große Firmen anhand ihrer öffentlich verfügbaren Finanzdaten untersucht wurden. Die Studie kann auch beweisen, dass das Scheitern junger Firmen schwieriger vorherzusehen ist als dasjenige älterer (2005).

Korol meint diesbezüglich: „In den meisten Fälle ist eine Insolvenz ein andauernder Prozess, in dem es möglich ist, verschiedene Phasen zu unterscheiden – vom Auftreten erster Signale

¹⁴ Hallhuber war ein Tochterunternehmen der bereits insolventen Gerry-Weber-Gruppe

einer Finanzkrise über Ignoranz bezüglich der finanziellen und nicht finanziellen Krisensymptome in einer Firma bis zu unangemessenen Aktivitäten, die in die Endphase einer Krise münden, die Insolvenz. Dieser Prozess kann bis zu 5 oder 6 Jahre andauern. Es handelt sich nicht um ein plötzliches Phänomen, das unmöglich vorherzusehen ist. Je früher daher Warnsignale festgestellt werden, desto mehr Zeit werden Manager zum Vorbereiten und Reagieren in nachfolgenden Phasen der Krise haben“ (2012: 22, eigene Übersetzung).

Die hier angesprochenen Warnsignale können in Frühwarnsysteme resultieren. Dies gründet auf der Überlegung, dass „schwache Signale“ existieren, die einer Krise vorausgehen und identifiziert, erfasst und ausgewertet werden können. Die zum Teil mathematischen Modelle beruhen zumeist auf der Interpretation von Bilanzzahlen und -relationen. Ein früher Vertreter dieser Vorhersagemethode ist Altmann (1968), der mittels Multipler Diskriminanzanalyse verschiedener KPI in der Lage ist, eine Vorhersagewahrscheinlichkeit für drohende Insolvenzen von 94 % bis 95 % zu liefern. Einen guten Überblick über den aktuellen Stand der Forschung bietet Korol (2012: 22–30), der die vorherrschenden statistischen und Soft-Computing-Modelle vorstellt. Seiner Einschätzung nach erreichen moderne Frühwarnsysteme eine Vorhersagewahrscheinlichkeit von zwischen 74 % und 97 %. Während sich die beiden vorgenannten Autoren hauptsächlich auf größere Unternehmen konzentrieren, betrachten Pompe et al. (2005) kleine und mittlere Firmen und untersuchen auch einen Zusammenhang zwischen dem Lebenszyklus des Unternehmens und der Wahrscheinlichkeit, zu scheitern.

Frühwarnsysteme könnten im Rahmen des Unternehmensstabilisierungs- und Restrukturierungsgesetzes zur außergerichtlichen Sanierung (StaRUG) in der nahen Zukunft wieder einen größeren Stellenwert bekommen, da sich der deutsche Gesetzgeber in Abstimmung mit den anderen europäischen Ländern im Jahr 2020 verpflichtet hat, von der Krise betroffene Unternehmen zu veranlassen, ein Frühwarnsystem einzuführen. Wie die Firma Creditreform (2021a) ausführt: „Das StaRUG verlangt ein Frühwarnsystem im

Risikomanagement, das einen Prognosezeitraum von zwei Jahren abdeckt. Wer ein solches Frühwarnsystem nicht implementiert, der setzt sich großen Haftungsrisiken aus, weil potenziell erkennbare Warnungen nicht aufgefallen waren und keine Maßnahmen ergriffen wurden. Auf den Punkt gebracht: Die Forderungen des Gesetzgebers bringen enorme Vorteile bei der Früherkennung und den Möglichkeiten der Sanierung – sie sind aber komplex und erfordern für die Implementierung einen beträchtlichen Aufwand“ (Abfragedatum: 08.04.2021).

Das potenzielle Manko der „Rückwärtsgerichtetheit“ der quantitativen Krisenforschung kann die qualitative Krisenforschung – zumindest teilweise – ausgleichen, da sie sich mit Expertenwissen zu konkreten Krisenfällen beschäftigt und somit auch zukunftsgerichtete Einschätzungen berücksichtigen kann. Eine detaillierte Beschreibung des qualitativen Forschungsansatzes und dessen Unterscheidung vom quantitativen Ansatz findet sich in Kapitel 3.

2.b.b. Theoretische Ansätze der Unternehmenskrisenforschung

2.b.b.a. Klassische Ansätze

Die Erforschung von Unternehmenskrisen hat in Deutschland eine lange Tradition. Im Nachhall der Weltwirtschaftskrise und in den 1930er-Jahren beschäftigt sich neben anderen Fleeger-Althoff mit Fragestellungen des „notleidenden Unternehmens“ und unterscheidet zwischen exogenen und endogenen Krisenursachen (1930: 3 ff.). Allerdings standen seinerzeit eher volkswirtschaftliche Fragen im Vordergrund, da man sich zu Zeiten großer Arbeitslosigkeit eher mit konjunkturellen Fragestellungen beschäftigte. Das ab den 1950er-Jahren beginnende „Wirtschaftswunder“ lenkte in Deutschland vom Thema Krise vollständig ab, da Vollbeschäftigung herrschte und das Wachstum der Firmen nicht schnell genug vorstättengehen konnte. Erst die Rezession 1966/1967 und die Ölkrise 1973/1974 und 1978/1979 beziehungsweise die Schwierigkeiten, in die die Unternehmen in deren

Zusammenhang kamen, lenkte die Aufmerksamkeit der Forschung wieder auf Unternehmenskrisen. Das Ausmaß der Krise schlug sich in der Anzahl von Unternehmensinsolvenzen nieder. Bis Mitte der 1980er-Jahre stieg die Anzahl dieser Insolvenzen von nur einigen wenigen auf über 100.000 an, was eine Beschäftigung mit Erfolgskriterien und Frühwarnsystemen auslöste, weshalb auch die eingangs genannte Literaturrecherche bis in diese Jahre zurückreicht. Schwinn (2006) gibt einen Überblick über die historische Entwicklung der Krisen- und Unternehmenskrisenforschung, insbesondere darüber, wie der Schwerpunkt der Forschung über die letzten 120 Jahre zwischen den volks- und betriebswirtschaftlichen Fakultäten hin- und hergewechselt hat.

Allerdings gibt es, Stand heute, keine allgemein anerkannte Theorie der Unternehmenskrisenforschung, da die Ursachen im Unternehmen und seinem Umfeld sehr vielfältig sein können und praktisch jeder Bereich des Unternehmens Ursache einer Krise sein kann: vom Einkauf über die Produktion bis zum Verkauf. Auch die Querschnittsfunktionen Administration, Qualitätsmanagement und Personalwesen bergen, wie noch zu zeigen sein wird, hohe Risiken für ein Unternehmen.

2.b.b.a.a. Lebenszyklusorientierte Ansätze

Ein typischer Vertreter der Lebenszyklusmodelle ist Greiner, der ein Modell entwickelt, in dem sich evolutorische und revolutionäre Phasen abwechseln (1998). Die Häufigkeit der Disruptionen und die Länge der Phasen ruhiger Entwicklung hängen bei diesem Modell von fünf Dimensionen ab: Alter der Organisation, ihre Größe, Länge der Phase ruhigen Wachstums, Erfolg bei der Suche nach neuen Strategien in disruptiven Zeiten und Wachstum des relevanten Marktes. Mangelnde Profitabilität wird als ein Brandbeschleuniger gesehen. Die Erfolgsgründe in den Phasen ruhiger Entwicklung verändern sich im Laufe des Wachstums des Unternehmens (management styles) ebenso wie die Herausforderungen in den disruptiven Phasen

(management problems) und sind somit jedes Mal neu und unerprobt. Greiner identifiziert fünf Phasen, wobei jede Phase ein Ergebnis der vorhergehenden Phase und die Ursache der nachfolgenden ist. Es ist Greiners Überzeugung, dass ein Unternehmen nicht mehr zu Phasen und Methoden zurückkehren kann, die es bereits durchlebt hat, da deren Strategien für den Reifegrad des Marktes sowie Größe und Alter der Organisation dann nicht mehr passend sind. Um aus einer Phase das Beste zu machen und um eine Krise gut zu meistern, muss das Management deshalb wissen, in welcher Lebenszyklus-Phase des Unternehmens es sich befindet.

Schreyögg et al. (2013) lehnen sich an die Erkenntnisse von Greiner an und verweisen darauf, dass sich die Krisenliteratur zunehmend an der Theorie des unterbrochenen Gleichgewichts (punctuated equilibrium) orientiere. Diese gehe im Grundsatz davon aus, dass sich Organisationen in langen Phasen der Stabilität entwickeln, die von kurzen, eruptiven Phasen unterbrochen werden, in denen der gesamte organisatorische Bezugsrahmen infrage steht (frame-breaking change) und systemweite Umstrukturierungen notwendig werden. Die Entwicklung einer Unternehmung ist demnach durch ein Alternieren von Konvergenzphasen und krisenhaften Umsturzphasen gekennzeichnet.

Letztendlich gehen diese Ansätze auf Albachs Konzept der „Wachstumsschwellen“ zurück. Albach zeigt früh anhand eines Simulationsmodells, dass das Wachstum von Unternehmen in Schüben und nicht kontinuierlich erfolgt (1967). Albach et al. definieren Wachstum als „[...] die zeitraumbezogene Veränderung einer bestimmten quantitativen Größe, die langfristig und positiv ausfallen soll“ (1985: 126). Wachstum kann somit anhand der Umsatzentwicklung oder der Beschäftigtenzahl gemessen werden. Albach bestätigt damit Vermutungen von Gutenberg, der schon früh auf ein ungleichmäßiges und sprunghaftes Wachstum hingewiesen hat¹⁵. Das

¹⁵ Gutenberg (1942)

Wachstum wird nach Albachs Auffassung an den Wachstumsschwellen durchbrochen und kann sich verlangsamen, enden oder umkehren (negatives Wachstum). An diesen Wachstumsschwellen sind strukturelle Anpassungsentscheidungen notwendig, soll das Unternehmen wieder auf den Wachstumspfad zurückkehren. Albach (1985) stellt bei einer Untersuchung von 463 Unternehmen des verarbeitenden Gewerbes über einen Untersuchungszeitraum von 5 Jahren drei kritische Größenbereiche fest: bei 300 bis 399 Beschäftigten, bei 500 bis 849 Beschäftigten und bei ca. 1.250 Beschäftigten. Eine Wachstumsschwelle wird als „kritisch“ bezeichnet, wenn zusätzlich zum Unternehmenswachstum auch die Rentabilität sinkt oder die Verschuldung ansteigt. Schaeff schreibt zu diesem Phänomen¹⁶: „Die kritische Wachstumsschwelle stellt somit einen Typus von einer, an eine bestimmte Unternehmensgröße gebundene, Wachstumskrise dar“ (1991: 11). Sie setzt grundlegende Umstrukturierungen im Unternehmen voraus, damit die Fehlentwicklungen bewältigt werden können¹⁷.

Ein Sondergebiet der Lebenszyklusbetrachtung ist das Scheitern von Start-ups, das in der Literatur besonderes Augenmerk findet, da sich die Herausforderungen, mit denen Neugründungen zu kämpfen haben, von denen länger etablierter Unternehmen unterscheiden. So gingen im Jahr 2016 über 3.770 deutsche Start-ups, die nicht älter als 3 Jahre waren, insolvent (im Jahr 2017 waren es 3.613). Das berichtet die Wirtschaftsauskunftei Creditsafe (2021). Die Zahl der Firmeninsolvenzen insgesamt lag 2016 bei 21.518. Dies bedeutet, dass Start-ups für knapp 15 % aller Insolvenzen verantwortlich sind. Dieser Anteil mag auf den ersten Blick nicht sehr hoch erscheinen. Die Einschätzung ändert sich jedoch mit der

¹⁶ Schaeff identifiziert 1991 im Markt für Erdbewegungsmaschinen zwei Wachstumsschwellen: bei einem Umsatz zwischen 25 und 30 Mio. € und bei einer Beschäftigtenzahl zwischen 750 und 850 Mitarbeitern.

¹⁷ Einen guten Überblick über die lebenszyklusorientierten Ansätze geben Crandall et al. (2013).

Erkenntnis, dass ca. 90 % der Start-ups die ersten 3 Jahre nicht überleben (Manager Magazin, Abfragedatum: 29.04.2019).

Wie bei älteren Firmen auch können bei Start-ups sowohl die Gründe für das Scheitern als auch die Symptome untersucht werden. Als Gründe gelten die fehlende Erfahrung der Unternehmensgründer und die zu geringe finanzielle Ausstattung der Firmen, um die ersten defizitären Jahre zu überbrücken – und die Zahl dieser Jahre ist meist höher, als im Businessplan vorhergesehen. Die Symptome beinhalten fast immer die schleichende oder sprunghafte Verschlechterung von Finanzkennzahlen. Diese liegen in Deutschland öffentlich vor: Gemäß §§ 325 bis 329 des Handelsgesetzbuches (HGB) müssen Kapitalgesellschaften und Personengesellschaften, bei denen keine natürliche Person persönlich haftender Gesellschafter ist, ihren Jahresabschluss im Bundesanzeiger veröffentlichen (eine Ausnahme gilt für Kleinstgesellschaften mit einer Bilanzsumme von maximal 350.000 €, einem Jahresumsatz von bis zu 700.000 € und einer Arbeitnehmerzahl von maximal 10 im Jahresdurchschnitt).

Anhand öffentlich zugänglicher Daten untersucht Laitinen (1992) 40 vergleichbare unternehmerische Neugründungen aus dem produzierenden Umfeld, von denen 20 innerhalb von 4 Jahren scheiterten und 20 nicht, wobei als „Scheitern“ die Unfähigkeit der Rückzahlung von Finanzverbindlichkeiten zum Fälligkeitsdatum definiert wurde. Ziel ist es, ein Vorhersagemodell auf Basis aufgrund von Finanzkennzahlen zu entwickeln. Wiewohl Laitinen den Prozess des Scheiterns als sehr komplex bezeichnet, gelingt es ihm, acht Phasen zu identifizieren und ihnen Kennzahlen zuzuordnen. Der Prozess des Scheiterns verläuft entlang der folgenden Logik: Neugründungen verfügen über wenig Eigenkapital und einen relativ dazu zu hohen Fremdkapitalanteil. Durch fehlende Erträge, zu schnelles Wachstum oder eine zu geringe Generierung von liquiden Mitteln schaffen die Firmen zu wenig Cashflow, um Schulden zurückzahlen zu können, was zu einer Erhöhung des Fremdkapitalanteils und damit der Zinsen führt. Dies wiederum verschärft die Problematik und mündet in einen

Teufelskreislauf. Obgleich Laitinen eine große Anzahl von KPI betrachtet, kann er in einer univariaten Analyse als kritische Kennzahl Cashflow/Gesamtverschuldung identifizieren (was den Erkenntnissen von Pompe et al. entspricht¹⁸). Wenn dieser Wert -2% unterschreitet, scheitern die Unternehmen laut seiner Untersuchung. Die Ausstattung eines Unternehmens mit ungenügend Eigenkapital und wenig ertragreiches Wachstum sind somit die kritischen Krisenursachen.

Fatoki (2012) stellt in einer Untersuchung von gescheiterten Start-ups in Südafrika fest: „Die Gründe für das Scheitern sind sowohl intern als auch extern. Interne Faktoren sind solche, die weitgehend selbst gemacht sind, wie Mangel an Managementenerfahrung, Mangel an funktionalen Fähigkeiten (Planung, Organisation, Führung und Controlling), schlechte Aus- und Weiterbildung des Personals und geringe Kundenorientierung. Externe Faktoren, die meist außerhalb der Beeinflussungsmöglichkeit des Unternehmens liegen, beinhalten das Fehlen einer funktionierenden Logistikkette, hohe Vertriebskosten, den Wettbewerb [...], den Mangel an Finanzierung und kriminelle Energie“ (2012: 926, eigene Übersetzung).

In der vorliegenden Arbeit wird ein Start-up als Kontrollgröße mit betrachtet, um zu überprüfen, ob dessen Krisenursachen wesentlich von denen der anderen Fälle abweichen.

2.b.b.a.b. Prozessorientierte Ansätze/Phasenmodelle

Phasenmodelle untersuchen die Reihenfolge von Geschehnissen, Bedingungen und Entscheidungen in einem bestimmten Kontext und deren Einfluss auf das Scheitern.

Das Auftreten einer plötzlichen Unternehmenskrise ohne Vorgeschichte ist sehr selten und dann oft von einem externen Schock hervorgerufen (wie der Lockdown bestimmter Marktsegmente, der im Verlauf der Coronapandemie von den politischen Entscheidungsträgern verhängt

¹⁸ Pompe et al. (2005)

wurde). Aber auch der Tod des geschäftsführenden Gesellschafters bei gleichzeitig nicht geregelter Nachfolge kann eine plötzliche Krise hervorrufen.

Im Normalfall entwickeln sich Krisen jedoch oft unbemerkt und schleichend und kommen plötzlich ins Bewusstsein, weil entweder die finanziellen Mittel knapp werden, Externe auf die Krise aufmerksam machen (Banken, Steuerberater) oder bestimmte vorher definierte KPI-Schwellen verletzt werden. In solchen Fällen durchlaufen Krisen bestimmte Stadien und Phasen.

Das Problematische an einer Krise ist das Auseinanderfallen der Möglichkeiten, die Krise zu bekämpfen, und die noch zur Verfügung stehende Zeit, diese Maßnahmen umzusetzen. Krisen haben die Eigenschaft, sich in ihrem Verlauf zu verschärfen. Es gilt: Je früher die Krise erkannt wird, desto mehr Möglichkeiten und desto mehr Zeit stehen zur Umsetzung zur Verfügung. Dem steht entgegen, dass die Signale, die zur Krisenerkenntnis führen, im frühen Verlauf besonders schwach sind und gern (auch mit Absicht) übersehen werden.

Der Ansatz von Müller (1986) unterscheidet nach der Art der bedrohten Unternehmensziele die strategische Krise (Bedrohung der Erfolgspotenziale des Unternehmens), die Erfolgskrise (Bedrohung der Ertragsziele wie Gewinn, Umsatz, Rentabilität etc.) und die Liquiditätskrise (Bedrohung durch Illiquidität/Überschuldung). Zusätzlich existiert in diesem Modell der Sonderfall einer Krise nach Insolvenzeintritt im Kontext von Konkurs und Vergleich (Gefährdung der Gläubigerinteressen). Beide Phasenmodelle können auch kombiniert auftreten.

D'Aveni (1989) untersucht 49 insolvente Firmen auf mögliche Muster im Niedergang und in Zusammenhang mit der Frage, ob diese Muster Auswirkungen auf den Zeitpunkt haben, wann die Firmen in Insolvenz gehen. Er vergleicht die Firmen untereinander und mit einer ebenso großen Anzahl von Firmen, die nicht in eine Krise gekommen sind. Hierfür analysiert er die

5 Jahre, die der Insolvenz vorausgegangen sind. Die Hypothese, dass sich nämlich die Firmen, die plötzlich, langsam oder schleichend niedergehen, in Bezug auf Muster unterscheiden, wird überprüft. Niedergang definiert er als den Rückgang/Abbau von Finanz- und Managementressourcen. Seine Erkenntnisse lassen sich wie folgt zusammenfassen: Firmen nach einem Niedergang, aber vor einer Insolvenz verhalten sich in Bezug auf ihre strategischen Entscheidungen anders als gesunde Firmen, sie sind generell umsetzungsschwach (hoher Widerstand in Bezug auf Change) und innovieren nicht mehr. Dieser Effekt geht weniger auf eingeschränkte finanzielle Möglichkeiten zurück als vielmehr auf nur noch beschränkte Managementressourcen, da befähigte Manager das Haus im Verlauf des Niedergangs verlassen haben. Vereinfacht gesagt hat das Managementteam nicht genügend Kapazitäten und Know-how, um sich aus der Paralyse zu befreien.

Hierzu Person 18: *„Man war sich eigentlich klar, was gemacht werden müsste, aber war nicht gemeinsam bereit, diesen Weg auch produktiv zu gehen.“*

Habersang et al. untersuchen in einer qualitativen Meta-Analyse 43 Studien und integrieren die Ergebnisse in einem Prozessmodell (2019). Das Modell geht davon aus, dass dieselben Entscheidungen und Bedingungen zeitpunktabhängig zu jeweils anderen Ergebnissen geführt hätten. Die Forscher identifizieren vier Archetypen des Prozesses des Scheiterns von Unternehmen: den „Imperialisten“, den „Nachzügler“, den „Schurken“ und den „Politisierer“. Der Typ Imperialist scheitert, da sich das Management von einem kreativen Unternehmer zu einem rücksichtslosen Imperialisten wandelt, der von Mitarbeitern unbedingte Hörigkeit verlangt, ohne dass externe Checks and Balances vorhanden wären – im Gegenteil: Die externen Stakeholder ermutigen die Geschäftsführung, hohe Risiken einzugehen. Das Unternehmen überexpandiert, die strukturelle Komplexität nimmt so lange zu, bis die Mitarbeiter die Autorität der Vorgesetzten infrage stellen. In der Folge entziehen die externen Stakeholder dem Unternehmen das Vertrauen.

Der Typ Nachzügler ist lange Zeit dermaßen erfolgreich, dass sich eine Selbstwahrnehmung einstellt, die es dem Unternehmen nicht ermöglicht, zu erkennen, dass sich das Nachfrageverhalten gewandelt hat. Übertriebene Zuversicht, Arroganz und Hybris verbauen die Bereitschaft, überhaupt zu akzeptieren, dass der Markt sich verändert hat und die Produkte und Dienstleistungen nicht mehr im bisherigen Maße nachgefragt werden. Ressourcenallokation findet nach institutionalisierten Mustern statt, das Unternehmen ist unfähig, sich an die geänderten Umfeldbedingungen anzupassen, und scheitert.

Der Schurken-Archetyp zeichnet sich durch zunehmend unmoralisches Verhalten aus, das er lange von der Öffentlichkeit verbergen kann, da er ursprünglich das Bild eines Saubermanns aufgebaut hat und sich als „Good Citizen“ betätigt. Bilanzen und Geschäftszahlen werden manipuliert. Gesetzeslücken, staatliche Regulierungen und fehlende Kontrollen unterstützen die Machenschaften. Im weiteren Verlauf baut das Management ein Lügengebäude auf. Das Unternehmen bricht zusammen, wenn Kunden beginnen, die Produkte und Dienstleistungen abzulehnen.

Der Typ Politisierer ist meist ein Großunternehmen, das in ein Geflecht von unflexiblen Tarifverträgen, staatlichen Regulierungen und fehlenden Innovationen eingesponnen und paralysiert ist. Ständige Effizienzprogramme, die kurzfristige Profitabilität erzeugen sollen, scheitern am vorhandenen Bürokratismus und Widerstand der eigenen Belegschaft. Das Unternehmen zerbricht letztendlich an den widerstreitenden Zielen der Interessensgruppen, die die Aufmerksamkeit der Geschäftsführung absorbieren.

2.b.b.a.c. Chaostheoretische Ansätze

Chaos- oder katastrophentheoretische Ansätze, denen oft durch mathematische Modelle eine höhere Glaubwürdigkeit verliehen werden soll, gehen davon aus, dass es in einem Unternehmen zu ungeplanten und unbeherrschbaren Störungen und Diskontinuitäten kommen kann, die

entweder durch externe Schocks oder durch eine Überlagerung ungünstiger interner Parameterkonstellationen hervorgerufen werden. Die Entstehung von Krisen wird durch Diskontinuitäten und chaotisches Systemverhalten erklärt, indem beispielsweise Routineentscheidungen der Unternehmensführung plötzlich versagen (endogene Krisenursachen) oder abrupte Verhaltensänderungen von Gläubigern auftreten (exogene Krisenursachen). Rindfleisch meint hierzu: „Vergleichsweise geringfügige Änderungen relevanter Parameter der Unternehmensentwicklung können demnach große Abweichungen zur Folge haben und Auslöser akuter Krisen sein, indem ein stabiles Gleichgewicht zerstört wird und es der Unternehmensführung nicht gelingt, das Unternehmen auf einen stabilen Wachstumspfad zurückzuführen. Mit anderen Worten, kleine Störungen oder scheinbar vernachlässigbare Fehlentwicklungen können sich über die Zeit potenzieren und schließlich zum Zusammenbruch führen“ (2011: 76).

2.b.b.a.d. Führungsorientierte Ansätze

Führungsorientierte Ansätze gehen davon aus, dass alle innerhalb eines Unternehmens vorzufindenden Probleme (endogene Krisenursachen) letztendlich auf das handelnde Management (und dessen Unfähigkeit, diese Probleme zu lösen) zurückzuführen sind.

Miller et al. (2004) analysieren 40 erfolgreiche größere US-amerikanische und europäische Familienfirmen und dokumentieren, warum eine Reihe von ihnen ins Straucheln geriet. Sie identifizieren Selbstüberschätzung und das Verlassen des angestammten Kerngeschäftsfelds als Hauptursachen für das organisatorische Scheitern.

Slatter (1984) identifiziert elf ursächliche Gründe, die die Krise auslösen können: schwaches Management, mangelhaftes Controlling, Preis- und Produktewettbewerb, hohe Kostenstruktur, Änderung in der Nachfrage, nachteilige Entwicklungen bei den Faktorkosten, fehlende Marketinganstrengungen, zu risikoreiche Großprojekte, fehlgeschlagene Firmenzukäufe,

inadäquate Finanzierung und Spekulationen ohne Deckung. Er konnte in seinen Studien nachweisen, dass die Ursachen „mangelhaftes Controlling“ und „fehlerhafte Besetzung der leitenden Managementebenen“ als Hauptursachen nahezu doppelt so häufig auftraten wie jede andere Krisenursache.

Hauschildt et al. stellen fest: „Krisenursachen sind unzureichende Anpassungsleistungen des Managements an externe Gegebenheiten, nicht aber diese Ereignisse selbst. [...] Zwar ist zu akzeptieren, dass in vielen Fällen der Krisenanlass außerhalb des Unternehmens liegt, aber maßgeblich für das Eintreten der Bestandsgefährdung ist die Fehlreaktion des Managements auf dieses externe Ereignis“ (2005: 6).

2.b.b.a.e. Umweltorientierte Ansätze (endogene und exogene Krisenursachen)

Sowohl im Rahmen des als Grundlage dieser Arbeit verwendeten Fragebogens (siehe Anhang 2) als auch in den 42 durchgeführten Interviews werden exogene Krisenursachen im Sinne von nicht durch die Geschäftsführung, das Management oder die Gesellschafter beeinflussbare externe Schocks explizit abgefragt. In diesem Zusammenhang äußern sich einige der Befragten zu diesem Thema folgendermaßen:

Zitat Person 7: „Doch, durchaus, wir haben schon externe [Krisenursachen] gefunden. Wir hatten ja gesagt gehabt, dass die Lohnkostensteigerungen durchaus ein Thema waren. Auch der Preisverfall beim Dollar durch den Schock 2014/2015 hat die Investitionsbereitschaft auch bei den Kunden schwinden lassen oder auch einen Kostendruck verursacht, bei den Kunden aus der Petrochemie.“

Zitat Person 16: „Das 1. Quartal 2019 [war] das beste Quartal der Firmengeschichte und dann der Abriss, der ab April 2019 eingesetzt hat. [...] Das hat sich im 3. und 4. Quartal noch deutlich verschärft [...] und das muss natürlich jetzt 'ne Größenordnung von 50 %, 60 % sein. [...] Die Initialzündung definitiv Automotive und der damit einhergehende Einbruch vom Maschinen- und Anlagenbau.“

In der Befragung stellt sich heraus, dass diese externen Schocks oftmals Mitauslöser und Verstärker, nicht aber Ursachen der Krise sind, sondern meist nur im Zusammenspiel mit

internen Misere ein Unternehmen tatsächlich um seine Existenz bringen können¹⁹. In diesem Sinne werden die externen Ursachen in der vorliegenden Arbeit auch nicht in die systematische Untersuchung der Krisenursachen einbezogen. Dieser Ansatz wird von den Interviewpartnern ähnlich wahrgenommen:

Zitat Person 1: „Ich glaube, dass es oft ein externer Auslöser ist, der dann halt dazu führt, dass die Stärke oder die Schwäche eines Unternehmens gnadenlos offengelegt wird.“

Zitat Person 21: „Das Unternehmen ging letztlich in die Insolvenz, nachdem viele Jahre des Kampfes vorausgingen, mit einem großen Zahlungsausfall, in dem ein Münchner Bauträger uns – wie wir heute wissen – vorsätzlich über die Klinge hat springen lassen, indem er uns eine Zahlungsbürgschaft übergeben hat. Wir haben ihm vertraglich eine Erfüllungsbürgschaft im Gegenzug zur Zahlungsbürgschaft [...] und der hat trotz dieser Zahlungsbürgschaft nicht gezahlt. Er hat uns dann trocken erklärt: ‚Bitte sehr, Sie können es einklagen. Bis Sie recht kriegen, sind Sie sowieso pleite.‘ Da hat er’s drauf angelegt. Wie wir später erfahren haben, hat er mehrere solche Kandidaten in die Insolvenz getrieben und ist dabei schwer reich geworden.“

Externe Ursachen werden hier im Sinne Talebs als „Schwarze Schwäne“ verstanden (2007). Schwarze Schwäne sind Ereignisse, die selten und höchst unwahrscheinlich sind und für deren Eintreffen man kaum Vorkehrungen treffen kann. Sie können positive oder negative Auswirkungen zeitigen. So bezeichnet Taleb auch die Entdeckung der antibakteriellen Eigenschaften von Penizillin und die „Entdeckung“ Amerikas auf der Suche nach einem neuen Weg nach Indien als „Schwarze Schwäne“.

Zitat Person 2: „Sind sie [die Krisenursachen] mehr interner Natur? Und da hätte ich jetzt mal gesagt, sie sind mehr interner Natur. Wir hatten keine Zahlungsausfälle. Wir hatten keine fehlende Unterstützung der Fremdkapitalgeber. Keine Währungsschwankungen. Keine Streitigkeiten. Keine neuen leistungsfähigeren Wettbewerber, sondern die sind interner Natur. [...] Die Schwarzen Schwäne rauben die Liquidität und machen sehr anfällig und dann sind hausgemachte Probleme viel ernster und führen dann häufig zum Scheitern.“

Zitat Person 4: „Die eigentliche, ursprüngliche Ursache war ein über Jahrzehnte währender Rückgang in der Bauindustrie. [...] Der zweite externe Faktor war die technologische Substitution von zwei Butter-und-Brot-Produkten. Das eine war die Fensterbank [...] und die Tischplatte. [...] Der Schwarze Schwan war dann das Urteil des Bundesarbeitsgerichts.“

¹⁹ Ausnahmen gibt es selbstverständlich, wenn z. B. im Rahmen der Coronakrise Luftfahrtunternehmen das Geschäft wegbriecht oder Hotelketten zur Schließung gezwungen werden – obwohl man selbst in diesem Zusammenhang die Frage nach der „ausreichenden“ Eigenkapitalausstattung und dem Finanzmittelbestand eines resilienten Unternehmens stellen könnte.

Zitat Person 23: „,,Also ein bisschen so das Fazit daraus: ‚Wenn ich einen [...], wenn ein black swan auftritt, mit dem ich nicht gerechnet habe, muss ich mir genau überlegen [...]. Zumindest kurz innehalten und überlegen, was bedeutet es für mich und wie gehe ich damit um?‘ Und das ist dort nicht passiert, sondern man hat gesagt: ‚Irgendwie wird es schon klappen.‘ Und das ist ein Thema, das ich für schwergängig halte.“

In der beobachteten Realität kommt es zu weiteren, in der Unternehmerfamilie begründeten, Krisenursachen, die im Rahmen dieser Arbeit ebenfalls als exogene Krisenursachen definiert und deshalb nicht betrachtet werden. Es handelt sich hierbei um Aspekte der gescheiterten Nachfolge, Ehe, Scheidung und um mangelhafte Kommunikation innerhalb der Familie, Blockadehaltungen einzelner Gesellschafter und Familienkonflikte. Die Literatur, die sich mit diesen Spezifika von Familienunternehmen beschäftigt, ist in ausreichendem Maße vorhanden²⁰.

Einen guten Überblick über den Stand der Forschung des Einflusses exogener Schocks geben Kammerlander et al. (2021) in einem Beitrag, in dem sie die Auswirkungen der Covid-Pandemie auf Familienunternehmen untersuchen, sowie deren Strategie, auf diesen externen Schock zu reagieren. Die qualitative Studie zeigt auf, wie exogene Schocks die Anpassungsfähigkeit des Unternehmens in Bezug auf Verhaltensänderungen und organisatorische Anpassungsmaßnahmen positiv beeinflussen. Darüber hinaus nehmen in solch einer Phase die Tendenz zur Eigenfinanzierung und zum Machterhalt wie auch die Bereitschaft zum Innovieren und Schmieden neuer Partnerschaften deutlich zu.

Heany (1985) nutzt Daten des PIMS-Projekts (Profit Impact of Market Strategies), um rückläufige finanzielle Entwicklungen zu erklären. Er unterscheidet ebenfalls zwischen exogenen und endogenen Ursachen. Als exogene Ursachen identifiziert er Einflüsse aus dem Umfeld, in dem das Unternehmen tätig ist, insbesondere ausländischen Wettbewerb und technologische Entwicklungen. Unter den internen Ursachen subsumiert er schwaches Management in Bezug auf die Strategieformulierung oder -umsetzung, Marktanteilswachstum

²⁰ Siehe beispielhaft Hennerkes et al. (2015) oder Lantelme (2017)

vor Profitabilität, unangepasste Fertigungsabläufe, zu hohe F&E Ausgaben und häufige Strategiewechsel.

Auch Finkin unterscheidet in exogene und endogene Krisenursachen, wobei er als exogene Krisenursachen fehlenden Umsatz, starken Preisdruck und harten Wettbewerb identifiziert (1985).

Krystek und Moldenhauer bzw. Krystek und Lentz gehen einen anderen Weg und lösen die Trennung von externen und internen Krisenursachen auf, indem sie sich für eine Integration dieser Ursachen als gemeinsame Elemente bei der Krisenverursachung aussprechen (2007: 51 und 2013: 36).

2.b.b.a.f. Erfolgsfaktorenforschung

Die Erfolgsfaktorenforschung ist ein Forschungsgebiet, das Anfang der 1980er-Jahre entstanden ist und dem die Überlegung zugrunde liegt, dass es möglich sein sollte, kontextunabhängig aus der Vielzahl von Gründen, weshalb sich einige Firmen erfolgreicher entwickeln als andere, ein Muster abzuleiten. Dem identifizierten Muster gälte es dann im eigenen Unternehmen zu folgen, um die Erfolgswahrscheinlichkeit in der Zukunft zu erhöhen.

Die Erfolgsfaktoren können direkt und indirekt, qualitativ und quantitativ erhoben werden (und Letztere explorativ oder konfirmatorisch). Die Daten können aus Primär- oder Sekundärquellen stammen, die Erhebungsmodalität kann subjektiv oder objektiv sein. Entsprechend der gewählten Methode erfolgt die Datenauswertung.

Frühe Vertreter dieses Genres sind Peters et al. (1982), die Mitarbeiter des Beratungshauses McKinsey waren. Sie analysieren und vergleichen 43 damals erfolgreiche US-amerikanische Unternehmen und leiten in ihrem Bestseller „In Search of Excellence. Lessons from America’s best-run Companies“ Handlungsempfehlungen ab:

1. Primat des Handels, nicht des Abwartens
2. Ausrichtung auf Kundenbedürfnisse
3. Unternehmertum im Unternehmen
4. Fehlertoleranz
5. Mitarbeiterorientierung und Weiterbildungsmöglichkeiten
6. Werteorientierung
7. Schlanke Organisation mit einfachen Abläufen
8. Konzentration auf das Kerngeschäft
9. Individueller Freiraum

Ein deutscher Verfechter der Erfolgsfaktorenforschung ist Simon (1966), der die Gründe untersucht, weshalb Unternehmen, oft in einer Nische, die Position eines Weltmarktführers einnehmen. Er identifiziert unter anderen folgende Faktoren:

1. Kundennähe
2. Konzentration auf Kernkompetenzen
3. Internationalisierung
4. Fähigkeit zur Skalierung
5. Innovationsfreude
6. Mitarbeiterbindung

Jacobsen versucht in ihrer Dissertation ein Modell für die Bestimmungsfaktoren für Erfolg im Entrepreneurship zu entwickeln (2003). Sie analysiert empirische Ergebnisse, die in den Vereinigten Staaten und Deutschland bis 2002 veröffentlicht wurden. Ihre Synopse zeigt 16 erfolgsrelevante Faktoren, die hauptsächlich den Geschäftserfolg jüngerer Unternehmen betreffen: demografische Faktoren, individuelle Persönlichkeitsmerkmale, Ausbildung, Erfahrung und Fähigkeiten, Geschäftsmodell, Größe und Zusammensetzung des

Führungsteams, das unternehmerische Verhalten, Netzwerke, Finanzierung, marktorientierte Nischenstrategie, Unternehmensstruktur, mikrosoziales Umfeld, Marktchancen, Entrepreneurship-Kultur, Standort, Branchenstruktur und das gesamtwirtschaftliche Umfeld.

Miller et al. (2004/2015) untersuchen KMUs weltweit und stellen bei Unternehmen im Familienbesitz eine höhere Erfolgsquote fest. Sie können folgende Erfolgsfaktoren identifizieren:

1. Kontinuität (an Kernkompetenzen orientierte Langfriststrategie, geringe Bankenabhängigkeit, Verweildauer des Managements im Schnitt vier Mal länger als in börsennotierten Firmen)
2. Mitarbeiterorientierung (Investition in Ausbildung, überdurchschnittliche Entlohnung und Bezahlung, auch in Krisen wenig Entlassungen, Mitarbeiterauswahl in Übereinstimmung mit den Firmenwerten)
3. Investition in Netzwerke (Kunden, Lieferanten, soziales Umfeld)
4. Entscheidungsfindung (Mut, Umsetzungsgeschwindigkeit, Fehlertoleranz)

Wenn auch eine Reihe von Erkenntnissen der Erfolgsfaktorenforschung heute noch Bestand hat – und von der vorliegenden Untersuchung bestätigt werden –, handelte sich dieses Forschungsgebiet schnell Kritik ein: Abgesehen davon, dass bereits anderthalb Jahrzehnte nach Veröffentlichung des Bestsellers von Peters et al. einige der als leuchtende Beispiele dargestellten Unternehmen Schiffbruch erlitten, werden in der Literatur wissenschaftliche Kritikpunkte geäußert. Baumgarth et al. führen beispielsweise folgende Aspekte ins Feld: unangemessene Skalenbildung zur Messung von Konstrukten, Empirismus, nicht valide Operationalisierung der Erfolgsfaktoren, kausale Interpretationen von Querschnittsdaten, Key Informant Bias, Non-Response Bias, Endogenitätsproblem, Survival-Bias-Problem, bekannte Erfolgsfaktoren verlieren ihre Wirksamkeit, willkürliche Nutzung unterschiedlicher Theorien

sowie willkürliche Bestimmung der Erfolgsfaktoren und der zur Operationalisierung notwendigen Items (2009: 247 und 250).

Auch die Verallgemeinerung der Erfolgsfaktoren als für alle Branchen und Unternehmensgrößen gültig ist problematisch. Schaeff schreibt hierzu: „Eine Querschnittsanalyse über mehrere Unternehmen und Branchen [...] ist immer dann gefährlich, wenn aus einer situationsabhängigen Betrachtung ein allgemeingültiger Strategien-Mix abgeleitet wird, der dann wiederum auf einzelne Unternehmen und bestimmte Situationen angewendet werden soll“ (1991: 14 und 15).

2.b.b.a.g. Monokausale und multikausale Krisenursachen

Die bisher vorliegenden Untersuchungen zum Thema Krisenursachen beschäftigen sich nahezu ausschließlich mit monokausalen Krisenursachen, von denen im Folgenden eine Auswahl vorgestellt werden soll.

Im Jahr 1969 starten Bruno et al. eine Untersuchung von 250 Technologiefirmen im Silicon Valley, die die Firmen über 20 Jahre begleitet (1969 sind die Firmen im Durchschnitt 7 Jahre alt, es handelt sich also nicht mehr um Start-ups). Im Jahr 1989 sind 50 % der Firmen vom Markt verschwunden, 32 % der Firmen haben sich mit anderen zusammengeschlossen bzw. waren übernommen worden und nur 18 % der Firmen haben in ihrer ursprünglichen Form überlebt.

Die Krisenursachen der gescheiterten Firmen werden wie folgt beschrieben (Tab. 1):

Gründe für das Scheitern	Anzahl der Nennungen	
	Hauptursache	Nebenursache
Produkt/Markt		
Timing	2	2
Design	2	2
Vertrieb	2	2
Geschäftsmodell	1	1
Kundenmacht	2	2
Finanzierung		
Anfängliche Unterkapitalisierung	3	0
Frühe Fremdkapitalaufnahme	3	0
Beziehung zu Venture-Kapital	4	0
Führung		
Ineffizientes Team	7	2
Personalprobleme	2	2

Tab. 1: Anzahl der Nennungen für das Scheitern von Firmen (nach Bruno et al., 1992)

Die Hauptursachen Produkt/Markt (9 Nennungen), Finanzierung (10 Nennungen) und Führung (9 Nennungen) werden in etwa gleich häufig genannt. Mehrfachnennungen waren möglich, allerdings wurden keine Multikausalitäten abgefragt.

Shepard bestätigt schon 1994, dass eine schwache Ausstattung der Unternehmung mit finanziellen Mitteln eine der Hauptursachen für die Krise einer Unternehmung ist. Seiner Beobachtung nach ist eine Unterausstattung mit Eigenkapital im Verhältnis zu der Höhe der Sachanlagen bereits 5 Jahre vor einer Insolvenz feststellbar. Fremdkapital weist in dieser Hinsicht nicht die gleiche Qualität auf wie Eigenkapital. Beides muss zwar verzinst, aber nur Fremdkapital muss zurückgeführt werden. Deshalb hat es tendenziell einen kurzfristigeren Charakter.

Staab (2015) identifiziert folgende sieben monokausale Haupt-Insolvenzursachen (und stützt sich hierbei auf eine Erhebung der Euler Hermes Kreditversicherung, die Insolvenzverwalter befragt hatte) in absteigender Relevanz für Unternehmensinsolvenzen:

1. Fehlende Kostenrechnung, fehlendes Controlling
2. Finanzierungslücken (geringes Eigenkapital, geringe Kreditwürdigkeit, hohe Zinsbelastung, geringe Rückstellungen)

3. Unzureichendes Debitorenmanagement (kurzfristig angelegte Finanzierung in Verbindung mit unzureichender Abstimmung der Finanzierungsfristen)
4. Autoritäre und rigide Führung
5. Ungenügende Transparenz und Kommunikation (unübersichtliche Ablauforganisation, geringe Risikostreuung – zu wenige Kunden, Lieferanten oder Banken –, Fehlen offener Kommunikation mit Geschäftspartnern)
6. Investitionsfehler (Investitionszeitpunkt ungeeignet, unterschätztes Investitionsvolumen)
7. Falsche Produktionsplanung (schlecht organisierte Produktionsabläufe, veraltete Technologien und Anlagen, zu hohe Fertigungstiefe, veraltete Produkte, zu breites oder zu schmales Sortiment, Produktmängel)

Hauschildt et al. bauen 2005 auf einer früheren Studie Hauschildts auf, in der über die 1970er- und 1980er-Jahre im Rahmen einer qualitativen Inhaltsanalyse Artikel im Manager Magazin untersucht wurden, die „krisenbezogenes Vokabular“ beinhalten. In der Ursprungsstudie wurden vier Kategorien von Krisenursachen identifiziert: institutionelle Krisenursachen (Strategie, Organisation, Planungs- und Kontrollsystem, Personalwesen), personengeprägte Krisenursachen (in der Person des Unternehmers liegend, Führung), operative Ursachen (Absatzbereich, Investition und Innovation, Produktion, Beschaffung und Logistik) und finanzwirtschaftliche Ursachen (Eigenkapital, Fremdkapital). Die untersuchten Unternehmen wurden geclustert und die Krisenursachen definierten Unternehmenstypologien zugeordnet. Die Typologien lauten: technologisch gefährdete Unternehmen, Unternehmen mit unkontrollierbarem Wachstum, Unternehmen mit einem dominanten Patriarchen und Unternehmen, die unter einem abrupt zusammenbrechenden Absatz leiden. In der weiterführenden Studie, die sowohl Artikel aus dem Manager Magazin in den Jahren 1992 bis

2001 als auch die Insolvenzpläne von 19 Unternehmen aus den Jahren 1999 bis 2002 abdeckt, werden die Krisenursachen nochmals überprüft und die Krisentypologien überarbeitet.

Zunächst untersuchen die Forscher singuläre Krisenursachen und ermitteln folgende Häufigkeitsverteilung (Tab. 2):

<u>Krisenursache</u>	Relative Häufigkeit in der	
	<u>Ursprungsstudie</u>	<u>Aktualisierungsstudie</u>
Personengeprägte Krisenursachen		
Führungsmängel	15,2 %	27,5 %
Unfähigkeit/Unerfahrenheit	9,2 %	5 %
Institutionelle Krisenursachen		
Strategische Probleme	5,8 %	9,9 %
Organisation	4,6 %	6,9 %
Beziehung zu Arbeitnehmern	10,4 %	5,7 %
Operative Krisenursachen		
Vertrieb	20,6 %	12,2 %
Investition/F&E	8,5 %	3,9 %
Produktion & Logistik	11,3 %	3,9 %
Weitere Krisenursachen		
Marktbedingungen		4,1 %
Marktentwicklung		3,1 %

Tab. 2: Die 10 häufigsten Krisenursachen (nach Hauschildt, 2006)

Interessanterweise tauchen finanzwirtschaftliche Krisenursachen wie fehlender Ertrag oder Liquiditätsengpässe in beiden Studien nicht auf. Mängel im Absatzbereich sind als Krisenursache in der Zeit, die zwischen den beiden Studien vergangen ist, deutlich rückläufig, wohingegen Führungsmängel und strategische Probleme nahezu doppelt so häufig auftauchen.

Die Krisentypen lauten nun: Unternehmen mit Persönlichkeitsdefekten, Unternehmen mit Störungen der persönlichen Interaktion, Unternehmen mit operativen Störungen, Unternehmen mit institutionellen Störungen und Unternehmen vor unerwarteten, abrupten Absatzproblemen. Die Überprüfung von Unternehmen, die im Untersuchungszeitraum in die Insolvenz geraten waren (Studium der Insolvenzpläne), bestätigt insbesondere die Dominanz von Unternehmen mit Persönlichkeitsdefekten.

Die Subsumierung verschiedener Krisenursachen unter definierte Krisentypen stellt einen ersten Versuch dar, multikausale Krisenursachen zu identifizieren. Hauschildt et al. (2005)

vermuten denn auch folgerichtig am Ende ihrer Studie, dass es Kausalzusammenhänge zwischen den einzelnen Krisenursachen gibt.

Schreyögg et al. bestätigen später Hauschildts Vermutungen: „Krisen lassen sich indessen nur selten auf einfache Ursache-Wirkungszusammenhänge zurückführen, sie erwachsen in der Regel aus einem komplexen Geflecht von Einflussfaktoren mit wechselseitigen Interdependenzen“ (2013: 126).

Es ist überraschend, dass sich die Forschung in der Vergangenheit nur selten mit einem multikausalen Ansatz beschäftigt hat, ist es doch jedem Praktiker offensichtlich, dass Unternehmenskrisen häufig nicht nur eine singuläre Ursache haben, vielmehr auf das Auftreten mehrerer Gründe gleichzeitig oder einander nachfolgend zurückzuführen sind. Ich nehme an, dass die Wissenschaft die Ursachen deshalb singulär und monokausal betrachtet hat, da sie vermutete, dass die Kombination von Krisenursachen sich individuell von Unternehmen zu Unternehmen und von Krise zu Krise unterscheidet, sodass sich aus den Beobachtungen kein Muster ableiten lässt. Diese Annahme zu überprüfen und gegebenenfalls zu widerlegen, ist Inhalt dieser Arbeit.

2.b.b.b. Neuere theoretische Ansätze

Grundsätzlich kann die Entstehung einer Unternehmenskrise aus einer voluntaristischen oder einer deterministischen Sichtweise betrachtet werden²¹. Der voluntaristische Ansatz weist dem Entscheidungsträger im Unternehmen eine höhere Bedeutung zu als den externen Rahmenbedingungen, unter denen eine Entscheidung getroffen wird. Primär stellen hier interne Unzulänglichkeiten – unter anderem auch im Umgang mit externen Bedrohungen – Auslöser für Unternehmenskrisen dar. Der deterministische Ansatz hebt hingegen die externen Faktoren als Bestimmungsfaktoren krisenhafter Unternehmensentwicklungen hervor, das heißt solche

²¹ Rindfleisch (2011)

Faktoren, die von den Entscheidungsträgern im Unternehmen nicht oder nur im geringen Maße beeinflusst werden können.

Es existieren auch Krisenursachen, die zwischen internen und externen Ursachen stehen. Sull analysiert 2005, warum sehr erfolgreiche Unternehmen plötzlich abdriften können – und er kommt auf eine sehr einleuchtende Erklärung: Wenn ein Unternehmen mittels eines eingespielten Geschäftsmodells sehr erfolgreich ist und das Nachfrageverhalten sich ändert, wird das Unternehmen seine Anstrengungen verdoppeln – im eingeübten Muster und mit der verfestigten Erfolgsroutine –, statt das Muster zu verändern! Das Unternehmen kann in dieser Phase mit einem Rennwagen verglichen werden, dessen Fahrer das Fahrzeug lange erfolgreich auf einem Kurs bewegen können. Durch einen bestimmten Umstand, einen Fahrfehler oder einen glitschigen Untergrund, kommt das Fahrzeug leicht vom Kurs ab und gerät mit den Hinterrädern in Matsch. Das in der Vergangenheit erfolgreiche Muster, immer mehr Gas zu geben, wird in dieser Situation das Fahrzeug jedoch immer weiter mit den Hinterrädern einsinken und den Fahrer scheitern lassen.

Oder, wie de Groote et al. es in Bezug auf Firmen feststellen, die auf Disruptionen nicht adäquat reagieren: „Sie [die Firmen] waren wirtschaftlich erfolgreich und brachten diese Tatsache mit dem Gefühl in Zusammenhang, in Bezug auf ihre Strategiewahl, Abläufe und Entscheidungen richtigzuliegen. Die Erfolge der Vergangenheit rechtfertigten ihre Strategien und Geschäftsmodelle“ (2020: 15, eigene Übersetzung). Sull nennt diesen Prozess *Active Inertia* (2005: keine Seitenangabe).

Greiner meint zu dieser Beobachtung: „In diesen Krisenphasen scheitert eine Reihe von Unternehmen – diejenigen nämlich, die unfähig sind, ausgetretene Pfade zu verlassen und wesentliche organisatorische Änderungen herbeizuführen. Die kritische Aufgabe für das Management in jeder revolutionären Phase ist es, neue organisatorische Methoden und

Handlungsanweisungen zu finden, mit denen die Firma in die nächste Phase des evolutionären Wachstums geführt werden kann. [...] Nur zu oft ist es verlockend, Lösungen auszuwählen, die in der Vergangenheit funktioniert haben, die jedoch verhindern, dass eine neue Wachstumsphase entsteht“ (1998: 56 und 57, eigene Übersetzung). Eine Entsprechung ist der „Nachzügler-Archetypus“ von Habersang et al. (2019).

2.b.b.b.a. Path Dependence Theory/Pfadabhängigkeit

Als Erklärungsansatz, weshalb eine Unternehmung die Fähigkeit verliert, auf Herausforderungen flexibel und kreativ zu reagieren, kristallisiert sich die Theorie der Path Dependence heraus (die „Abhängigkeit von einem einmal eingeschlagenen Weg“ oder „Pfadabhängigkeit“). Die Theorie basiert auf der Annahme, dass sich ein Unternehmen nie ganz von seiner eigenen Geschichte freimachen kann, die es immer in bestimmten Mustern prägt, und auf der Beobachtung, dass genau die Verhaltensmuster, die ein Unternehmen lange erfolgreich gemacht haben, in bestimmten kritischen Situationen die Krise verschärfen, statt dass sie helfen, die Krise zu lindern, da die betroffenen Unternehmen nicht mehr in der Lage sind, Handlungsalternativen zu entwickeln. Im weiteren Verlauf der Krise verstärken und bestätigen sich die negativen Entwicklungen immer weiter, bis das Unternehmen schließlich in einer Art Sklerose erstarrt. Entsprechend werden drei Phasen unterschieden, die „Pre-Formation Phase“, die „Formation Phase“ und schließlich die „Lock-In Phase“. „Kurz gesagt kann organisatorische Pfadabhängigkeit definiert werden als ein verfestigtes, potenziell ineffizientes Verhaltensmuster, das durch unbeabsichtigte Konsequenzen vergangener Entscheidungen und positive Rückmeldeprozesse entstanden ist“ (Schreyögg et al., 2009: 696, eigene Übersetzung).

Ob und wie ein Management sich aus einer Pfadabhängigkeit befreien und sich pfadbrechend verhalten kann, hängt von seiner Fähigkeit ab, einen Schritt zurückzutreten, die Situation

emotionslos zu analysieren (so, als ob man das Unternehmen das erste Mal beträte) und – ähnlich einem Mediziner, der einen neuen Patienten untersucht – eine systematische Diagnose zu stellen und Behandlungsalternativen zu entwickeln, die priorisiert werden können. Dies ist häufig die Stunde der externen Berater: „Wenn wir Pfadabhängigkeit als eine Situation definieren, in der individuelle Akteure oder Organisationen die Kraft verloren haben, aus verschiedenen Alternativen zu wählen, dann ist die Annahme, dass dieselben Akteure sich aus dem eingeschlagenen Pfad befreien können, offensichtlich inkonsistent. Genaugenommen schließt pfadabhängiges Verhalten ein pfadbrechendes Verhalten aus“ (Schreyögg et al., 2009: 702, eigene Übersetzung).

Schreyögg et al. (2011) grenzen Path Dependence ab gegen *Structural Inertia* (verfestigte Strukturen einer reifen Organisation oder Gesellschaft), *Imprinting* (sich verfestigende Einflüsse und Elemente aus der Zeit der Gründung prägen ein Unternehmen weitaus mehr als spätere Entwicklungen), *Institutional Persistence* (Institutionalisierung) und *Escalating Commitment* (an Fehlentscheidungen wird festgehalten und Verhaltensänderungen werden ausgeschlossen, da in der Vergangenheit liegende Investitionen (Zeit, sunken costs, Anstrengungen) damit verloren gegeben werden müssten – unter Inkaufnahme von zusätzlichen Verpflichtungen wie weiter steigenden Verlusten (siehe auch Staw²², 1976)).

Lantelme analysiert große deutsche Firmen zwischen 1971 und 2011 und unterscheidet hierbei zwischen (börsennotierten und nicht börsennotierten) Familienfirmen und (börsennotierten und nicht börsennotierten) Nicht-Familienfirmen. Er untersucht die Gründe dafür, weshalb Firmen wachsen oder scheitern: „Wie unterscheiden sich die Entwicklungen großer deutscher

²² Staw beschreibt ein Experiment, in dem 240 Studenten in zwei Gruppen geteilt wurden und als CFOs eine erhebliche F&E-Ausgabe in einem von zwei Geschäftsbereichen tätigen sollten. Die erste Gruppe hatte diese Entscheidung bereits vor 5 Jahren treffen müssen und musste die Konsequenzen der eigenen Entscheidung persönlich verantworten. Bei der zweiten Gruppe wurde die Entscheidung vom Vorgänger getroffen. In der Folge entwickelte sich der eine Geschäftsbereich positiv, der andere negativ. Es zeigte sich, dass die Mitglieder der ersten Gruppe – die selbst die ursprünglichen Investitionen verantworteten – bereit waren, erheblich größere Mittel in den sich negativ entwickelnden Geschäftsbereich zu investieren als die Kontrollgruppe.

Familien- und Nicht-Familiengesellschaften zwischen 1971 und 2011 in Bezug auf ihre historische Wachstums- und Niedergangshistorie und welche strategischen Auswirkungen können aus den Erkenntnissen abgeleitet werden, insbesondere um das Scheitern von Familienfirmen zu verhindern und um Wachstum sicherzustellen“ (2017: 6, eigene Übersetzung)? Wiewohl er sich hauptsächlich mit dem Wachstum von Unternehmen auseinandersetzt (und damit auch mit Wachstumsschwellen), betrachtet er auch Gründe für das Scheitern. Er stellt fest, dass das Risiko, zu scheitern, umso größer ist, je kleiner und jünger eine Firma ist. Er subsumiert seine Krisenursachen unter Pfadabhängigkeit: „Auf diesen theoretischen Ansatz gestützt, kann der wirtschaftliche Niedergang und das Scheitern einer Firma auch als ein pfadabhängiger Prozess mit einem ineffizienten Ergebnis wie der Insolvenz beschrieben werden“ (2017: 17, eigene Übersetzung). Seine Studie zeigt, dass Familienfirmen weniger häufig scheitern als Nicht-Familienfirmen und im Schnitt schneller wachsen – sowohl in Bezug auf den Umsatz als auch in Bezug auf die Anzahl der beschäftigten Mitarbeiter.

An dieser Stelle sei nochmals auf die Studie von de Groote et al. (2020) verwiesen, in der anhand von 24 Interviews und verfügbaren Sekundärdaten untersucht wird, wie Familienfirmen auf disruptive Entwicklungen ihres Wettbewerbsumfelds reagieren. Die Forscher identifizieren zwei kritische Phasen: zunächst beim Erkennen und im Anschluss daran im Umsetzen der aus der Disruption entstehenden Gelegenheit. Das Erkennen der Gelegenheit wird durch die sogenannten Wahrnehmungsfiler erschwert, das Umsetzen durch die „Bürden der Vergangenheit“. Wahrnehmungsfiler hindern die Beteiligten daran, Disruptionen als eine positive Gelegenheit wahrzunehmen und entsprechend zu handeln. De Groote et al. identifizieren vier unterschiedliche Filter: das Festhalten an bewährten Mustern, eine erfolgreiche Firmenvergangenheit, die betriebliche Innovationskultur und eine notwendigerweise benötigte zusätzliche Aufmerksamkeit. In Bezug auf die Bürden der

Vergangenheit werden begrenzte finanzielle Möglichkeiten, die existierenden Kunden und deren Bedürfnisse und Organisationsstrukturen genannt.

2.b.b.b.b. Firmenresilienz

Zu den neueren theoretischen Ansätzen gehört auch das Konzept der Firmenresilienz („resilience of firms“). Unter Resilienz wird die Eigenschaft verstanden, existenzgefährdende Situationen zu vermeiden, mit diesen umzugehen oder sich von diesen zu erholen, wobei in der Literatur unterschieden wird zwischen einer „Unternehmensebene“ (Wie reagiert das Unternehmen auf Herausforderungen?), einer abstrakten und übergeordneten „Systemebene“ (Verhalten von mehreren Unternehmen bzw. Unternehmensclustern) und einer „persönlichen Ebene“ (Wie verhält sich der Unternehmer/Geschäftsführer?).

Conz et al. betrachten die „Unternehmensebene“ und definieren hierzu: „Resilienz ist eine dynamische Einstellung der Firma, die charakterisiert ist durch a) die proaktive Phase (bei $t-1$), b) die adaptive Phase zum Zeitpunkt t und c) die reaktive Phase (bei $t+1$). „ t “ ist der Zeitpunkt an dem ein unerwartetes Ereignis auftritt, das das Gleichgewicht der Firma ändert“ (2019: 408, eigene Übersetzung). Resilienz ist hiernach ein dynamischer Prozess im Zeitverlauf vor, während und nach einem (internen oder externen) Schock oder einer Störung. Im Verlauf dieses Prozesses benötigt eine Firma proaktive Fähigkeiten (vor dem Zeitpunkt t) und reaktive Fähigkeiten (nach dem Zeitpunkt t). Zum Zeitpunkt t entscheidet sich das Management eines Unternehmens für einen von zwei Pfaden, für einen adsorptiven Pfad oder einen adaptiven Pfad. In jeder Phase der beiden Pfade müssen Firmen bestimmte Fähigkeiten entwickeln. Conz et al. (2019) identifizieren „Redundanz“ (das Schaffen von „Fettpolstern“), „Robustheit“ (Widerstandsfähigkeit) und „Agilität“ (Beweglichkeit und Reagibilität im Angesicht von Schocks) als Fähigkeiten entlang des adsorptiven Pfades, wohingegen die Fähigkeiten „Einfallsreichtum“ (im Akkumulieren überlebensnotwendiger Ressourcen),

„Anpassungsfähigkeit“ (von Prozessen an geänderte Bedingungen) und „Flexibilität“ (schnelle Entscheidungsfindung und Lernfähigkeit) für den adaptiven Pfad festgelegt werden.

In einer späteren Studie untersuchen Conz et al. (2020) die (praktizierte) Resilienz von Winzern, die alten Winzerdynastien (deren Unternehmensalter deutet auf Resilienz hin) in Italien und Australien angehören. Es werden vier Grundmuster identifiziert: „proactive development“ (Vermeiden der Krise durch proaktives Handeln), „predictive control“ (Einführen von Kontrollmechanismen vor Eintritt der Krise), „adaptive consolidation“ (Hinnahme des Wandels als gegeben, aber als Anlass, etwas zu gestalten) und „stable perpetuation“ (Versuch der Perpetuierung des Status quo), wobei gerade die Vielfalt der individuellen Unterschiede der handelnden Personen herausgearbeitet wird. Resilienz ist nach dieser Studie keine abstrakte Eigenschaft eines Unternehmens, sondern das persönliche Streben einzelner Personen, die aktuelle Situation durch konkrete Handlungen zu gestalten. Das Konzept der Firmenresilienz ist somit bei den führungsorientierten Ansätzen einzuordnen (Kap. 2.b.b.a.d.).

2.b.b.b.c. Sensemaking

Ein wichtiger Beitrag zur Krisenforschung ist das Konstrukt des „Sensemaking“ (bzw. „Sensegiving“). Sensemaking ist ein intellektueller Prozess, wie Menschen damit umgehen, dass eine von ihnen erwartete Realität nicht eintritt, sondern sie mit unerwarteten, diffusen und widersprüchlichen Informationen konfrontiert werden, aus denen sie ein kohärentes Bild und logische Maßnahmen abzuleiten versuchen.

Der Begriff ist nicht eindeutig definiert und wird von Wissenschaftlern in unterschiedlichen Kontexten verwendet. Maitlis et al. geben im Rahmen einer umfassenden Bestandsaufnahme einen Überblick über die wichtigsten historischen Arbeiten zu diesem Themenbereich, den gängigen Definitionen (2014: 63–65) und Ausprägungen des Begriffs (2014: 68). Sie

beleuchten die aktuellen wissenschaftlichen Strömungen und betrachten insbesondere die Ereignisse, die einen Sensemaking-Prozess auslösen, wie die betroffenen Personen Situationen einen Sinn geben, wie bestimmte Aktivitäten einen Prozess beeinflussen und wie das Verständnis für Sensemaking Change-Prozesse im Unternehmen erleichtern kann.

In der vorliegenden Arbeit wird die Interpretation von Weick verwendet: „Die Grundidee von Sensemaking ist es, dass die Bewertung der Realität eine andauernde intellektuelle Leistung ist, die der Bemühung entspringt, Ordnung zu schaffen oder im Nachhinein dem Erlebten einen Sinn zu geben. [...] Sensemaking betont, dass Menschen versuchen, Dinge für sich und andere rational berechenbar und erklärbar zu machen“ (1993: 635, eigene Übersetzung). In einer späteren Studie von Weick (2010) wird die Rückwärtsgerichtetheit relativiert und es werden auch Situationen einbezogen, die in der Zukunft erwartet (prospective) und mit vergangenen Erfahrungen bewertet werden. Sensemaking umfasst damit einen kognitiven Prozess zur Interpretation und Integration einer Vielzahl von zum Teil widersprüchlichen und uneindeutigen Informationen unerwarteter Natur, die eine Verwerfung zwischen unterstellter und tatsächlicher Realität abbilden, sowie die Ableitung von Handlungsentscheidungen hieraus.

Weick (1988) beschreibt Sensemaking in Krisen: Er vermutet, dass die Maßnahmen, mit denen auf eine Situation reagiert wird, in dem Moment entstehen, in dem man diese Situation erlebt, und dass die Beteiligten den Sinn ihres Handelns erst im Rückblick erkennen können – der Sinn ist also nicht von vornherein vorstellbar, vergleichbar mit einem Entdecker, der erst weiß, was er entdecken wird, wenn er es entdeckt hat. In diesem Sinn verstehen wir unser Handeln immer erst im Nachhinein. Das Handeln kann somit Krisen, insbesondere solche, denen wir noch nie begegnet sind, unbeabsichtigt verstärken, bevor wir unser Handeln verstanden haben – aber auch abmildern. In der Forensik wird diese Tatsache oft als „menschliches Versagen“ bezeichnet.

In meinem Krisenverlaufsmodell (Kap. 4.a.) werden zum Zeitpunkt der Erkenntnis dass es sich um eine Krise handelt, Maßnahmen eingeleitet, die die Krise verstärken oder abmildern können. Verstärken die Maßnahmen die Krise, werden diese Maßnahmen zu nachgelagerten Krisenursachen. Da eine Person, die die Krise noch nie erlebt hat, im Voraus nicht weiß, ob die Maßnahme erfolgreich sein wird oder nicht, sollte sie Berater finden, die diese oder eine ähnliche Krise bereits zumindest einmal durchlebt haben. Nachlaufende Krisenursache bezeichnet somit die Tatsache, dass die handelnden Personen im Unwissen um das Ergebnis ihres Handelns diejenige Maßnahme zur Krisenbekämpfung wählen, die die Krise verstärkt.

Krisenmanagement heißt aber nach Weick (1988) auch, kurzfristig auf die Krisenursache zu reagieren und nicht auf Zeit zu spielen. Aktionen helfen, die Komplexität einer Situation zu verkleinern, da abgearbeitete Aktionen die Anzahl der verbleibenden Alternativen reduzieren und jede für sich bereits die Lösung sein kann. Das reduziert Stress und stressbedingte Fehler.

Maitlis et al. definieren Sensemaking als „[...] einen durch unerfüllte Erwartungen hervorgerufenen Prozess, der bestimmte Hinweise in der Umwelt stärker interpretiert, andere jedoch ausklammert und – in Zyklen von Interpretation und Aktionen – eine Sinnhaftigkeit schafft, in der eine überschaubarere Umwelt entsteht, aus der dann weitere Schlüsse abgeleitet werden können“ (2014: 67, eigene Übersetzung).

Für Gioia et al. (1991) wechseln sich Phasen des Sensemaking und Sensegiving ab, was am Beispiel eines Strategiewechsels an einer US-Hochschule belegt wird. Das Verständnis dieser Abläufe kann hilfreich dabei sein, eine Veränderungsstrategie zu entwickeln. Der Prozess beginnt mit dem Verlangen einer Gruppe von Akteuren, einer bestimmten Situation eine Bedeutung beizumessen, woraus beispielsweise eine Vision entstehen kann. Dieser Phase folgt üblicherweise eine Phase des Sensegiving, in der andere Akteure von der Vision in Kenntnis gesetzt werden. Nachdem diese Akteure die erfahrene Vision gedanklich verarbeitet haben

(Sensemaking), geben sie dem Visionär ein Feedback (Sensegiving). Die daraus entstehende Anpassung der originären Vision wird erneut in den beschriebenen Prozess eingespeist und beginnt wieder. Dies wiederholt sich so lange, bis eine gemeinsam verabschiedete Strategie entstanden ist. „Die Sensemaking/Sensegiving-Zyklen entsprechen Zyklen, die durch Momente oder Perioden von Verstehen und Beeinflussen oder alternativ durch Zyklen von Erkenntnis und Aktion charakterisiert werden“ (1991: 445, eigene Übersetzung). „Im Endeffekt ist strategischer Wandel ein Verhandlungsprozess. [...] In diesem Prozess versucht jede Partei ihre Zukunftsvorstellung den anderen zu verkaufen (Sensegiving), wobei sie gleichzeitig herauszufinden versucht, was die anderen wünschen könnten, und versucht, diesem Wunsch eine Bedeutung beizumessen“ (1991: 446, eigene Übersetzung).

2.b.c. Krisenmanagementforschung

Vereinfacht kann der Krisenprozess in drei Phasen unterteilt werden: die „Prä-Krisenphase“, die „Phase der unmittelbaren Krise“ und die „Post-Krisenphase“ (Crandall et al., 2013: 9 ff.), wobei sich die Krisenmanagementforschung auf die mittlere Phase konzentriert.

Im Krisenmanagement wird zwischen operativem und strategischem Krisenmanagement unterschieden. Die Aufgabe des Ersteren ist die Aufarbeitung der Krisenursachen, die Ermittlung von Maßnahmen zur Abmilderung bzw. Eliminierung der Fehlentwicklung und deren Umsetzung. Das strategische Krisenmanagement hat einen eher langfristigen Charakter: Es versucht die Frage zu beantworten, wie die aufgetretenen Fehlentwicklungen in der Zukunft verhindert werden können.

Die operative Phase des Krisenmanagements ist vielfach untersucht worden und es gibt viele Praktiker, die ihre Erfahrung in der Sanierung von Unternehmen weitergeben. Dies geht bis hin zu Kursen, die das IFUS-Institut anbietet und bei denen der Titel eines „zertifizierten Sanierungsberaters“ erworben werden kann (IFUS-Institut, 2021).

Kern des operativen Krisenmanagements ist – neben dem Identifizieren von Ursachen und Maßnahmen – das Zusammenstellen von Experten, die in der Lage sind, die gestellte Sanierungsaufgabe zu bewältigen. Die Frage, ob die Krise besser vom internen Management (das das Unternehmen in seinen Abläufen gut kennt) oder von externen Beratern bekämpft werden kann oder ob ein Managementwechsel in der Krise auf jeden Fall Sinn macht, wird widersprüchlich beurteilt (Pearson et al., 1998). Fakt ist, dass einige der von mir befragten Personen gute Erfahrungen mit einem Managementwechsel gemacht haben, insbesondere was die Erhöhung der Glaubwürdigkeit des Unternehmens gegenüber Fremdkapitalgebern, Kunden und Lieferanten anbetrifft. Was externe Stakeholder in der Krise gern sehen möchten, ist, dass mit der Vergangenheit gebrochen wird und es nicht zu einem „Augen-durch-und-weiter-so“ kommt.

Hierzu Person 23: *„Ja, und auch das neue Management musste in der Phase mit den bisherigen Fremdkapitalgebern in Gespräche gehen und konnte die überzeugen, über einen mittelfristigen Zeitraum sowohl Liquiditätslinien, also tatsächliche Liquidität, als auch derivate Linien und sonstige Linien zur Verfügung zu stellen.“*

Darüber hinaus ist es offensichtlich, dass – zusätzlich zum Tagesgeschäft – weitere (zeitliche, persönliche und fachliche) Kapazitäten geschaffen werden müssen, da die Krisenbekämpfung einen erheblichen Zeitaufwand bedeutet und ein spezielles Know-how erfordert. Die Einbeziehung von Externen, um spezifische Aufgabenstellungen zu bearbeiten, wird jedenfalls von Praktikern und Wissenschaftlern positiv beurteilt. Robbins et al. (1993) untersuchen 33 kleinere und mittelgroße etablierte US-Textilfirmen anhand öffentlich zugänglicher Daten in Bezug auf deren Fähigkeit, einen Turnaround zu meistern, und grenzen die Möglichkeiten kleiner Firmen von denen großer Mischkonzerne (Strategiewechsel, Verkäufe von Unternehmensteilen, Diversifikation, Einführung neuer Produkte, Betreten neuer Märkte etc.) ab. Sie identifizieren den Kosten- & Sachanlagenabbau und die Konzentration auf das Kerngeschäft als die zur Verfügung stehenden Methoden des Krisenmanagements. Der Mangel an alternativen Methoden führt dazu, dass kleine Firmen Krisensituationen weniger gut

überstehen. Die Unternehmen werden zu drei definierten Zeitpunkten beleuchtet: dem Zeitpunkt des schärfsten Gewinneinbruchs, dem Zeitpunkt, an dem Kosten- und Sachanlageschnitte beendet sind, und dem Zeitpunkt, an dem man den Turnaround als erfolgreich bzw. erfolglos feststellt. Als „Turnaround-Situation“ werden folgende Kriterien definiert: 2 Jahre des Wachstums von ROI und ROS, gefolgt von 2 Jahren eines scharfen Einbruchs der Kennziffern in einen Bereich unterhalb der Branchenentwicklung. Die „Härte“ des Turnarounds („Nähe“ zur Insolvenz) wird gemessen am Verlauf des Quotienten Gesamtumsatz/Gesamtkosten. Erfolgreiche Firmen müssen nach den Sanierungsmaßnahmen 2 Jahre positives ROI- und ROS-Wachstum über dem Branchenschnitt aufweisen. Das Ergebnis der Studie belegt, dass sowohl kosten- als auch sachanlagereduzierende Maßnahmen umso konsequenter angewandt werden, je härter die Krise ist, und dass die Krise umso erfolgreicher überwunden werden kann, je größer das Unternehmen ist.

Pearce et al. (1994) berichten von 32 KMUs, die nicht marktbeherrschend sind, sondern über kleine Marktanteile verfügen. Diese Firmen haben sie über einen Zeitraum von 10 Jahren beobachtet. Im Vordergrund stand hierbei die Frage, welche Maßnahmen nach einem scharfen Rückgang der Unternehmensentwicklung Erfolg versprechend sind und eine Verbesserung der Situation bewirken. Gemäß diesen Autoren können Firmen mit drei Strategien auf scharfe Rückgänge der Geschäftstätigkeit reagieren:

1. Sie ergeben sich in die Situation, ducken sich weg und versuchen zu überleben, bis sich günstigere Umfeldsituationen ergeben. Diese „Strategie des Abwartens“ ist allerdings höchst gefährlich.
2. Sie können redimensionieren, Kosten optimieren und auf einer niedrigeren Umsatz- und Personalbasis weitermachen, gemeinhin mit einem stärker fokussierten Produkt/Markt-Mix (der sogenannte Aufschwung durch Effizienzsteigerung).

3. Sie können redimensionieren und im Anschluss eine Zurückeroberungsstrategie starten, wobei die verbliebenen Ressourcen auf neue Produkt/Markt-Kombinationen ausgerichtet werden (der sogenannte Aufschwung durch unternehmerisches Handeln).

Der Aufschwung durch unternehmerisches Handeln beinhaltet das Neuformulieren von Produkten, Dienstleistungen, Märkten oder Kerntechnologien in einer Art und Weise, die die Wettbewerbsstellung radikal verändert. Diese Strategie steht dem Aufschwung durch Effizienzsteigerung gegenüber, der die aktuelle Wettbewerbsausrichtung beibehält, aber auf einer reduzierteren oder effizienteren Basis“ (Pearce et al., 1994: 93, eigene Übersetzung).

In der Studie wird ausgeführt, dass für kleinere Firmen die Strategie „Aufschwung durch Effizienzsteigerung“ am besten funktioniert, also ein Kostensenkungsprogramm, beispielsweise durch Personalfreistellung oder durch Ablaufoptimierung, die den größten Erfolg versprechende Methode ist, nach einer Krise wieder auf die Beine zu kommen. Dies wird durch Casillas et al. (2019) bestätigt, die darüber hinaus feststellen, dass die Kostensenkungsprogramme umso drastischer ausfallen, je größer das Engagement der Familie in der Unternehmung ist. Umsetzungsstärke, -effizienz und -geschwindigkeit sind ausschlaggebend für den Erfolg der Maßnahmen (was durch Erkenntnisse der vorliegenden Dissertation bestätigt wird). Die Strategie „Aufschwung durch unternehmerisches Handeln“ ist laut Casillas et al. nur für größere Firmen empfehlenswert, die Liquidität durch den Verkauf nicht betriebsnotwendiger Anlagen (Immobilien, nicht zum Kerngeschäft gehörige Aktivitäten) generieren und diese Mittel in neue Produkt/Markt-Kombinationen investieren können²³.

Rüsen (2007) untersucht Verhaltensaspekte in der Krise in Abgrenzung von Familienunternehmen zu Nicht-Familienunternehmen entlang den Dimensionen Familie, Führung, Eigentum und Unternehmen, wobei die meisten untersuchten Unternehmen durch

²³ Die Studie wirft auch ein Schlaglicht darauf, welche zerstörerische Wirkung Kostensenkungsprogramme von Großunternehmen auf deren kleinere Lieferanten haben kann.

Insolvenz oder Liquidation untergegangen sind. Leichtere Krisenformen untersucht er nur am Rande. Es geht ihm um die Darstellung des Krisenverlaufs und des Managements in der Krise (durch den Unternehmer oder eine Fremdgeschäftsführung), nicht um die Krisenursachen. Er nutzt strukturierte Interviews für seine qualitative Studie, kategorisiert Krisenverläufe, identifiziert parallele und interdependente Wechselbeziehungen unterschiedlicher Krisenprozesse und stellt Ansätze für ein adäquates Krisenmanagement vor. Seine Konklusion ist, dass die Sanierung kriselnder Familienunternehmen, in denen sich die Krisen des Unternehmens und der Eigentümerfamilie überlagern, besondere Fähigkeiten erfordert. Diese Fähigkeiten, zu denen insbesondere Empathie und Kommunikationsfähigkeit gehören, müssten der Interaktion zwischen den Familienmitgliedern besonders Rechnung tragen. Gelingt die Sanierung, sollte in der „Post-Krisenphase“ ein „De-Briefing“ erfolgen, also der Versuch, durch Rekapitulation aus der Krise zu lernen, um zukünftige Krisen zu vermeiden.

2.b.d. Psychologische Implikationen beim durch die Krise betroffenen Unternehmer/Manager

Häufig hat ein Unternehmer oder Geschäftsführer, dessen Firma in die Krise und insbesondere in die Insolvenz geraten ist, während und nach der Krise mit erheblichen, zum Teil existenziellen Problemen zu kämpfen. Diese Probleme reichen von der Frage, wie das eigene finanzielle Überleben und das der Familie gesichert werden kann, bis zu Themen wie Verlust an Selbstvertrauen und sozialer Status, aber auch Überlebenswillen.

Dieses Feld ist breit beforscht und sowohl von Psychologen, Wirtschaftspsychologen und betroffenen Ex-Unternehmern als auch anderen Disziplinen besetzt. Die Handlungsempfehlungen reichen von aufmunternden Hilfestellungen zur Trauerbewältigung bis zu Ratschlägen, wie der unternehmerische Neustart gelingen kann. Mit dem Ansatz der Appraisal-Theorie werteten Jenkins et al. (2012) Gespräche mit 120 Unternehmern aus, die mit

ihrer Firma in die Insolvenz geraten sind. Deren Einschätzung des eigenen Scheiterns und das Ausmaß der Trauer sind davon abhängig, wie stark das Scheitern ihrer Firma auf das Selbstwertgefühl der Personen durchgeschlagen hat, wie groß die finanziellen Einbußen waren, ob weitere unternehmerische Aktivitäten vorhanden waren und ob die Personen – aufgrund vorhergehender Erfahrungen – Resilienz aufbauen konnten. Jenkins et al. bauen mit dieser Studie auf Jenkins Dissertation an der Jönköping International Business School auf (2012).

3. Grundlagen und Ablauf der Studie

In diesem Kapitel werden die Analysemethode, die potenziellen Krisenursachen, das Vorgehen bei der Befragung der von einer Krise Betroffenen und die Auswahl der untersuchten Fälle dargestellt. Hierfür wird zunächst der Untersuchungsalgorithmus im Allgemeinen beschrieben (gerade auch im Unterschied zu quantitativen Analysemethoden), bevor die Anwendung des Untersuchungsalgorithmus in der vorliegenden Studie erläutert wird, die – in Kombination mit den im Anschluss vorgestellten potenziellen Krisenursachen – in die Erstellung des Fragebogens (Anlage 2) mündet, mit dem der strukturierte Teil der Interviews durchgeführt wurde. Dieser wie auch die Tiefeninterviews werden im Detail beschrieben. Im Anschluss daran werden die Selektionskriterien für die Auswahl der zu untersuchenden Fälle wie auch die Fälle selbst vorgestellt.

Wie im vorhergehenden Kapitel beschrieben, ermittelte die Forschung zum Thema Unternehmenskrisen zumeist monokausale Krisenursachen. Erst in der letzten Zeit wurde gemutmaß, dass Unternehmenskrisen auf das Zusammenspiel mehrerer Ursachen zurückgeführt werden könnten²⁴. So lag es nahe, neben der monokausalen Auswertung insbesondere eine Untersuchungsmethode heranzuziehen, die eine multikausale Analyse

²⁴ Hauschildt, 2006, Schreyögg et al., 2013, Kehrel et al., 2016, de Groote et al., 2020

ermöglicht. Diese Möglichkeit erschließt sich mit der Methode der Qualitative Comparative Analysis.

3.a. Die Grundlagen: Qualitative Comparative Analysis (QCA), Crisp-Set-QCA und Fuzzy-Set-QCA

Krystek führt aus: „Implizit ergibt sich [...] die Überlegenheit der qualitativen Krisenursachen gegenüber den quantitativen Ansätzen. Deren Verdienst beschränkt sich schwerpunktmäßig darauf, auf die Konstellation von Unternehmensmerkmalen aufmerksam gemacht zu haben, die speziell in ihrer Kombination auf ein erhöhtes Insolvenzrisiko hindeuten. Dagegen liefert die qualitative Krisenursachenforschung differenziertere Erkenntnisse, die für eine Krisenfrüherkennung ebenso hilfreich sein können, wie für die Krisenbewältigung“ (2006: 64).

Konsequenterweise soll hier aus genau diesem Grund eine qualitative Untersuchungsmethode zur Anwendung kommen, zumal Fallzahlen, die eine statistische Auswertemethode erlauben, bei $n > 50$ liegen sollten (nach manchen Definitionen auch erst ab $n > 200$). Erst ab dieser Größenordnung erbringen statistische Auswertungen wie zum Beispiel eine Regressionsanalyse eine verlässliche Aussage.

Bei mittleren Fallzahlen (bis ca. 50) hat sich seit einigen Jahren die Methode der „Qualitative Comparative Analysis“ oder „QCA“ etabliert (grundsätzlich kann mit QCA jedoch jede Anzahl von Fällen analysiert werden), die zu den „konfigurativen vergleichenden Methoden“ (Configurational Comparative Methods, CCM) zählt. Diese Analysemethode basiert auf Veröffentlichungen des Soziologen Charles C. Ragin, der einen Ansatz suchte, soziale Phänomene mengentheoretisch zu untersuchen und zu vergleichen, und der auf Zusammenhänge der Boole'schen Algebra zurückgreift (1987).

Die QCA-Methode wurde deshalb zunächst nahezu ausschließlich in der Soziologie für Auswertungen angewendet. In einer im Dezember 2015 veröffentlichten Studie (Buche et al.)

wird offensichtlich, dass sich noch bis zu diesem Zeitpunkt ca. die Hälfte der veröffentlichten Studien, die auf QCA zurückgegriffen haben, mit makro-soziologischen Themen zu Staaten, supranationalen oder lokalen Einheiten befassten. 25 % der Studien beleuchteten soziale Bewegungen, Organisationen und Gruppen und ebenfalls ca. ein Viertel der Untersuchungen beschäftigte sich mit Individuen wie Schülern, Angestellten oder Beamten. Es zeigte sich, dass in ungefähr drei Viertel der Studien sowohl auf drei bis sechs Bedingungen als auch auf zwischen zehn und 50 Fälle zurückgegriffen wurde – ich befinde mich mit der hier vorliegenden Untersuchung also in einem durch viele Anwendungen bestätigten Größenbereich. Das grundsätzliche Ziel einer QCA-Analyse besteht darin, die Forschenden bei ihren Versuchen zu unterstützen, nachvollziehbare Interpretationen über den Zusammenhang sozialer Phänomene in ihren Untersuchungsfällen herbeizuführen.

In den letzten Jahren entwickelt sich die Analysemethode hinein in die Wirtschaftswissenschaften, wobei die Anwendbarkeit von QCA sich laufend fortentwickelt.

In QCA formuliert man „Bedingungen“, die alleine oder in Kombination mit anderen ein „Outcome“ erklären. Diese Bedingungen (hier die Krisenursachen) werden auf unterschiedliche „Fälle“ angewandt. In der vorliegenden Untersuchung ist ein „Fall“ ein Unternehmen, das – aus innerhalb des Unternehmens liegenden Gründen – in eine Krise geraten ist. Das „Outcome“ in einer QCA ist das zu untersuchende Ereignis (bzw. das Phänomen, das mithilfe von notwendigen und hinreichenden Bedingungen erklärt werden soll), in der vorliegenden Untersuchung ist das Outcome auf Gesamtunternehmensebene die „Ausprägung der Krise“ bzw. die „Krisenform“.

Ragin (1987) geht von einer „fallorientierten Sichtweise“ (case-orientation) eines Phänomens aus, die sich von einer statistischen Sichtweise stark unterscheidet. Im Gegensatz zu einer statistischen Untersuchung, in der der Einzelfall gerade nicht interessiert (sondern die

Generalisierung bzw. Verallgemeinerung), steht bei QCA genau dieser Einzelfall (bzw. dessen Komplexität) im Vordergrund. Dieser Einzelfall wird dadurch interpretiert, dass man sich die Konfiguration von kausal relevanten Bedingungen ansieht.

Schneider et al. sprechen im Zusammenhang mit QCA von einem „dritten Weg“ zwischen statistisch-standardisierten Verfahren und Fallstudienmethoden und führen aus (2007: 80, 81): „Folglich ermöglicht es uns QCA, Antworten auf drei verschiedene Fragen hinsichtlich der kausalen Relevanz von Bedingungen zu geben:

1. Spielt eine bestimmte Bedingung eine kausale Rolle oder hat sie keinen kausalen Effekt?
2. Wenn ein kausaler Effekt bei einer Bedingung festgestellt werden kann, handelt es sich dann um eine notwendige oder eine hinreichende Bedingung?
3. Wenn eine Bedingung zwar als kausal identifiziert worden ist, aber sie weder hinreichend noch notwendig ist, in welcher Kombination mit einer anderen Bedingung muss sie auftreten, um Teil einer hinreichenden oder notwendigen Bedingung zu sein?“

Bei der Anwendung von QCA werden keine linearen Abhängigkeiten wie bei statistischen Methoden aufgestellt, sondern „Wenn-dann-Beziehungen“: Wenn die Bedingung X vorliegt, dann liegt auch das Outcome Y vor (für die hinreichende Bedingung gilt: $X \rightarrow Y$). Die gegenteilige Logik muss hierbei übrigens nicht der Fall sein (wie bei linearen Zusammenhängen). Es können mehrere dieser Wenn-dann-Beziehungen bzw. deren Kombinationen gleichzeitig und gleichberechtigt nebeneinander existieren, um ein Outcome zu erklären (sogenannte äquifinale Erklärungspfade), sie schließen sich also nicht gegenseitig aus.

QCA versucht Zusammenhänge in der Rückschau zu erklären, das Outcome liegt also bereits vor und der Forscher sucht nach Bedingungskombinationen (Situationen), die dieses Outcome erklären helfen („causes of effects“).

Crisp-Set-QCA (csQCA)

Die ersten Anwendungen der QCA fanden sich in der sogenannten Crisp-Set-QCA (csQCA). Hierbei haben alle Variablen nur zwei Ausprägungen: „vorhanden“ oder „nicht vorhanden“ (wie bei einer Münze mit den Ausprägungen „Kopf“ oder „Zahl“).

Entsprechend der in der Zwischenzeit anerkannten Vorgehensweise zur Anwendung von QCA werden mehrere Schritte nacheinander durchgeführt. Salonen (2021) unterscheidet folgende Schritte:

1. Kalibrierung und Transformation der Bedingungen
2. Identifikation der notwendigen Bedingungen
3. Aufstellung der Wahrheitstafel
4. Identifikation der hinreichenden Bedingungen
5. Interpretation der Ergebnisse

In einem ersten Schritt werden in den dichotomen Crisp Sets den Mengenmitgliedern die Zahl 0 (volle Nicht-Mitgliedschaft) oder 1 (volle Mitgliedschaft) zugewiesen.

Im Anschluss müssen die Bedingungen daraufhin untersucht werden, ob sie notwendig oder hinreichend sind, das Outcome erklären zu können. Hierbei lassen sich oftmals keine Bedingungen finden, die notwendig oder für sich alleine genommen hinreichend sind. In der Realität finden sich eher Bedingungen, die alternativ zu anderen (äquifinale Kausalität) oder gemeinsam mit anderen (kombinatorische Kausalität) hinreichend bzw. notwendig sind.

Eine notwendige Bedingung liegt vor, wenn immer dann, wenn das Outcome vorliegt, die Bedingung notwendigerweise eine Voraussetzung für deren Vorliegen ist. Es gilt: $X \leftarrow Y$. Das Outcome kann also niemals vorliegen, wenn die notwendige Bedingung nicht ebenfalls vorliegt. Die notwendige Bedingung kann allerdings auch vorliegen, ohne dass das Outcome eintritt. Insofern ist das Outcome eine Teilmenge (subset) einer notwendigen Bedingung, die

eine Übermenge (superset) darstellt, wie es in Abb. 3 visualisiert ist. Neben der Betrachtung jeder einzelnen Bedingung wird auch deren Negation (oder Komplement) betrachtet.

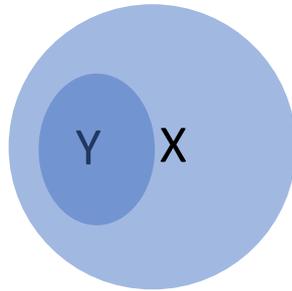


Abb. 3: Venn-Diagramm einer notwendigen Bedingung

Eine separate, vorangestellte Untersuchung notwendiger Bedingungen ist angezeigt, um nicht aus dem möglichen Vorliegen einer bestimmten Bedingung innerhalb mehrerer oder gar aller Lösungspfade bei den hinreichenden Bedingungen fälschlicherweise deren Notwendigkeit abzuleiten, der diese Bedingung bei der Untersuchung auf Notwendigkeit jedoch nicht standhält.

Eine hinreichende (oder ausreichende) Bedingung für ein Outcome liegt vor, wenn das Outcome die Übermenge darstellt und die hinreichende Bedingung die Teilmenge ist, also für die Erklärung des Outcomes alleine nicht ausreichend ist, gleichzeitig ohne diese das Outcome jedoch nicht erklärbar ist. Es bedarf also weiterer hinreichender Bedingungen, um das Outcome zu erklären (Buche et al., 2015). Siehe hierzu Abb. 4. Es gilt: $X \rightarrow Y$.

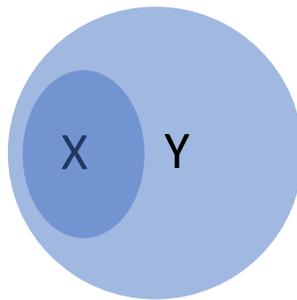


Abb. 4: Venn-Diagramm einer hinreichenden Bedingung

Ein Sonderfall liegt dann vor, wenn eine Bedingung sowohl hinreichend als auch notwendig ist. In diesem Fall sind Bedingung und Outcome im Venn-Diagramm deckungsgleich (siehe Abb. 5). Es gilt: $X \leftrightarrow Y$.

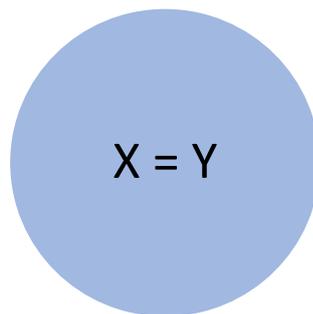


Abb. 5: Venn-Diagramm einer Deckungsgleichheit von Bedingung und Outcome

In einer sogenannten Wahrheitstafel werden die möglichen Kombinationen von Bedingungen abgetragen. Dabei werden die Bedingungskombinationen dem Outcome zugeordnet, wobei 1 für das Vorhandensein einer Bedingung, 0 für das Gegenteil steht. Jede Bedingung und das Outcome erhalten eine Spalte, jede potenziell mögliche Bedingungskombination erhält eine Zeile. Es wird regelmäßig auch das Komplement, also die Negation der Bedingung und jede mögliche Kombination dieser Ausprägungen, betrachtet. So ergeben sich $3^k - 1$ Kombinationen, wobei „k“ für die Anzahl der Bedingungen steht (so führen beispielsweise 4 Bedingungen zu 80 Kombinationen). Um das Prozedere handhabbar zu halten, führt dieses

exponentielle Wachstum der Kombinationen zum Bedürfnis, die Bedingungen zu beschränken, was im Umkehrschluss eine Limitierung der theoretisch denkbaren Kombinationen darstellt. Dieses Phänomen wird als „limited diversity“ (oder „begrenzte empirische Vielfalt“) bezeichnet. Es ist deshalb möglich, dass für eine theoretisch mögliche Kombination von Bedingungen kein Fall tatsächlich auch beobachtet wurde („counterfactual configurations“, „logical remainders“ oder „logische Rudimente“). Aufgrund der begrenzten empirischen Vielfalt (es könnten schlicht zu wenige bewertbare Fälle vorhanden sein), muss jede mögliche Bedingungskombination betrachtet und entschieden werden, ob sie in die Untersuchung aufgenommen werden soll oder nicht.

Insbesondere das Einbeziehen von logischen Rudimenten stellt eine schwerwiegende Entscheidung dar, die zu veränderten Lösungstermen führen kann, daher muss gewissenhaft überlegt und nachvollziehbar argumentiert werden. Zudem ist dies eine Vorgehensweise, die normalerweise nur bei der Aufstellung von Theorien und Hypothesen angewandt wird.

In den meisten Untersuchungen beschränkt man sich auf die in der Realität beobachteten Fällen und eliminiert an der sogenannten Frequency-Schwelle die logischen Rudimente.

Genauso wie es möglich ist, nicht beobachtete Fälle in die Untersuchung einzuschließen, ist es denkbar, einen konkret vorliegenden Fall aus der Betrachtung auszuschließen, da die Streuung der Bedingungen sich derartig von allen anderen betrachteten Fällen unterscheidet, dass dieser eine Fall die Aussage einer Studie verfälschen würde. Aber auch dieser Schritt will wohlüberlegt sein, da er – bei fehlerhafter Anwendung – die Objektivität einer Studie schmälern würde.

Die Vereinfachung (Minimierung) der Rohformel dieser komplexen Kombinationen von Bedingungen wird mittels eines Algorithmus vorgenommen und auf ihre Güte hin bewertet. Hierbei wird untersucht, ob eine Zeile der Wahrheitstafel – mithin die sich in dieser Zeile

befindliche Kombination von Bedingungen – hinreichend für das Outcome ist, und wenn ja, in welcher Güte (da mittels Wahrheitstafel lediglich hinreichende Bedingungen auf deren Vorhandensein untersucht werden, musste die Analyse der notwendigen Bedingungen vorangestellt werden). Die Qualität einer QCA-Auswertung wird mithilfe des „Abdeckungsmaßes“ (Coverage) und der „Konsistenz“ (Consistency) gemessen.

Fuzzy-Set-QCA (fsQCA)

Die Realität ist meist nicht dichotom, sondern fließend. Fließende Übergänge mathematisch abzubilden ist extrem komplex. Deshalb können näherungsweise sequenzielle Schritte definiert werden. Dem hat Ragin (1987) Rechnung getragen und die „Fuzzy Sets“ (eine mögliche deutsche Übersetzung wäre „unscharfe Mengen“) in die Wissenschaft eingeführt, Schneider et al. (2007) haben diesen Ansatz weiterentwickelt.

Im Gegensatz zu den dichotomen Crisp Sets, bei denen die Mengenmitgliedschaft nur 0 (keine Mitgliedschaft) oder 1 (volle Mitgliedschaft) annehmen kann, kann eine Mengenmitgliedschaft bei Fuzzy Sets jeden beliebigen Wert zwischen 0 und 1, also beliebig viele Stufen partieller Mitgliedschaft, annehmen. Es ist Aufgabe des Anwenders, dem Mengenmitglied diesen Wert – in ständiger, gegebenenfalls iterativer Abwägung zwischen der Theorie und der Erhebungspraxis – zuzuweisen, was man bei fsQCA „Kalibrierung“ nennt. Zur Transformation der Mengenmitgliedschaften in Fuzzy Sets ist es möglich, jede Abstufung der Mitgliedswerte zu wählen: „Es existieren viele Wege, Skalen für Fuzzy Sets zu erstellen. Die drei gebräuchlichsten sind: Vier-Stufen-Fuzzy-Sets (0, 0.33, 0.67, 1), Sechs-Stufen-Fuzzy-Sets (0, 0.2, 0.4, 0.6, 0.8, 1) und kontinuierliche Fuzzy Sets (jeder Wert zwischen ≥ 0 und ≤ 1)“ (Ragin, 2017: 46, eigene Übersetzung). Im Anschluss muss der Forscher – oder die interviewte Person – die Bedingungen der zu bewerteten Fälle ebenso wie das Outcome den Fuzzy Sets zuordnen.

In der Anwendung der fsQCA gelten grundsätzlich die für csQCA beschriebenen Schritte, wobei zunächst die notwendigen Bedingungen und im Anschluss die hinreichenden Bedingungen (ebenfalls mittels einer Wahrheitstafel) untersucht und auf ihre Güte und Eignung hin bewertet werden müssen.

Quine und McCluskey ist es gelungen, einen Minimierungsalgorithmus zu programmieren, der den Anforderungen der wissenschaftlichen Auswertung entspricht und sich darüber hinaus recht einfach anwenden lässt. Das Ziel ist es, empirische Muster in den Daten zu finden. Hierbei wird über mehrere Zwischenschritte eine Rohformel dergestalt vereinfacht, dass sich der Wahrheitsgehalt nicht verändert, die Lösungsformel jedoch interpretierbar wird. In der vorliegenden Studie findet deshalb der Quine-McCluskey-Algorithmus zur Vereinfachung (Minimierung) der komplexen Kombinationen von Bedingungen Verwendung²⁵.

Nach der vereinfachten Form der Wahrheitstafel, die dem Quine-McCluskey-Algorithmus zugrunde liegt, ergeben sich 2^k Kombinationsmöglichkeiten der Bedingungen, also für 2 Bedingungen 4 Möglichkeiten, für 3 Bedingungen 8 Möglichkeiten, für 4 Bedingungen 16 Möglichkeiten. Es gilt, zwischen der Anzahl der möglichen Bedingungen und der durch die Exponentialfunktion entstehenden hohen Komplexität abzuwägen, da eine hohe Anzahl von Bedingungen auch zu sehr komplexen und kaum noch sinnvoll interpretierbaren Ergebnissen führt. Marx (2006) hat sich hierzu Gedanken gemacht und in einem methodologischen Experiment den Bereich eines akzeptablen Verhältnisses zwischen Fallzahl und Bedingungen untersucht.

Der nun entstandene Lösungsterm muss in seiner Güte bewertet und interpretiert werden. Bei der Untersuchung der notwendigen Bedingung nutzt Ragin die Begriffe „Gesamtkonsistenz“ (consistency) und „Gesamtabdeckung“ (coverage) folgendermaßen: „In diesem

²⁵ Die Funktionsweise des Algorithmus an dieser Stelle zu erklären, würde den Rahmen der Dissertation sprengen. Es wird auf die Erklärungen von Schneider et al., 2007: 63 ff verwiesen.

Zusammenhang beschreibt die Gesamtkonsistenz, in welchem Umfang die Bedingungen ein Superset des Outcomes sind, die Gesamtabdeckung beschreibt die empirische Relevanz eines konsistenten Supersets“ (2017: 20, eigene Übersetzung).

Bei der Untersuchung der hinreichenden Bedingungen erklärt die Gesamtabdeckung, inwieweit das Outcome durch die Lösungsformel in ihrer Gesamtheit erklärt werden kann. Es werden hierbei nur diejenigen Fälle betrachtet, in denen das Outcome auch tatsächlich vorliegt.

Ergänzend zur Gesamtabdeckung gibt die „Rohabdeckung“ (raw coverage) an, in welchem Maße ein einzelner Lösungspfad das Outcome erklärt. Die „alleinige Abdeckung“ (unique coverage) bewertet, wie viele Fälle dieser Lösungspfad erklärt, die nicht schon durch andere Lösungspfade erklärt wurden. Je niedriger die alleinige Abdeckung ist, desto überflüssiger sind die Lösungspfade, da sie dieselben Fälle mehrfach erklären.

Mit der Gesamtkonsistenz wird gemessen, inwieweit eine empirische Information konsistent ist mit der Aussage, dass die Bedingung eine hinreichende Voraussetzung für das Outcome ist. Die Konsistenz beschreibt vereinfacht, welcher Prozentsatz der Fälle durch die Lösungsformel korrekt beschrieben wird. Das Konsistenzmaß wird umso näher an der 1 liegen, je perfekter die Wahrheitstafel ist, d. h. je weniger logische Rudimente es gibt.

Mathematisch ist der errechnete Wert der Abdeckung notwendiger Bedingungen identisch mit der Konsistenz hinreichender Bedingungen und die Konsistenz notwendiger Bedingungen ist identisch mit der Abdeckung hinreichender Bedingungen.

Douglas et al. führen hierzu aus: „Das Ziel von fsQCA ist es, die Gesamtkonsistenz und die Gesamtabdeckung zu maximieren, bei gleichzeitiger Minimierung der Komplexität der ermittelten Konfiguration“ (2020: 8, eigene Übersetzung).

QCA ist kein rigides, eindimensionales Verfahren. Der Wissenschaftler muss eine Vielzahl von Entscheidungen treffen: von der Auswahl der Bedingungen über deren Kalibrierung (was

insbesondere bei fsQCA umfangreiche Überlegungen voraussetzt) und Zuweisung zu den Fällen und über die für den Forschungsansatz relevante Auswahl der Fälle mittels verschiedener Schwellenwerte (Kodierung) bis zur Überprüfung der Robustheit der ermittelten Lösungsterme – und nicht zuletzt zu deren Interpretation. Nicht selten müssen die Kriterien überprüft und die Untersuchungen erneut durchgeführt werden, da die ermittelten Lösungsterme mit den Aussagen der in der Realität beobachteten Fälle nicht ohne Weiteres übereinstimmen. Dieses iterative Vorgehen ist typisch für fsQCA und ganz im Sinne von Eisenhardt: „Die zentrale Idee ist es, dass Forscher ständig in einem iterativen Verfahren ihre Theorie mit den Daten abgleichen. Eine enge Übereinstimmung ist wichtig, um eine gute Theorie zu bilden, da die Daten neue Einsichten und eine Theorie ermöglichen, die empirisch belastbar ist“ (1989: 541, eigene Übersetzung).

In der Zwischenzeit haben sich „Handlungsempfehlungen“ oder Standards eingebürgert, auf die im weiteren Verlauf noch einzugehen sein wird. Greckhamer et al. meinen in diesem Zusammenhang: „Glücklicherweise stehen Forschern Handlungsempfehlungen zur Verfügung, die ihnen ein ausgewogenes Verhältnis zwischen der Anzahl der Bedingungen, der Anzahl der Fälle und der Komplexität des Modells ermöglichen“ (2018: 487, eigene Übersetzung).

Die Handlungsempfehlungen haben sich durch die in den letzten Jahren entstehende Routine in der Anwendung angeglichen, sie können sich in der Interpretation aber auch erheblich unterscheiden – beispielsweise was den sogenannten Indifferenzwert bei der Kalibrierung anbetrifft: Ragin (2017) befürwortet die Verwendung des Wertes 0,5 Schneider et al. (2007) lehnen diesen Wert ab, da sie eine eindeutige Positionierung des Forschers bzw. Befragten erreichen wollen.

3.b. Die Anwendung der Fuzzy-Set-QCA in der vorliegenden Studie

In der vorliegenden Studie ist das Outcome die „Ausprägung der Krise“ (im weiteren Verlauf auch „Krisenform“ genannt): von deren potenziellem Nichtvorhandensein²⁶ über eine schwache Krise, nach der sich das Unternehmen wieder stabilisieren konnte, bis zu einer schweren Krise, in der es zwar zu keiner Insolvenz gekommen ist, die Eigentümerschaft jedoch das Unternehmen verloren hat. Die stärkste Ausprägung der Krise ist die Insolvenz (bzw. Liquidierung oder Zerschlagung), bei der das Unternehmen in seiner bestehenden Form nicht weiter existieren kann. Das Outcome in dieser Arbeit hat deshalb mehrere Ausprägungen und ist somit „fuzzy“ (Schneider et al., 2007).

An dieser Stelle wird offensichtlich, weshalb die Anwendung einer Crisp-Set-QCA in dieser Untersuchung eine deutlich ungenauere Analyse ermöglicht hätte: Es hätten nur zwei Ausprägungen für das Outcome verwenden werden können, nämlich „Unternehmen ging in die Insolvenz“ und „Unternehmen ging nicht in die Insolvenz“. Das Gleiche würde für die Bedingungen gelten, die jeweils nur entweder vorliegen oder eben nicht vorliegen.

Zunächst galt es, eine Auswahl von Bedingungen zu identifizieren, die ein Unternehmen in eine Krise bringen können. Diese Bedingungen sollten möglichst viele Fälle abdecken. In der vorliegenden Arbeit habe ich im Vorfeld der Untersuchung Gespräche mit betroffenen Personen geführt und die ursprünglich formulierten Bedingungen mehrfach überarbeitet bzw. ergänzt. Die schlussendlich definierten Bedingungen (siehe 3.c. und 3.d.) konnten praktisch jeden Fall abdecken. Trotzdem wurden im Fragebogen und während der Interviews weitere Bedingungen abgefragt, die im jeweils besprochenen Einzelfall zusätzlich zur krisenhaften Entwicklung beigetragen haben könnten. Nur in einem Fall wurde eine zusätzliche Bedingung

²⁶ Diesen Fall gab es in der vorliegenden Studie nicht, hier befanden sich alle Unternehmen zumindest in einer schwachen Krise.

genannt, die allerdings nach Abwägung der Vor- und Nachteile nicht in den Fragenkatalog aufgenommen wurde, da sie sich zu speziell auf diesen Einzelfall bezogen hatte²⁷.

Nichtsdestotrotz müssen die im Rahmen des Fragebogens aufgelisteten Bedingungen nicht für weitere in dieser Untersuchung nicht abgedeckte Fälle anwendbar sein. Sie sind deshalb nicht exhaustiv oder allgemeingültig.

In der vorliegenden Untersuchung fiel die Wahl auf folgende Kalibrierung der Fuzzy Sets (Abstufung der Mitgliedswerte) – ebenfalls in Abstimmung mit den von der Krise betroffenen Personen:

„0“: Aussage trifft überhaupt nicht zu.

„0,3“: Aussage trifft überwiegend nicht zu.

„0,7“: Aussage trifft überwiegend zu.

„1“: Aussage trifft vollständig zu.

Die Zuweisung der Bedingungen zu den Fällen wurde im vorliegenden Fall nicht von mir vorgenommen, sondern von den interviewten Personen selbst im Rahmen des Beantwortens des Fragebogens. Hiermit kann einem in Bezug auf qualitative Studien häufigen Vorwurf, nämlich dass die Bedeutung der Daten aufgrund der Voreingenommenheit des Forschers (bias) verfälscht wird, vorgebeugt werden²⁸.

Für die Anwendung des fsQCA-Algorithmus muss auch das Outcome (die Ausprägung der Krise bzw. die Krisenform) als Fuzzy Set konstruiert werden:

„0“: Das Unternehmen ist in keine Krise geraten.

²⁷ Es handelt sich um den Fall 39 mit dem größten untersuchten Unternehmen, einem börsennotierten Baudienstleister. Die von der interviewten Person vorgeschlagene Bedingung lautete: „Das Management schätzt Risiken falsch ein.“

²⁸ Siehe beispielhaft Buche et al., 2015: 293.

„0,3“: Das Unternehmen ist in eine Krise geraten, konnte sich aber wieder stabilisieren.

„0,7“: Das Unternehmen ist in eine schwere Krise geraten, ohne dass es zu einer Insolvenz gekommen ist. Die Eigentümerschaft hat das Unternehmen jedoch verloren.

„1“: Das Unternehmen ist in die Insolvenz gegangen.²⁹

Die Befragten haben nicht nur im Fall der Bedingungen, sondern auch bei den Outcomes die Kalibrierung selbst vorgenommen und die Schwere der Krise in „ihrem Fall“ selbst bewertet (wobei die Ausprägung „Unternehmen ist in keine Krise geraten“ nicht vorgekommen ist, da ausschließlich Krisenunternehmen gesucht und untersucht wurden).

Durch mein wiederholtes Rückfragen und Vergleichen mit anderen Fällen konnte vermieden werden, dass die Befragten durch ihre eigene Voreingenommenheit die Bewertungen verfälscht haben. So ist es mehrfach vorgekommen, dass sich die Einschätzung der Befragten (und damit auch die Bewertung der Bedingungen und des Outcomes) im Rahmen des Interviews verändert hat. Umgekehrt kam es auch vor, dass ich eine andere Einschätzung als die Interviewten gehabt hätte und die Interviewten mich davon überzeugten, dass meine Einschätzung nicht ihrer gefühlten Realität entsprach – ein Beleg dafür, dass die Überlegung, die Kalibrierung und die Zuweisung zu den Fällen durch die Befragten selbst vornehmen zu lassen, richtig war.

Ich folge bei meiner Untersuchung den Handlungsempfehlungen und „Standards“ von Schneider et al. (2007) und denen von Greckhamer et al. (2013 und 2018). Alle drei Studien empfehlen, den Indifferenzpunkt „0,5“ auszuschließen, da sich der Interviewpartner in jeden Fall positionieren soll und ein „Ich kann mich nicht entscheiden“ so vermieden wird. Dies gilt sowohl für die Bedingungen als auch für das Outcome.

Wie die Auswahl der Bedingungen erhebt auch die vorgestellte Erstellung der Fuzzy Sets keinen Anspruch auf Richtigkeit, Allgemeingültigkeit oder Vollständigkeit. Sie wurde mit dem

²⁹ Josefy et al. (2017) definieren drei Typen von organisatorischem Scheitern: das „unfreiwillige Beenden der Tätigkeit“, die „Insolvenz einer Organisation“ und den „unfreiwilligen Eigentümerwechsel“. Das unfreiwillige Beenden der Tätigkeit wird in der Studie nicht separat abgebildet, sondern unter „schwerer Krise“ subsumiert.

Lehrstuhl und ausgewählten Interviewpartnern erstellt und iterativ mehrfach verändert, den Erfahrungen der von den Unternehmenskrisen betroffenen Personen angepasst und im Verlauf der Untersuchung mit allen Interviewpartnern auf Nachvollziehbarkeit überprüft.

Wie bereits beschrieben, ist der Fragebogen (Anhang 2) mehrstufig, in drei Teilen und drei Ebenen aufgebaut. In Teil I wird abgefragt, ob die Ursachen der Krise exogener oder endogener Natur sind, und die Bedingungen werden hinsichtlich ihrer Krisenrelevanz über drei Ebenen hinweg bewertet. Die exogenen Ursachen werden unstrukturiert genannt und in der Diskussion hinterfragt. In Teil II galt es das Outcome der Gesamtunternehmensebene zu beurteilen, d. h. das Ausmaß der Unternehmenskrise zu bewerten. Teil III ist der offene Teil des Interviews, wobei einige Fragen als Anregung vorgegeben waren³⁰.

In Bezug auf die Bewertung der endogenen Krisenursachen wird zunächst die Einschätzung der Befragten auf der Gesamtunternehmensebene erhoben und ermittelt, inwieweit die Bedingungen Management & Führung, Produkte, Methoden & Steuerungsinstrumente, Vertrieb, Abläufe entlang der Wertschöpfungskette & Qualifikation der Mitarbeiter und Geschäftsmodell und Unternehmensstrategie die Unternehmenskrise beeinflussen. Jeder dieser Bedingungen wird ein Fuzzy-Wert zugewiesen. Bei jeder dieser Bedingungen auf Gesamtunternehmensebene (bis auf Geschäftsmodell und Unternehmensstrategie) wird eine tiefer liegende Ebene 2 mit erklärenden Bedingungen abgefragt. Beispielsweise lauten im Falle von Management & Führung diese Bedingungen personelle Kontinuität, Know-how und Wissen zur Krisenbewältigung, übergeordnete Kontrollinstanzen, Schwäche der Unternehmensführung und fehlerhafte Entscheidungen. In einem Exkurs (Kapitel 4.e.a.) wird beispielhaft für die Bedingung Know-how und Wissen zur Krisenbewältigung eine 3. Ebene untersucht. In diesem Fall werden die Kriterien Motivation der Mitarbeiter, Wissen zur

³⁰ Der vollständige Fragebogen findet sich in Anhang 2.

Krisenbewältigung, Kommunikation der Unternehmensplanung, Fokus (Umsetzungsstärke) und Zukäufe beurteilt.

Wie in der Literatur einhellig empfohlen, führe ich im Rahmen der Analyse zunächst die Suche nach notwendigen Bedingungen durch³¹. Im Anschluss an die Suche nach notwendigen Bedingungen gilt es im Rahmen der Interpretation der hinreichenden Bedingungen diejenigen Fälle auszuwählen, die ausgewertet werden sollen, also die sogenannte Kodierung vorzunehmen. Es sind bewusste Entscheidungen hinsichtlich der zu verwendenden und der auszusortierenden Fälle zu treffen. Hierbei sind mindestens zwei Schwellenwerte zu berücksichtigen: die Frequency-Schwelle und die Konsistenzschwelle.

In Bezug auf die Frequency-Schwelle werden alle Fälle eliminiert, die zwar eine theoretisch mögliche Kombination von Bedingungen darstellen, im Rahmen der konkret erhobenen Fälle in der beobachteten Realität jedoch nicht vorkommen (die „counterfactual configurations“ oder „logical remainders“).

In Bezug auf die Konsistenzschwelle gibt die Wissenschaft keinen allgemeingültigen Wert vor: „Im Allgemeinen variieren die Konsistenz- und Abdeckungsschwellen mit der Untersuchungsgestaltung (Anzahl Fälle und Wissen um deren Eigenarten, Datenqualität, Spezifität der Theorien und Hypothesen, Untersuchungsziel). Ich sehe davon ab, konkrete Vorgaben für ‚gute‘ oder ‚akzeptable‘ Schwellen über alle Anwendungen hinweg zu geben, [...] die Autoren haben jedoch gute Erfahrungen mit Konsistenzschwellen von mindestens 0,7 gemacht“ (Schneider et al., 2007: 29, eigene Übersetzung).

Im weiteren Vorgehen wird die Datenstruktur auf Brüche hinsichtlich der Roh-Konsistenz untersucht, um die Konsistenzschwelle zu identifizieren. Werden in der Wahrheitstafel mehrere Brüche bei den Konsistenzwerten festgestellt, wird der Minimierungsprozess bei all diesen

³¹ Siehe beispielsweise Fiss (2011), Greckhamer et al. (2013, 2018), Schneider et al. (2007).

Werten durchgeführt. Grundsätzlich ist immer eine Abwägung zwischen den Schwellen der Roh-Konsistenz, der PRI-Konsistenz und der Anzahl der verbleibenden Fälle zu treffen. In Bezug auf die Frequency-Schwelle sollten mindestens 80 % der Fälle übrigbleiben da ansonsten der gefundene Lösungsterm nicht repräsentativ sein könnte (Greckhamer et al., 2013).

Wie in fast allen Auswertungen treten im vorliegenden Fall logische Rudimente auf, also Kombinationen, für die keine Fälle vorliegen (sogenannte begrenzte empirische Vielfalt). Diese werden in Anlehnung an die oben genannten Handlungsempfehlungen bei der Ermittlung des Lösungsterms nicht verwendet. In dem Fenster, das im Rahmen des Minimierungsprozesses abfragt, ob die logischen Rudimente mit bearbeitet werden sollen, schließe ich diese Option aus und markiere, dass lediglich anwesende Bedingungen verarbeitet werden sollen.

Erst nach der hier beschriebenen Auswahl der für die Minimierung verbleibenden Fälle kann der Algorithmus gestartet werden. Die Wahrheitstafel berücksichtigt nun nur noch die relevanten Fälle. Die Auswahl ist offen darzustellen. Dazu Greckhamer et al.: „Die gewählten Schwellen sind transparent zu berichten, sodass Leser den Wahrheitsgehalt und die Robustheit der Kalibrierung der Ergebnisse selbst beurteilen können“ (2018: 488, eigene Übersetzung).

Der Minimierungsalgorithmus schlägt drei Ergebnisse vor, die „complex solution“ (die komplexe Lösung), die „parsimoneous solution“ (die einfache Lösung) und die „intermediate solution“ (die Lösung mittlerer Komplexität) (Schneider et al., 2007). Ich beschränke mich, entsprechend den Handlungsempfehlungen, auf die intermediate solution: „Eine übliche Vorgehensweise, die Resultate einer OCA zu analysieren, ist, die intermediate solution heranzuziehen, um die Anzahl der Konfigurationen zu identifizieren, die zum Outcome des Interesses und zu den Lösungstermen führen“ (Leppänen et al., 2019: 173, eigene Übersetzung).

Um die Robustheit des gefundenen Lösungsterms zu überprüfen, wird der Algorithmus in allen Analyseebenen mit mehreren Konsistenzschwellen angewendet³². Eine Konsistenzschwelle ist robust, wenn das Ergebnis der nächsthöheren wie auch der nächsttieferen Konsistenzschwelle nicht völlig andere Ergebnisse zeitigt, eine Vorgehensweise, die im Rahmen der Robustheitstests offen ausgewiesen wird.

Letztendlich wird eine Konsistenzschwelle gewählt, bei der der gefundene Lösungsterm einen guten Kompromiss zwischen Gesamtabdeckung und Gesamtkonsistenz auf der einen Seite und überschaubarer Komplexität auf der anderen Seite aufweist. In dieser Untersuchung wird der Gesamtabdeckung ein etwas höherer Stellenwert beigemessen, jedoch darauf geachtet, dass die Gesamtkonsistenz nicht unter 0,7 absinkt³³.

Der final gefundene Lösungsterm setzt sich aus mehreren sogenannten Propositions (Lösungspfaden) zusammen, die aus einer oder mehreren Bedingungen bestehen können und das Ergebnis des Minimierungsprozesses durch den Quine-McCluskey-Algorithmus darstellen. Die einzelnen Propositions haben nicht den gleichen Erklärungsgehalt für den Lösungsterm, was anhand der Rohabdeckung gemessen wird. Der Wert der Rohabdeckung stellt die „Erklärungskraft“ der einzelnen Bedingung und Bedingungskombinationen am Outcome dar und sagt aus „[...] welchem der Pfade empirisch mehr Gewicht zukommt“ (Schneider et al., 2007: 208) bzw. „[...] wie es um die Erklärungskraft bestellt ist, wenn nur der entsprechende Pfad als Lösungsterm verwendet würde“ (Schneider et al., 2007: 91).

Schneider et al. empfehlen darüber hinaus, getrennt voneinander den Lösungsterm in Bezug auf das Vorhandensein des Outcomes wie auch auf die Negation des Outcomes zu untersuchen

³² Hierbei wird nach weiteren Brüchen gesucht, jedoch die Variation der Schwellen so gewählt, dass weitere Handlungsempfehlungen nicht verletzt werden (beispielsweise die Anzahl der verbleibenden Fälle).

³³ Eine gleichzeitige Maximierung von Gesamtabdeckung und Gesamtkonsistenz ist selten möglich. In der Abwägung erscheint mir die Gesamtabdeckung relativ bedeutender, da die Gesamtabdeckung erklärt, inwieweit das Outcome durch die Lösungsformel in seiner Gesamtheit erklärt werden kann. Mit der Gesamtkonsistenz wird gemessen, inwieweit eine empirische Information konsistent ist mit der Aussage, dass die Bedingung eine hinreichende Voraussetzung für das Outcome ist.

(2007: 26). Leppänen et al. führen hierzu aus: „Die Wissenschaft ist häufig an kausaler Asymmetrie interessiert, die nahelegt, dass die Abwesenheit der Kombinationen, die ursprünglich zu einem Outcome geführt haben, nicht notwendigerweise zur Negation des Outcomes führen muss“ (2019: 160, eigene Übersetzung).

Im Falle der QCA bedeutet die Negation die „Abwesenheit“ einer bestimmten Eigenschaft oder Bedingung. In der fsQCA, bei der die Kalibrierung Einschätzungen wie „trifft überwiegend zu/nicht zu“ zulässt, ist die Negation auch mit „Die Bedingung hat einen geringeren Einfluss“ zu bewerten. Die Negation wird mit einem Wellenzeichen bzw. einer Tilde (~) vor der Bedingung/dem Outcome dargestellt.

Entlang der Analyse werden alle Schritte transparent gemacht und sind für den Leser nachvollziehbar. Dazu gehört die Darstellung der Wahrheitstafel, der verschiedenen Schwellenwerte und des sogenannten Configurational Chart: „Zum Schluss werden die gefundenen Konfigurationen in einer Tabelle zusammengestellt, damit man sie überprüfen und vergleichen kann“ (Douglas et al., 2019: 6, eigene Übersetzung).

Zusammengefasst lauten die in dieser Untersuchung angewandten Handlungsempfehlungen:

- Kein Indifferenzwert in der Kalibrierung (Vermeiden von 0,5)
- Frequency-Schwelle: > 0,9
- Konsistenzschwellenwert (Roh-Konsistenz): > 0,7 (für hinreichende Bedingungen)
- Konsistenzschwellenwert (Roh-Konsistenz): > 0,9 (für notwendige Bedingungen)
- Gesamtabdeckung: > 0,8
- Gesamtkonsistenz: > 70 %
- Anzahl der berücksichtigten Fälle: > 65 %

3.c. In der vorliegenden Studie analysierte Krisenursachen

Im Folgenden werden die Aspekte (auch „Bedingungen“ genannt) vorgestellt, die im Rahmen der Expertenbefragung auf ihre Ursächlichkeit in Bezug auf die Krise analysiert werden. Mittels Fragebogen wird dabei ermittelt, inwieweit diese Bedingungen Auswirkungen auf die Krisenform (Ausmaß der Krise) haben. In den geführten Tiefeninterviews wird insbesondere dem „Warum“ auf den Grund gegangen.

Die Krisenursachen wurden auf der Basis der Literaturrecherche (insbesondere Hauschildt, 2000, 2005 und 2006) und der eigenen Erfahrung mit Krisenunternehmen erarbeitet und in einer Fragerunde überprüft, wobei ein zufällig ausgewählter Personenkreis (Personen 2, 3, 4, 7, 16 und 22) zur Sinnhaftigkeit, Korrektheit und Vollständigkeit der vorgeschlagenen Krisenursachen befragt wurde. Die insoweit qualifizierten Krisenursachen wurden sodann in den Fragebogen eingearbeitet. Waren Krisenursachen in einem spezifischen Unternehmen irrelevant, so wurden diese Ursachen von den interviewten Personen mit einer 0 bewertet. Jede einzelne interviewte Person wurde darüber hinaus danach befragt, ob weitere Krisenursachen für den von ihr beurteilten und bewerteten Fall relevant sind. Lediglich eine befragte Person (Person 27, Fall 39) hatte die Anregung, die Bedingung „Das Management schätzt Risiken falsch ein“ mit in den Katalog aufzunehmen. Aus meiner Sicht ist dieser Aspekt jedoch bereits mit dem Aspekt „Das Management macht Fehler“ als Überpunkt mit abgedeckt (der allerdings auch weitere Interpretationen erlaubt). Auch sahen die anderen interviewten Personen die Notwendigkeit der Aufnahme dieser Bedingung nicht, woraus geschlossen werden kann, dass diese Bedingung ausschließlich im Fall 39 sinnvollerweise anzuwenden gewesen wäre.

Die Auswahl der Krisenursachen erfolgt zunächst auf Gesamtunternehmensebene (Ebene 1) und beleuchtet im Anschluss die einzelnen Aspekte tiefer (Ebene 2). Dem Aspekt Management & Führung wird insofern besondere Bedeutung beigemessen, als der Unteraspekt „Know-how

und Wissen zur Krisenbewältigung“ (Ebene 3) in einem Exkurs exemplarisch zusätzlich beleuchtet wird.

3.c.1. Ebene 1 Gesamtunternehmensebene

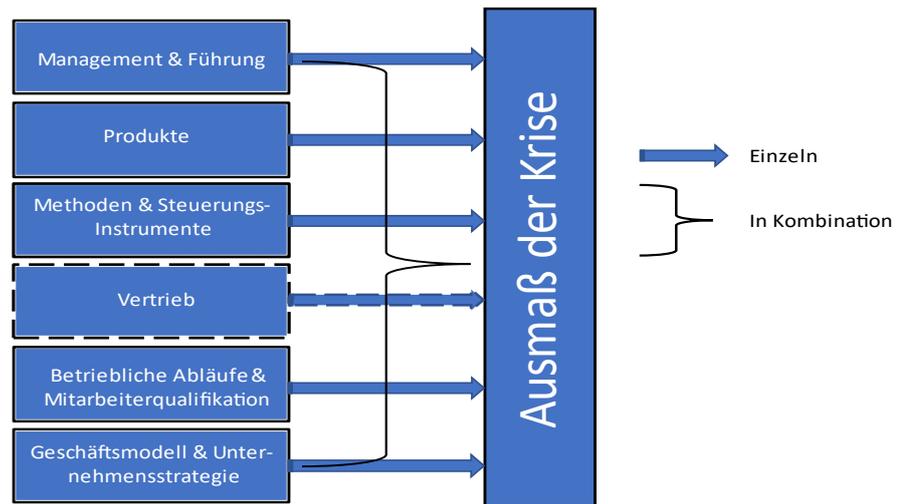


Abb. 6: Krisenursachen auf Gesamtunternehmensebene³⁴

Die zu bewertenden Krisenursachen/Bedingungen auf der Gesamtunternehmensebene lauten:

1. Die Ursachen der Krise gehen auf nicht genügend qualifiziertes Management bzw. eine schwache Führung zurück³⁵.
2. Die Ursachen der Krise gehen auf die vom Unternehmen hergestellten nicht marktgerechten oder fehlerhaften Produkte zurück³⁶.
3. Die Ursachen der Krise gehen auf fehlende oder fehlerhaft angewandte betriebswirtschaftliche Methoden und Steuerungsinstrumente zurück³⁷.
4. Die Ursachen der Krise liegen im ungenügend qualifizierten Vertrieb begründet³⁸.
5. Die Ursachen der Krise liegen in nicht genügend optimierten Abläufen bzw. nicht genügend qualifizierten Mitarbeitern begründet³⁹.

³⁴ Die vermeintliche Krisenursache „Vertrieb“ ist in der Abb. 6 gestrichelt dargestellt, da sich in der Befragung herausstellt, dass der Vertrieb in dieser Studie keine Krisenursache darstellt

³⁵ Hierzu beispielhaft: Slatter (1984) und Hauschildt et al. (2005)

³⁶ Hierzu beispielhaft: Bruno (1992)

³⁷ Hierzu beispielhaft: Staab (2015)

³⁸ Hierzu beispielhaft: Hauschildt (2006)

³⁹ Hierzu beispielhaft: Heany (1985)

6. Das Unternehmen verfügte nicht über ein in sich stimmiges Geschäftsmodell bzw. über eine nicht Erfolg versprechende Unternehmensstrategie⁴⁰.

Wie Abb. 6 darstellt, wird in dieser Arbeit untersucht, ob eine Bedingung einzeln oder in Kombination mit anderen das Ausmaß der Krise beeinflusst.

3.c.2. Ebene 2 Management & Führung

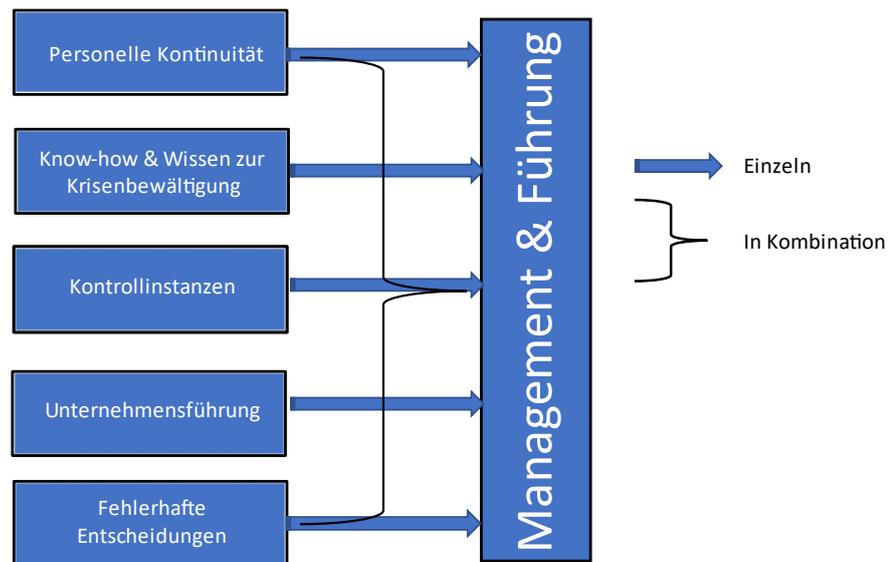


Abb. 7: Krisenursachen bei Management & Führung

1. Krisenursache Fehlende personelle Kontinuität⁴¹

Ein zu langjähriges Festhalten an Führungskräften kann zu geringerer Bereitschaft führen, sich modernen Managementmethoden zu öffnen oder neue, dringend benötigte Fähigkeiten ins Haus zu holen. Andererseits erfahren Unternehmen, deren Führungspersonal häufig wechselt, öfter eine Neuausrichtung der Strategie oder sogar des Geschäftsmodells. Dies kann zu Diskontinuitäten und Orientierungslosigkeit der Mitarbeiter, der Geschäftspartner, aber auch der Kunden führen. Die zu bewertende Krisenursache/Bedingung lautet: Der Führung mangelt es an personeller Kontinuität.

⁴⁰ Siehe auch hierzu beispielhaft: Heany (1985)

⁴¹ Hierzu beispielsweise: Maitlis et al. (2014)

2. Krisenursache fehlendes Know-how und Wissen zur Krisenbewältigung⁴²

Das Management benötigt das Wissen und die Erfahrung, wie es auf Krisensymptome zu reagieren hat. Dies reicht von der schnellen Analyse der Krisensymptome und -ursachen und deren Messbarmachung über die Ausarbeitung von priorisierten Maßnahmen bis zu deren Umsetzung. Darüber hinaus muss die Belegschaft, die „Change“ immer ängstlich gegenübersteht, motiviert werden, die Maßnahmen zu unterstützen. Es handelt sich bei fehlendem Know-how und Wissen zur Krisenbewältigung um eine nachlaufende Krisenursache, die nach dem Zeitpunkt relevant wird, an dem die Krise erkannt wurde, und die geeignet ist, die Krise in ihrem Ausmaß zu verstärken⁴³. Die zu bewertende Krisenursache/Bedingung lautet: Das Management hat unzureichendes Know-how bzw. Wissen zur Krisenbewältigung.

3. Krisenursache Kontrollinstanzen (Beirat, Verwaltungsrat, Gesellschafter)⁴⁴

In einem Unternehmen laufen zwei Tendenzen auseinander: das im Rahmen des Unternehmenswachstums immer weiter zunehmende, für die Unternehmensführung erforderliche Wissen und die potentiell über die Generationen abnehmende Nähe zum Geschäft. Deshalb ist die Etablierung einer mit bestimmten Befugnissen ausgestatteten Kontrollinstanz sinnvoll. Hennerkes führt dazu aus: „Diese Kernbefugnisse [des Beirats] liegen in dem Recht zur uneingeschränkten Information über alle Geschäftsangelegenheiten, in dem Recht, einen Katalog von Maßnahmen zu erstellen, welche die Geschäftsführung dann nur mit Zustimmung des Beirats treffen darf, in dem Recht, die lang-, kurz- und mittelfristige Unternehmensplanung zu genehmigen und letztlich [...] in seiner Befugnis die Geschäftsführung zu entlassen.“ (2004: 270)

⁴² Hierzu beispielhaft: D’Aveni (1989) und Simon (1996)

⁴³ Siehe zum Erkenntniszeitpunkt Kap. 4.a.

⁴⁴ Hierzu beispielhaft: Hennerkes (2004)

Ist eine Kontrollinstanz nicht vorhanden, nicht krisenerfahren oder zu den Fähigkeiten des Managements nicht komplementär oder erfüllt sie ihre Aufgabe nicht, das Management hinreichend zu kontrollieren und zu beraten oder unpopuläre Maßnahmen umzusetzen, so fehlt dem Unternehmen ein wichtiges Organ für Krisenfälle. Die zu bewertende Krisenursache/Bedingung lautet: Das Management wird nicht ausreichend von übergeordneten Instanzen kontrolliert (Beirat, Verwaltungsrat, Gesellschafter).

4. Krisenursache Unternehmensführung⁴⁵

Es ist nicht unüblich, dass das Management eines in die Krise geratenen Unternehmens nicht nur die Krisenursachen nicht erkennt und krisenreduzierende Maßnahmen nicht erarbeiten kann, sondern möglicherweise unpopuläre Maßnahmen auch nicht zeitnah kraftvoll umsetzt. Hierbei mangelt es insbesondere am Identifizieren von Prioritäten, an der Fähigkeit, das Wesentliche vom Unwesentlichen zu unterscheiden, und an der Durchsetzungsfähigkeit der Maßnahmen (ggf. gegen Widerstände betroffener Parteien). Darüber hinaus gelingt es dem Management nicht, die Mitarbeiter davon zu überzeugen, bei der Umsetzung der erarbeiteten Maßnahmen mitzumachen. Erfahrungsgemäß bestellt eine schwache Unternehmensführung Kontrollgremien, die mit Opportunisten besetzt sind. Die zu bewertende Krisenursache/Bedingung lautet: Die Unternehmensführung ist schwach und kann die Mitarbeiter nicht genügend motivieren.

5. Krisenursache Fehlerhafte Entscheidungen/Qualität der Entscheidungen⁴⁶

Dieser Aspekt beschreibt, inwieweit Entscheidungen zu Ende gedacht sind, und grenzt sich vom Aktionismus ab, bei dem die zeitlich unmittelbare Handlung einer konsequenten Umsetzung der Maßnahmen bis zum Schluss vorgezogen wird. Die Qualität der Entscheidung ist erheblich für deren Akzeptanz durch die Mitarbeiter und

⁴⁵ Hierzu beispielhaft: D'Aveni (1989), Bruno (1992), Hauschildt et al. (2005) und Schreyögg et al. (2009)

⁴⁶ Siehe hierzu: Miller et al. (2004)

deren Bereitschaft zur Mitarbeit. Fehlerhafte Entscheidungen werden regelmäßig getroffen, wenn

- die Geschäftsführung falsch besetzt ist und sie die Kunden, Produkte und Anwendungen nicht gut genug kennt,
- Entscheidungen nicht gut genug vorbereitet werden,
- Entscheidungen nicht im Gremium unter Einbeziehung aller Fachbereiche getroffen werden und
- Entscheidungen überstürzt getroffen werden.

Die zu bewertende Krisenursache/Bedingung lautet: Es werden fehlerhafte Entscheidung getroffen.

Wie Abb. 7 darstellt, wird in dieser Arbeit untersucht, ob eine Bedingung einzeln oder in Kombination mit anderen die Krisenursache Management & Führung beeinflusst.

3.c.3. Ebene 2 Produkte⁴⁷

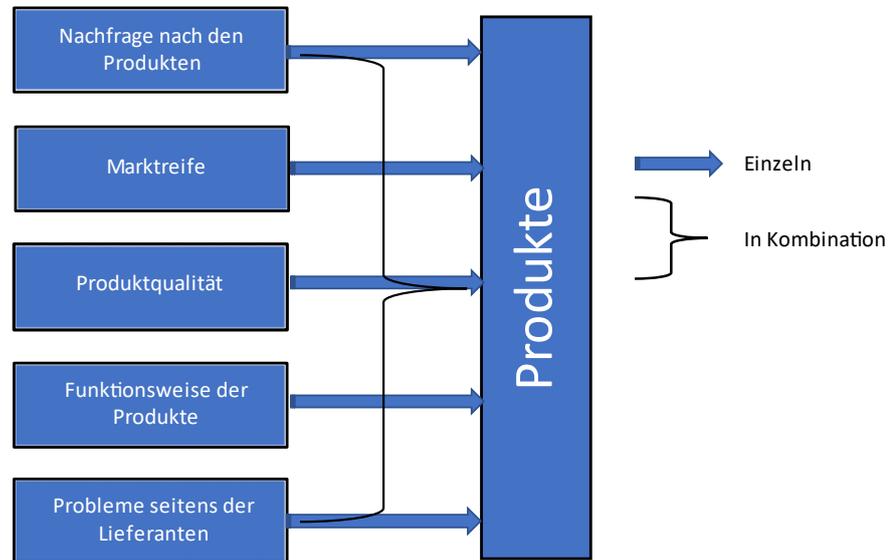


Abb. 8: Krisenursachen bei Produkten

1. Krisenursache Nachfrage

Nachfrage ist die Zuweisung von knappen Ressourcen wie Zeit und Geld auf ein Objekt oder Produkt des Bedarfs (Nieschlag et al., 2002). Produkte und Dienstleistungen müssen hierbei der Erwartungshaltung der Kunden in Bezug auf Funktionalität, Qualität, Ausgestaltung und Preis entsprechen, ansonsten werden sie nicht (oder nicht mehr) nachgefragt. Hierbei handelt es sich häufig um Produkte, die „am Markt vorbei“ entwickelt wurden, da die Kunden nicht oder nicht frühzeitig genug befragt wurden. Oder das Management hat die Entwicklung von Wettbewerbsprodukten nicht beachtet, die die Erwartung der Kunden besser befriedigen. Eine fehlende Nachfrage ist dann gegeben, wenn alle oder ein Großteil der wichtigen Segmente des potenziellen Marktes dem Produkt oder der Dienstleistung ablehnend gegenüberstehen (Kotler, 1989). Die zu

⁴⁷ Hierzu beispielhaft: Bruno (1992), Hauschildt et al. (2005) und Slatter (1984)

bewertende Krisenursache/Bedingung lautet: Die Produkte entsprechen nicht (mehr) der Nachfrage.

2. Krisenursache Marktreife

Werden Produkte und Dienstleistungen auf eine erwartete Nachfrage hin entwickelt, die dann aber (noch) nicht eingetreten ist, so ist der Markt für das Produkt noch nicht reif⁴⁸.

Dies kann sich sowohl auf Funktionalitäten als auch auf das Design beziehen. Die zu bewertende Krisenursache/Bedingung lautet: Der Markt ist für die neu entwickelten Produkte noch nicht reif.

3. Krisenursache Produktqualität

Die Qualität eines Produkts wird laut der Norm DIN EN ISO 9000: 2015-11 (der aktuellen Norm zum Qualitätsmanagement) als „Grad, in dem ein Satz inhärenter Merkmale eines Objekts Anforderungen erfüllt“, definiert (DIN, 2021). Die Qualität gibt damit an, in welchem Maße ein Produkt (eine Ware oder eine Dienstleistung) den aktuell bestehenden Anforderungen entspricht, wobei die wahrgenommene Produktqualität der objektiven nicht unbedingt entsprechen muss. Es ist davon auszugehen, dass Verbraucher sich für dasjenige Produkt entscheiden, das die höhere wahrgenommene Qualität aufweist (Nieschlag et al., 2002). Erfüllen Produkte die Anforderungen und Erwartung der Kunden nicht, so kann die dadurch hervorgerufene fehlende Nachfrage für ein Unternehmen krisenursächlich sein. Die zu bewertende Krisenursache/Bedingung lautet: Die Produkte weisen eine mangelnde Qualität auf.

4. Krisenursache Funktionsweise der Produkte

Kunden haben eine Erwartungshaltung an das Wirkprinzip eines Produkts. Wenn Produkte oder Dienstleistungen nicht funktionieren und arbeiten wie erwartet und benötigt, kann dies den Kunden vor erhebliche Probleme stellen, beispielsweise wenn

⁴⁸ „Marktreife“ wird hier nicht verwendet als Begriff im Zusammenhang mit dem Produkt-Lebenszyklus-Modell, in dem der Begriff der „Reifephase“ existiert (Nieschlag et al., 2002).

dessen betriebliche Abläufe gestört oder das Produkt als Komponente im Gestehungsprozess des Endprodukts des Kunden weiter verbaut wird und dort fehlerhaft funktioniert. Die zu bewertende Krisenursache/Bedingung lautet: Die Produkte funktionieren nicht wie vorgesehen.

5. Krisenursache Lieferanten/Zulieferseite

Viele Unternehmen sind nicht so hoch integriert, dass sie alle Wertschöpfungsschritte selbst abdecken können (oder wollen), sondern sie versorgen sich mit bestimmten Leistungen durch Zulieferer. Diese Zulieferkomponenten und bezogenen Leistungen können Probleme bereiten, wenn Qualität, Preis, Funktion oder Lieferzuverlässigkeit nicht den zugesicherten Eigenschaften entsprechen und sich krisenverursachend auswirken (Kotler, 1989). Die zu bewertende Krisenursache/Bedingung lautet: Die Produkte beinhalten fehlerhafte Zulieferkomponenten.

Wie Abb. 8 darstellt, wird in dieser Arbeit untersucht, ob eine Bedingung einzeln oder in Kombination mit anderen die Krisenursache Produkte⁴⁹ beeinflusst.

⁴⁹ Wenn im Folgenden von Produkten die Rede ist, sind damit auch Dienstleistungen gemeint.

3.c.4. Ebene 2 Betriebswirtschaftliche Methoden und Steuerungsinstrumente

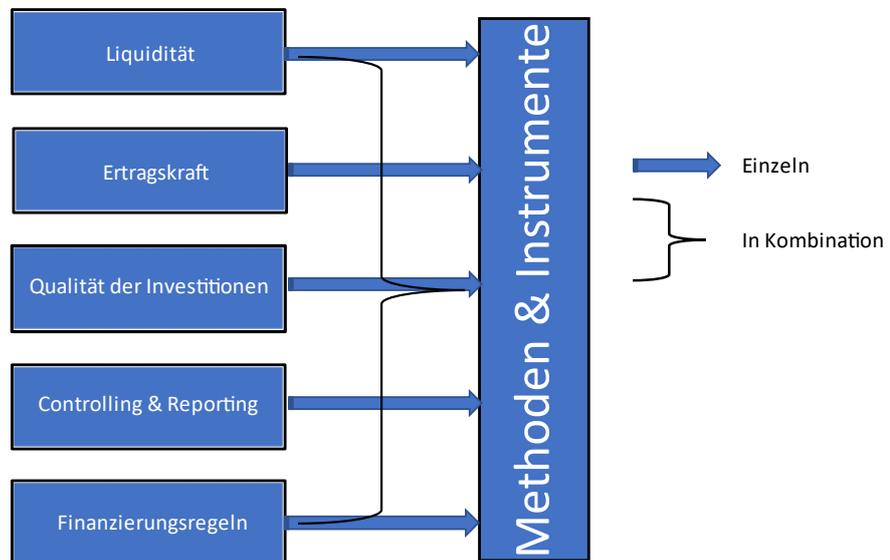


Abb. 9: Krisenursachen bei Methoden und Steuerungsinstrumenten

1. Krisenursache Liquidität⁵⁰

Die Liquidität ist die Ausstattung eines Unternehmens mit Zahlungsmitteln, die für Investitions- und Konsumauszahlungen zur Befriedigung von Zahlungsverpflichtungen zur Verfügung stehen. Eine fehlende Liquidität führt zur Zahlungsunfähigkeit, ist ein unmittelbarer Insolvenzgrund und verpflichtet die Geschäftsführung zur Stellung eines Insolvenzantrags. Die zu bewertende Krisenursache/Bedingung lautet: Dem Unternehmen fehlt es an Liquidität.

2. Krisenursache Ertragskraft⁵¹

Unter Ertrag versteht man die von einer Unternehmung in einer Periode durch die Erstellung von Gütern oder Dienstleistungen zugerechneten Einnahmen, die in den Gewinn oder Verlust münden. Gewinne entstehen bei positiver Differenz zwischen

⁵⁰ Hierzu beispielhaft: Laitinen (1992)

⁵¹ Hierzu beispielhaft: Müller (1986) und Slatter (1984)

Umsatz bzw. Betriebsleistung und Kosten. Je nach stufenweiser Zurechnung von Teilkosten bis hin zu Gesamtkosten existieren verschiedene Gewinndefinitionen. Ertrag und Gewinn sind die Voraussetzung unternehmerischer Tätigkeit. Die zu bewertende Krisenursache/Bedingung lautet: Dem Unternehmen fehlt die Ertragskraft.

3. Krisenursache Qualität der Investitionen⁵²

Investitionen, beispielsweise in Humankapital, F&E, Produktionsmittel, Geschäfts- und Betriebsausstattung und den Vertrieb, sind die Grundlage, um dauerhaft am Wirtschaftsleben teilnehmen zu können, insbesondere aber für die Aufrechterhaltung von Wettbewerbsvorteilen. Werden Mittel in ein repräsentatives Verwaltungsgebäude statt in Humankapital oder Produktionsmittel investiert, so kann dies die Außendarstellung zwar verbessern, die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens jedoch verschlechtern. Die zu bewertende Krisenursache/Bedingung lautet: Das Unternehmen hat falsche oder keine Investitionen getätigt.

4. Krisenursache Controlling und Reporting⁵³

Die regelmäßige Überwachung der Geschäftsabläufe und deren Berichterstattung (Reporting) sind Voraussetzungen, um ein Unternehmen steuern zu können. Hierfür ist das Controlling zuständig. „Controlling ist weit mehr als Kontrolle. Der Controller ist gleichsam ein Navigator. Im Gegensatz, oder besser, in Ergänzung zum Rechnungswesen bietet das Controlling die erforderlichen Erkenntnisse, um Engpässe frühzeitig zu erkennen und zum rechten Zeitpunkt Signale zum Gegensteuern zu geben“ (Hennerkes, 2004: 319). Aufgabe des Controllings als Teilbereich des unternehmerischen Führungssystems ist die Planung, Steuerung und Kontrolle aller Unternehmensbereiche, deren Fehlen eine Transparenz der wirtschaftlichen Situation

⁵² Hierzu beispielhaft: Staab (2015)

⁵³ Hierzu beispielhaft: Slatter (1984) und Staab (2015)

des Unternehmens verunmöglicht⁵⁴. Die zu bewertende Krisenursache/Bedingung lautet: Das Unternehmen verfügt über ein unzureichendes Controlling und Reporting.

5. Krisenursache Finanzierungsregeln⁵⁵

Zu den bekanntesten Finanzierungsregeln zählen die vertikalen und die horizontalen Finanzierungsregeln (Bogner, 1995). Beide verfolgen das Ziel, die Zahlungsfähigkeit des Unternehmens zu sichern, und gestalten dementsprechend die Kapital- und Vermögensstruktur. Die vertikalen Finanzierungsregeln (Kapitalstrukturregeln) konzentrieren sich auf die Passivseite der Bilanz und berücksichtigen das Verhältnis von Eigenkapital zu Fremdkapital. Zu den horizontalen Finanzierungsregeln (Kapitalbindungsregeln) gehört die „goldene Bilanzregel“, die die Fristigkeit von Mittelherkunft und Mittelverwendung betrachtet. Die fehlende Berücksichtigung dieser Finanzierungsregeln gefährdet die Zahlungsfähigkeit des Unternehmens. Die zu bewertende Krisenursache/Bedingung lautet: Das Unternehmen berücksichtigt die Finanzierungsregeln nicht.

Wie Abb. 9 darstellt, wird in dieser Arbeit untersucht, ob eine Bedingung einzeln oder in Kombination mit anderen die Krisenursache betriebswirtschaftliche Methoden und Steuerungsinstrumente beeinflusst.

3.c.5. Ebene 2 Vertrieb⁵⁶

1. Krisenursache Kommunikation der Marktbedürfnisse

Diese Bedingung beleuchtet, inwieweit der Vertrieb in der Lage ist, Kundenbedürfnisse ins Unternehmen hinein zu kommunizieren und so aufzuarbeiten, dass die technische Abteilung aus abstrakten Bedürfnissen ein Lastenheft erstellen kann, das ein benötigtes

⁵⁴ Einen guten Überblick über die unterschiedlichen Ausprägungen des Controllings, insbesondere in Familienunternehmen, geben Andric et al. (2017b: 225 ff.).

⁵⁵ Hierzu beispielhaft: Bruno (1992), Slatter (1984) und Staab (2015)

⁵⁶ Hierzu beispielhaft: Peters et al. (1982), Simon (1996) und Hauschildt et al. (2005)

Produkt möglichst umfassend beschreibt. Findet diese Kommunikation nicht statt, ist das Unternehmen nicht in der Lage, auf Kundenbedürfnisse mit adäquaten Produkten zu reagieren. Die zu bewertende Krisenursache/Bedingung lautet: Der Vertrieb kann die Marktbedürfnisse nicht korrekt ins Unternehmen kommunizieren.

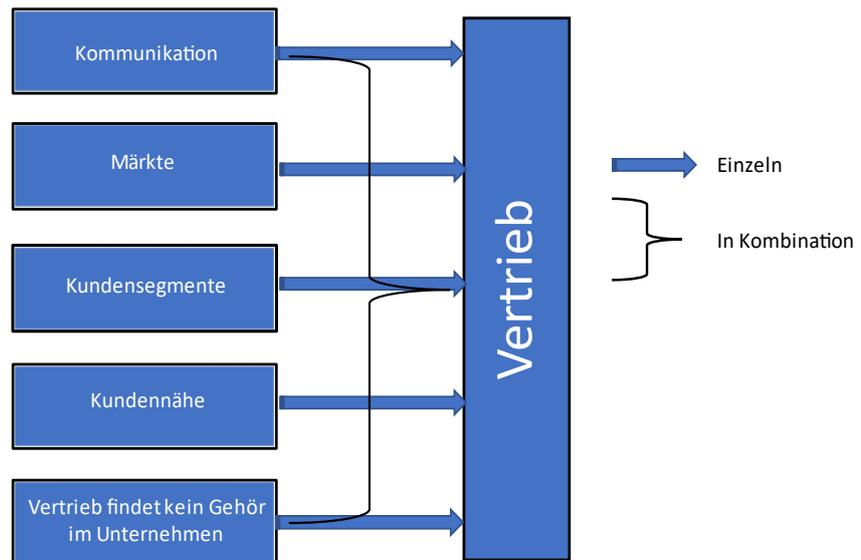


Abb. 10: Krisenursachen im Vertrieb

2. Krisenursache Lokale und geografische Marktbearbeitung

Die Identifikation der für ein bestimmtes Produkt geeigneten Absatzmärkte ist eine herausragende Aufgabe des Vertriebs. Meist beginnt ein Unternehmen seine Produkte im Umkreis des Produktionsstandortes abzusetzen, da hier die Kundennähe am größten und die Frachtkosten am geringsten sind. Im Rahmen des weiteren Wachstums muss das Unternehmen dann die richtige Auswahl an Märkten treffen, die es mit seinen Produkten und Dienstleistungen erreichen will. Hierzu ist eine geografische Segmentierung notwendig. Für diese Segmentierung werden unterschiedliche Zielgruppen aufgrund von geografischen Kriterien abgegrenzt. Da potenzielle Kunden je nach Region unterschiedliche Bedürfnisse, Präferenzen und Interessen haben, hilft das grundlegende

Verständnis der jeweiligen Kulturen und Klimata. Unternehmen können so Schlüsse ziehen, wo es für sie sinnvoll ist, Produkte zu verkaufen und zu bewerben, und wie sie ihre Geschäfte weiter ausbauen können. Ist der Vertrieb nicht befähigt, diese Analysen zu erstellen und deren Erkenntnisse umzusetzen, werden die Produkte die spezifischen Bedürfnisse der bearbeiteten Märkte nicht befriedigen können. Die zu bewertende Krisenursache/Bedingung lautet: Der Vertrieb bearbeitet die falschen lokalen/geografischen Märkte.

3. Krisenursache Kundensegmente/Kundenanwendungen

Neben der geografischen Einteilung der Kunden existieren im Rahmen der Marktsegmentierung verschiedenen Möglichkeiten der Clusterbildung des heterogenen Marktes. Voraussetzung für die Marktsegmentierung ist das Vorliegen nachfragerrelevanter Unterschiede zwischen den Segmenten. So sind das Finden und die Ansprache der richtigen Kundensegmente relevant für den Erfolg eines Unternehmens. Unternehmen können in die Krise geraten, wenn es ihnen nicht gelingt, die zum Produktprogramm passenden Kunden zu finden und für die Produkte zu interessieren. Die zu bewertende Krisenursache/Bedingung lautet: Der Vertrieb bearbeitet die falschen Kundensegmente/Kundenanwendungen.

4. Krisenursache Kundennähe

Kundennähe ist ein nicht exakt definierter Begriff und beschreibt die Bereitschaft des Vertriebs oder Unternehmens, auf die Wünsche seiner Kunden einzugehen. Der Wille, sich an den Kundenbedürfnissen zu orientieren, steigert die Kundenzufriedenheit. Unzufriedene Kunden sind weniger bereit, marktgerechte Preise zu zahlen, und wechseln häufiger zum Wettbewerb. Die zu bewertende Krisenursache/Bedingung lautet: Dem Vertrieb fehlt die Kundennähe.

5. Krisenursache Stellenwert des Vertriebs („Gehör“)

Bewertet wird der Stellenwert des Vertriebs im Unternehmen: Inwieweit werden die Belange und Wünsche des Vertriebs in Entscheidungen des Managements einbezogen und welche Wichtigkeit wird dem Vertrieb relativ zu anderen Unternehmenseinheiten eingeräumt? Hat der Vertrieb mit seinen Belangen und Kundenwünschen im Unternehmen keinen Stellenwert, so können im Spiel der unternehmensinternen Interessen keine ausgewogenen Entscheidungen getroffen werden. Die zu bewertende Krisenursache/Bedingung lautet: Der Vertrieb findet kein Gehör.

Wie Abb. 10 darstellt, wird in dieser Arbeit untersucht, ob eine Bedingung einzeln oder in Kombination mit anderen die Krisenursache Vertrieb beeinflusst.

3.c.6. Ebene 2 Betriebsabläufe und Qualifikation der Mitarbeiter

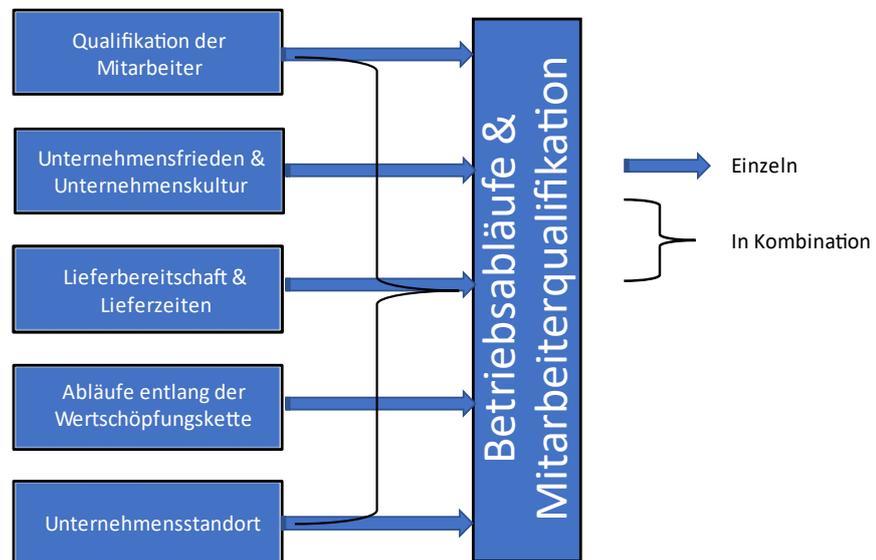


Abb. 11: Krisenursachen bei Betriebsabläufen und Mitarbeitern

1. Krisenursache Qualifikation und Eignung der Mitarbeiter⁵⁷

Der Wissens- und Erfahrungsschatz der Mitarbeiter kann entscheidend für den Erfolg eines Unternehmens sein. So müssen Alters- und Wissensstruktur der Belegschaft zum hergestellten Produkt oder zur angebotenen Dienstleistung passen. Im Idealfall ergänzen junge Mitarbeiter mit Wissen in den MINT-Fächern ältere Kolleginnen und Kollegen mit einem ausgeprägten Erfahrungsschatz. Sind diese Kriterien nicht erfüllt, ist die Belegschaft überaltert oder fehlt es an zukunftsgerichteten Qualifikationen, so ist das Unternehmen nicht überlebensfähig. Die zu bewertende Krisenursache/Bedingung lautet: Das Unternehmen hat zu wenig geeignete Mitarbeiter.

2. Krisenursache Unternehmensfrieden und Unternehmenskultur⁵⁸

Unter Unternehmensfrieden wird hier die Kooperationswilligkeit von Management und Belegschaft verstanden. Die Unternehmenskultur beschreibt die Werte, Normen und Einstellungen, die die Entscheidungen, Handlungen und das Verhalten der Mitglieder einer Unternehmung prägen. Fühlen sich die Beschäftigten im Unternehmen nicht wohl und identifizieren sie sich nicht mit den Werten und Normen des Unternehmens, dann werden sie das Bedürfnis haben, das Unternehmen zu verlassen. Sie werden mit hoher Wahrscheinlichkeit weniger engagiert und motiviert sein als Beschäftigte, deren Werte und Normen mit denen des Unternehmens übereinstimmen. Die zu bewertende Krisenursache/Bedingung lautet: Dem Unternehmen mangelt es an Unternehmensfrieden und kooperativer Unternehmenskultur.

3. Krisenursache Lieferbereitschaft und Lieferzeit

Die Lieferbereitschaft beschreibt die Fähigkeit eines Unternehmens, die Produkte innerhalb der zugesagten Lieferzeit auszuliefern bzw. Dienstleistungen zum zugesagten

⁵⁷ Hierzu beispielsweise: Simon (1996)

⁵⁸ Hierzu beispielsweise: Habersang et al. (2019)

Termin zur Verfügung zu stellen. Die Lieferbereitschaft wird mit dem Lieferbereitschaftsgrad berechnet⁵⁹:

$$\text{LBG} = (\text{Anzahl der sofort ausgeführten Bestellungen} / \text{Anzahl aller Bestellungen}) \times 100 \%$$

Die Lieferzeit ist hierbei die Zeitspanne zwischen dem Erteilen des Auftrags durch den Kunden bis zur Verfügbarkeit der Ware beim Kunden. Entsprechen Lieferbereitschaft und Lieferzeit nicht den Erwartungen der Kunden bzw. den Zusagen des Unternehmens, so werden die Kunden nach alternativen Lieferanten suchen. Die zu bewertende Krisenursache/Bedingung lautet: Die Lieferbereitschaft und Lieferzeit entspricht nicht Kundenanforderungen.

4. Krisenursache Betriebliche Abläufe entlang der Wertschöpfungskette⁶⁰

Die Wertschöpfungskette umfasst alle Aktivitäten im Gestehungsprozess eines Produkts oder einer Dienstleistung. Hierbei können im Wesentlichen folgende Aktivitäten unterschieden werden: Einkauf -> Produktion -> Vertrieb -> After Sales Service. Die Abläufe werden von logistischen und administrativen Prozessen überlagert. Zu Letzteren gehören die Kalkulation, das Controlling, die Betriebswirtschaft, das Personal- und das Rechnungswesen. Die Prozessschritte sind meist in Form von Abteilungen innerhalb der Unternehmen organisiert. Störungen der Prozesse entlang der Wertschöpfungskette (z. B. Informationsweitergabe zwischen den Abteilungen) und Störungen innerhalb der Prozessschritte (z. B. überlange Liegezeiten von Material und Komponenten in der Produktion) führen zu erhöhter Kapitalbindung, gesteigerter Fehleranfälligkeit und verringertem Ertrag. Die zu bewertende Krisenursache/Bedingung lautet: Die Abläufe entlang der Wertschöpfungskette sind suboptimal.

⁵⁹ Wannenwetsch (2002)

⁶⁰ Hierzu beispielsweise: Heany (1985), Simon (1996) und Staab (2015)

5. Krisenursache Unternehmensstandort

Als Unternehmensstandort bezeichnet man die Örtlichkeit, an der sich die Hauptverwaltung, die Niederlassung, Zweigstelle oder Produktionsstätte eines Unternehmens befindet. Der Unternehmensstandort kann relevant für den Erfolg eines Unternehmens sein, da er beispielsweise unterschiedlich attraktiv für die Gewinnung geeigneter Mitarbeiter (Verfügbarkeit, Familienfreundlichkeit etc.), die Intensität des Wettbewerbs und die Erreichbarkeit von Rohstoffen ist. Auch können sich regulatorische Unterschiede auf den Betrieb eines Unternehmens auswirken. Die Steuern und Abgaben, die ein Unternehmen zu entrichten hat, unterscheiden sich bereits innerhalb Deutschlands (beispielsweise bei der Gewerbesteuer). Gleiches gilt für die Infrastruktur und Dateninfrastruktur. Die Ansiedlung des Unternehmens an einem Standort, an dem die für den Betrieb notwendigen Mitarbeiter oder die benötigte Infrastruktur nicht zur Verfügung stehen oder im Laufe der Zeit abhandengekommen sind, kann den Bestand des Unternehmens gefährden. Die zu bewertende Krisenursache/Bedingung lautet: Der Unternehmensstandort ist suboptimal.

Wie Abb. 11 darstellt, wird in dieser Arbeit untersucht, ob eine Bedingung einzeln oder in Kombination mit anderen die Krisenursache Betriebsabläufe und Qualifikation der Mitarbeiter beeinflusst.

3.c.7. Ebene 2 Geschäftsmodell und Unternehmensstrategie

Magretta beschreibt ein Geschäftsmodell als die Funktionen einzelner Komponenten einer Unternehmung sowie deren Interaktion. Er definiert das Geschäftsmodell als „[...] die Story, die erklärt, wie das Unternehmen funktioniert“. Und weiter: „Wer ist der Kunde? Was wertschätzt er? Es [das Geschäftsmodell] beantwortet die fundamentale Frage, die sich jeder Manager stellen sollte: ‚Wie verdienen wir unser Geld in diesem Geschäft? Was ist die

zugrunde liegende ökonomische Logik, die erklärt, wie wir für unseren Kunden – zu einem angemessenen Preis – Wert schöpfen können?“ (2002: 90, eigene Übersetzung).

Rappa geht einen Schritt weiter und definiert ein Geschäftsmodell folgendermaßen: „Ein Geschäftsmodell ist die Methode, wie Geschäfte gemacht werden. Ein Geschäftsmodell spezifiziert, was eine Firma tut, um Wert zu schöpfen, wie sie sich zwischen vor- und nachgelagerten Wertschöpfungsschritten positioniert, sowie die Art der Vereinbarung, die sie mit dem Kunden getroffen hat, um Geld zu verdienen“ (2004: 34, eigene Übersetzung). Rappa bringt also auch Lieferanten und Kunden in die Definition ein, macht aber keine Aussagen zur Wettbewerbssituation.

Schallmo bringt diesen Wettbewerbsaspekt ein, indem er sagt: „Ein Geschäftsmodell ist die Grundlogik eines Unternehmens, die beschreibt, welcher Nutzen auf welche Weise für Kunden und Partner gestiftet wird. Ein Geschäftsmodell beantwortet die Frage, wie der gestiftete Nutzen in Form von Umsätzen an das Unternehmen zurückfließt. Der gestiftete Nutzen ermöglicht eine Differenzierung gegenüber Wettbewerbern, die Festigung von Kundenbeziehungen und die Erzielung eines Wettbewerbsvorteils“ (2013: 22).

Die Unternehmensstrategie/strategische Unternehmensplanung versteht sich als all die Maßnahmen, die notwendig sind, das Geschäftsmodell zu erreichen und zu erhalten. Im Gegensatz zu der in Kapitel 3.c.8. beschriebenen operativen Unternehmensplanung, bei der die Umsetzung der vorhandenen Erfolgspotenziale, das Primat des Handelns, im Vordergrund steht, werden bei der Unternehmensstrategie die langfristig wirkenden Erfolgspotenziale erarbeitet – und zwar unter Bezugnahme auf das Wettbewerbsumfeld. Eine Unternehmensstrategie beschreibt also, wie sich ein Unternehmen im Verhältnis zur Konkurrenz abgrenzen und einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil erarbeiten kann. Porter, erklärt: „Strategie bezeichnet Andersartigkeit. Sie meint, absichtlich eine andere

Zusammensetzung von Aktivitäten auszusuchen, um eine einzigartige Mischung an Werten zur Verfügung zu stellen“ (1996: 64, eigene Übersetzung).

Fehlt es an einer strategischen Unternehmensplanung, so kann die Unternehmensstrategie nicht heruntergebrochen und die Maßnahmen zur Zielerreichung können nicht über die Zeit abgebildet und an die Belegschaft kommuniziert werden. In diesem Fall werden weder unternehmensinterne Defizite herausgearbeitet noch die finanziellen Ressourcen festgelegt, die zur Erreichung der Unternehmensstrategie notwendig sind. Falsch gesetzte Strategien können die Ursache für Unternehmenskrisen sein. So weist Sheppard nach, dass die Jagd nach höheren Marktanteilen Unternehmen in die Insolvenz geführt hat (1994). Insbesondere dann, wenn diese Vorgabe zu unkontrolliertem Wachstum durch Firmenzukäufe führt, überfordert die entstehende Komplexität oft die Fähigkeiten des existierenden Managements.

Während das Geschäftsmodell die Logik der Wertgenerierung sowie die effektive Koordination von Unternehmensressourcen abbildet, beschreibt die Strategie, wie sich Unternehmen gegenüber Konkurrenten durchsetzen können. In diesem Zusammenhang ist Chandler zu nennen, auf den das strategisch geprägte Geschäftsmodell zurückgeführt wird. Er bringt Strategie und Geschäftsmodell zusammen: „Strategie kann verstanden werden als die Ermittlung der grundlegenden langfristigen Grundsätze und Zielvorstellungen einer Firma, die Verabschiedung von Maßnahmen und die Zuordnung von Mitteln, um diese Zielvorstellungen zu erreichen. [...] Sollten Nachfrageänderungen, geänderte Zulieferquellen, veränderte wirtschaftliche Umfeldbedingungen, neue technologische Entwicklungen oder Wettbewerbsaktivitäten erneuerte Maßnahmen und angepasste Mittel erfordern, um es der Firma zu ermöglichen, die aktualisierten Zielvorstellungen zu erreichen, so sind auch diese zu verabschieden“ (1962: 13, eigene Übersetzung).

Wirtz baut auf dem strategisch geprägten Geschäftsmodell auf und ergänzt: „Ein Geschäftsmodell ist die vereinfachte und aggregierte Verkörperung der relevanten Aktivitäten einer Firma. Es beschreibt, wie vermarktbar Informationen, Produkte oder Dienstleistungen mit den der Firma zur Verfügung stehenden Wertschöpfungsmöglichkeiten hergestellt werden können. Zusätzlich zu dieser Architektur der Wertschöpfung müssen – um das übergeordnete Ziel der Erarbeitung und Aufrechterhaltung eines Wettbewerbsvorteils zu erreichen – auch strategische, kunden- und marktbezogene Elemente berücksichtigt werden“ (2011: 57, eigene Übersetzung).

Auf Gesamtunternehmensebene werden das Geschäftsmodell und die Unternehmensstrategie als verbunden und nicht als zeitlich oder thematisch getrennt betrachtet. In diesem Sinn unterscheide ich nicht zwischen Geschäftsmodell und Unternehmensstrategie und beleuchte beide Aspekte gemeinsam. Diese Krisenursache wird deshalb – im Gegensatz zu den anderen Krisenursachen der 2. Ebene – nicht weiter untergliedert und mittels Fragebogen vertiefend untersucht, sondern ausschließlich im offenen Teil der Interviews weiter hinterfragt.

Die zu bewertende Krisenursache/Bedingung lautet: Das Unternehmen verfügt nicht über ein in sich stimmiges Geschäftsmodell bzw. nicht über eine Erfolg versprechende Unternehmensstrategie.

3.c.8. Exkurs Ebene 3 Know-how und Wissen zur Krisenbewältigung

Beispielhaft – und in dem Exkurs 4.e.a. ausgeführt – wird eine Krisenursache der Ebene 2, Management & Führung, hier weiter detailliert (siehe Abb. 7: Ebene 2: Krisenursachen bei Management & Führung), indem der Aspekt „Know-how und Wissen zur Krisenbewältigung“ näher beleuchtet und auf seine möglichen Krisenursachen hin untersucht wird.

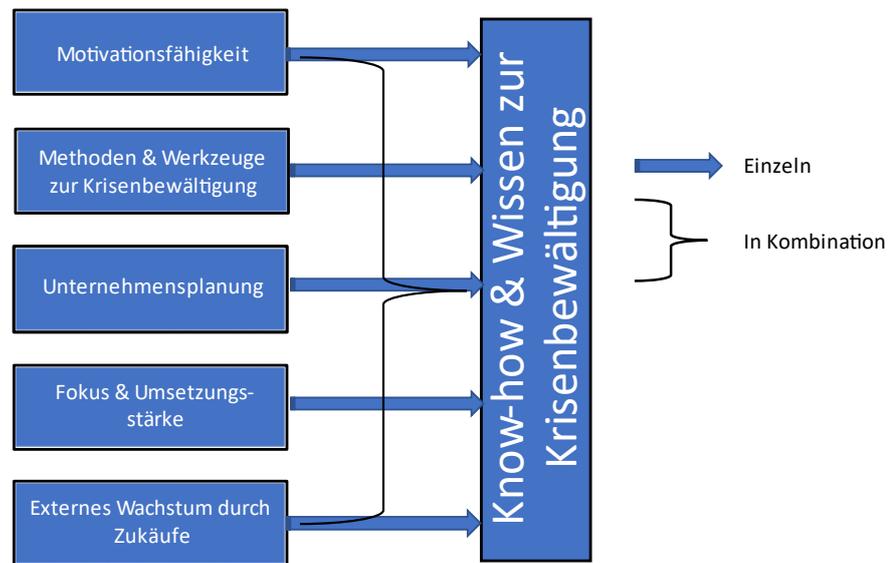


Abb. 12: Exkurs Krisenursache Know-how und Wissen zur Krisenbewältigung

1. Krisenursache Motivation der Belegschaft durch das Management

Ein wesentlicher Aspekt beim Führen der Belegschaft durch eine krisenhafte Zeit besteht in der Fähigkeit des Managements, seine Ursachenanalyse und die daraus abgeleiteten Maßnahmen glaubhaft zu vermitteln und die Mitarbeiter dazu zu bewegen, diese Maßnahmen zu unterstützen. Hierfür ist es unabdingbar, dass mit einer Vision davon, wie das Unternehmen nach der Krise positioniert werden soll, die drohende Resignation der Belegschaft vermieden werden kann. Fehlt dem Management diese Motivationsfähigkeit oder Vision, so wird die Krisenbewältigung unwahrscheinlich. Bei der fehlenden Motivationsfähigkeit des Managements handelt es sich um eine nachlaufende Krisenursache, die nach dem Zeitpunkt relevant wird, an dem die Krise erkannt und manifest wurde (Erkenntniszeitpunkt), und die geeignet ist, die Krise in

ihrem Ausmaß zu verstärken⁶¹. Die zu bewertende Krisenursache/Bedingung lautet: Das Management ist unfähig, die Mitarbeiter zu motivieren.

2. Krisenursache Methoden und Werkzeuge zur Krisenbewältigung⁶²

Im Normalfall wird das Management einer Unternehmung – unter der Maßgabe eines Going Concern – mit der Aufgabe der Ausweitung des Geschäfts beauftragt und entsprechend besetzt. Hierzu bringen die Führungspersonen komplementäre Fähigkeiten ein, die in ihrer Gesamtheit den betrieblichen und marktlichen Belangen möglichst vollständig Rechnung tragen.

Krisenerfahrung gehört üblicherweise nicht zu den Eigenschaften, die zur Besetzung einer Position notwendig sind (und bei jüngeren Führungskräften auch nicht vorhanden sein kann). Die hierzu notwendigen Fähigkeiten reichen von der kurzfristigen Analyse der Krisenursachen über die Erarbeitung (priorisierter) Maßnahmen bis zur Umsetzungserfahrung. Unterstützt werden müssen diese Fähigkeiten durch betriebswirtschaftliches und rechtliches Wissen (beispielsweise in Bezug auf einen möglicherweise notwendigen Personalabbau).

Sind die notwendigen Methoden und Werkzeuge, wie mit der Krise umzugehen ist, nicht vorhanden, müssen sie durch ein erweitertes Management oder Externe bereitgestellt werden, andernfalls wird sich das Unternehmen nicht aus der Krise befreien können. Bei fehlenden Methoden und Werkzeugen zur Krisenbewältigung handelt es sich um eine nachlaufende Krisenursache, die nach dem Zeitpunkt relevant wird, an dem die Krise erkannt und manifest wurde (Erkenntniszeitpunkt), und die geeignet ist, die Krise in ihrem Ausmaß zu verstärken⁶³. Die zu bewertende

⁶¹ Siehe zu „Erkenntniszeitpunkt“ Kap. 4.a.

⁶² Hierzu beispielsweise: D’Aveni (1989)

⁶³ Siehe zu „Erkenntniszeitpunkt“ Kap. 4.a.

Krisenursache/Bedingung lautet: Dem Management fehlt es an Know-how, Methoden oder Werkzeugen zur Krisenbewältigung.

3. Krisenursache Strategische Unternehmensplanung⁶⁴

In der vorliegenden Studie wird nicht zwischen strategischer und operativer Planung in Bezug auf die Fristigkeit bei der Umsetzung von Maßnahmen zur Erreichung der Unternehmensstrategie unterschieden. Grundsätzlich wird die Umsetzung von bereits vorhandenen Erfolgspotenzialen in den Mittelpunkt der Betrachtung gestellt (Hennerkes, 2004). In der Unternehmensplanung werden unternehmensinterne Defizite herausgearbeitet und die finanziellen Ressourcen festgelegt, die zur Erreichung der Unternehmensstrategie notwendig sind. Hierbei ist es besonders wichtig, die Maßnahmen und deren Umsetzungserfordernis an die Belegschaft zu kommunizieren, um sich deren Unterstützung zu sichern. Konnten die vorhandenen Erfolgspotenziale nicht erarbeitet und folgerichtig umgesetzt bzw. die Mitarbeiter nicht von deren Sinnhaftigkeit und Konsistenz überzeugt werden, so kann dies eine Krisenursache darstellen. Die zu bewertende Krisenursache/Bedingung lautet: Die strategische Unternehmensplanung ist nicht konsistent bzw. wird nicht an die Belegschaft kommuniziert.

4. Krisenursache Fokus⁶⁵

Viele Unternehmen leiden nicht unter einem Erkenntnisproblem, sondern unter fehlender Umsetzungsstärke. Die besten Analysen und Maßnahmen nutzen nichts, wenn sie nicht in eine Umsetzung münden oder in der Umsetzungsphase stecken bleiben. Eine Führungskraft, die im Normalfall bereits mit den Tagesgeschäft stark ausgelastet ist, hat

⁶⁴ Hierzu beispielsweise: Heany (1985)

⁶⁵ Hierzu beispielsweise: D'Aveni (1989)

oft nicht die Kapazität, die im Krisenfall zusätzlich notwendigen Aufgaben übernehmen zu können, oft auch deswegen nicht, weil unter Stress die Priorisierung der Tätigkeiten nicht offensichtlich ist. „Time is of essence“ bedeutet, dass erkannte Fehlentwicklungen umgehend in Maßnahmen einfließen und diese dann kurzfristig umgesetzt werden müssen – wenn nötig unter Zuhilfenahme externen Know-hows. Dies nicht nur, da man ein Abwandern essenzieller Wissensträger befürchten muss, sondern auch, weil es krisentypisch ist, dass sich die Krise im Zeitverlauf beschleunigt und notwendige Maßnahmen immer drastischer ausfallen müssen. Wie D’Aveni herausgefunden hat, verändert sich die Zusammensetzung eines Teams im Verlauf einer Krise nachteilig, da insbesondere besonders befähigte Mitarbeiter das Haus verlassen (1989). Fehlender Fokus führt zur Unfähigkeit, die anstehenden Aufgaben zu priorisieren, und zu einer mangelhaften Umsetzung der zur Krisenbewältigung notwendigen Maßnahmen. Dies kann zu einer Umsetzungsparalyse führen. Bei der fehlenden Umsetzungsstärke zur Krisenbewältigung handelt es sich um eine nachlaufende Krisenursache, die nach dem Zeitpunkt relevant wird, an dem die Krise erkannt und manifest wurde (Erkenntniszeitpunkt), und die geeignet ist, die Krise in ihrem Ausmaß zu verstärken⁶⁶. Die zu bewertende Krisenursache/Bedingung lautet: Der Führung mangelt es an Fokus. Es handelt sich um eine nachlaufende Krisenursache.

5. Krisenursache Zukäufe⁶⁷

Häufig wird in Unternehmen über externes Wachstum durch den Zukauf von Firmen oder Technologien nachgedacht, wobei die Erfolgswahrscheinlichkeit des externen Wachstums sinkt, je weiter entfernt das Geschäftsmodell des Zukaufs vom Kerngeschäft des potenziellen Erwerbers liegt und bisher nicht praktizierte und geübte Strategien für

⁶⁶ Siehe zu „Erkenntniszeitpunkt“ Kap. 4.a.

⁶⁷ Hierzu beispielsweise: Slatter (1984)

den Erfolg des erworbenen Neugeschäfts angewandt werden müssen – insbesondere dann, wenn wie im Fall einer Diversifikation sowohl neue Märkte als auch neue Produkte bearbeitet werden. Die zu bewertende Krisenursache/Bedingung lautet: Zukäufe belasten das Kerngeschäft.

Wie Abb. 12 darstellt, wird in dieser Arbeit untersucht, ob eine Bedingung einzeln oder in Kombination mit anderen die Krisenursache Methoden und Werkzeuge zur Krisenbewältigung beeinflusst.

3.d. Das Vorgehen: Fragebogen, Tiefeninterviews und Anwendung der Analysemethoden

Die Datenanalyse mittels Fuzzy-Set-QCA setzt voraus, dass auf ein Datenformat zugegriffen werden kann, das durch das Programm *fsQCA 3.0* auswertbar ist. Das Programm selbst ist frei erhältlich und kann aus dem Internet heruntergeladen werden. Zum Leistungsumfang ist – ebenfalls unproblematisch und kostenlos erhältlich – ein von Charles C. Ragin verfasstes „Benutzerhandbuch“ (2017) verfügbar, aus dem hervorgeht, in welchem Datenformat die vom Algorithmus auszuwertenden Informationen vorliegen müssen. Es handelt sich um das Format „Comma-separated values“ oder „csv“. Sowohl in dem genannten Benutzerhandbuch als auch in der Veröffentlichung von Schneider et al. (2007, 173 ff., 231 ff.) werden Hinweise und Anwendungsbeispiele für das Programm und Interpretationshilfen für die Ergebnisse gegeben. Damit eine csv-fähige Datei entsteht, werden die Krisenursachen (Bedingungen) zunächst ermittelt, anhand der in Kapitel 3.b. vorgestellten Skala kalibriert und den Fällen zugeordnet, was im vorliegenden Fall mithilfe des Fragebogens durch die interviewten Personen erfolgt. Um Hinweise für die Erstellung des Fragebogens zu erhalten, habe ich mich mit einem ehemaligen Doktoranden der WHU, Dr. Wiedeler, ausgetauscht, der die fsQCA-Methode ebenfalls für seine Promotion nutzte. Weitere nützliche Hinweise bekam ich bei einem

ausführlichen Telefonat mit Prof. Dr. Waldkirch/EBS und einem Austausch mit Prof. Dr. Kormann/ZU per E-Mail im Frühjahr 2020. Im Rahmen der iterativen Entwicklung des Fragebogens wurde er immer wieder angepasst, bis der Inhalt der Fragen den Erwartungen im Hinblick auf die Beantwortung der Forschungsfrage entsprach. Die finale Form des Fragebogens findet sich in Anhang 2.

Die Untersuchung wurde anhand von 42 Interviews zwischen Februar und Juli 2020 durchgeführt. Die Interviews wurden zumeist physisch und später, als die grassierende Coronapandemie physische Treffen verunmöglichte, in Einzelfällen per Webkonferenz durchgeführt. Lediglich ein Interview konnte nur telefonisch durchgeführt werden.

Die Befragungen wurden (bis auf ein Interview) mitgeschnitten und in der Folge transkribiert. Person 20 hatte den Fragebogen zwar ausgefüllt, war mit dem Aufzeichnen des Gesprächs aber nicht einverstanden. Diese Person hatte das Unternehmen, mit dem sie selbst nach einer Krise in die Insolvenz geraten war, aus dieser Situation zurückgekauft und befürchtete Indiskretionen. In diesem Fall wurden die wesentlichen Aussagen mitnotiert.⁶⁸

Den Interviewten wurde mit entsprechendem zeitlichem Vorlauf zum Interview der Fragebogen zugesandt. Zu Beginn des Interviews wurde das Ziel des Forschungsvorhabens noch einmal erklärt, Fragen wurden beantwortet und Bedeutungen erläutert. Im Anschluss wurden zunächst die beiden geschlossenen Fragestellungen Schritt für Schritt durchgegangen. Die Fragen beantworteten und bewerteten die Interviewpartner im direkten Gespräch mit mir. Im Fragebogen und in den Interviews wurde zunächst Ebene 1, die Gesamtunternehmensebene, bearbeitet. Die auf dieser Ebene erfolgte Bewertung der Bedingungen wurden im Anschluss als Wert für das Outcome der nächsttieferen Ebene vorgegeben, wie beispielhaft in Abb. 13 an der Bedingung „Management & Führung“ (im Beispiel Fall 2) dargestellt. Dieselbe

⁶⁸ Im Fall der Person 20 werden keine wörtlichen Zitate im Text verwendet.

Vorgehensweise wurde für die Vorgabe des Outcome-Wertes auf Ebene 3 (Exkurs, Kapitel 4.e.a.) angewendet, indem die Bewertung der gleichlautenden Bedingung (im dargestellten Fall „Wissen“) der Ebene 2 verwendet wurde. Diese Vorgehensweise folgt der Logik, von der übergeordneten Betrachtung ins Detail zu gehen.

Gesamtunternehmensebene							
	Mana&Führ	Produkt	Meth&Instr	Vertrieb	Ablauf&Mitar	Gesch.modell	Outc: Krisenform
Fall 2	0,3	0,7	0,3	0,3	0,7	0,3	1
2. Ebene							
	Kontinuität	Wissen	Kontrolle	Schwäche	Entscheidung	Outc: Mana&Führ	
Fall 2	0,7	0,7	0,3	0,3	0,3	0,3	
3. Ebene							
	Motivation	Methoden	Stratplan.	Fokus	Zukauf	Outc: Wissen	
Fall 2	0,7	0,7	0,3	0,7	0	0,7	

Abb. 13: Bedingungen und Outcome: von der übergeordneten Betrachtung ins Detail (hier: Management & Führung)

Zusätzlich zu den von jedem Interviewten ausgefüllten Fragebögen und zum (angekündigten und erlaubten) Mitschnitt des Interviews habe ich die wesentlichen Erkenntnisse jedes Interviews mitnotiert. Alle Unternehmens- und Klarnamen der interviewten Personen werden in dieser Arbeit anonymisiert dargestellt.

Die beiden geschlossenen Teile des Fragebogens mussten mittels Punktevergabe beantwortet werden und stellen die Basis für die qualitative Analyse dar. Diese Bewertung wird im Normalfall vom Forscher vorgenommen, kann aber auch durch den Interviewten selbst erfolgen. Im vorliegenden Fall haben die Interviewten die Bewertung, ob die vorgestellten potenziellen Krisenursachen im Falle der eigenen Krise tatsächlich Krisenursachen waren und wie schwer sie wogen, selbst vorgenommen, was eine Fehleinschätzung durch meine Person verunmöglichte. Konkret bewerteten die Interviewten nicht nur die Bedeutung der Krisenursache für die erlebte Krise, sondern auch, um welche Krisenform es sich im eigenen Fall jeweils handelt hat.

Sowohl während der Bewertung der einzelnen Bedingungen als auch bei Nachfragen im offenen Teil des Interviews kam es in Einzelfällen zu einer Neu- und Umbewertung der

Bedingungen, da in der Diskussion (und im – anonymen – Vergleich mit anderen Fällen) eine Veränderung der Einschätzung des Befragten eingetreten war. Bedingungen, die im Vorfeld als krisenrelevant eingeschätzt wurden, verloren an Bedeutung – und umgekehrt. Auch führten Erläuterungen der Bedingungen zu einem besseren – und manchmal auch geänderten – Verständnis der Fragestellung.

Im zweiten Teil des Fragebogens mussten die Interviewten das Outcome bewerten und die Frage nach der Form der Krise beantworten, die sie mit ihrem Unternehmen durchlebt hatten.

Die geschlossenen Fragestellungen wurden im Anschluss mithilfe zweier verschiedener Methoden ausgewertet, zum einen monokausal, zum anderen multikausal:

- a) Monokausale Auswertung: Dafür wurde die Bewertung der Bedingungen gemittelt, d. h., für jede einzelne Bedingung der Durchschnitt⁶⁹ ihres Beitrags zur Unternehmenskrise ermittelt. Im Anschluss wurde auch der Median⁷⁰ berechnet. Dies wurde sowohl auf der Gesamtunternehmensebene als auch auf jeder Unterebene durchgeführt. Auf der Gesamtunternehmensebene wurde der Beitrag jeder Oberbedingung zum Ausmaß der Unternehmenskrise ermittelt (was dem Outcome entspricht), auf jeder Unterebene der Beitrag der Einzelbedingungen zur Oberbedingung (die auf dieser Untersuchungsebene nun ebenfalls dem Outcome entspricht).

Wiewohl der Durchschnitt über alle Befragungen hinweg einen Eindruck von der Wirkmächtigkeit der einzelnen Bedingung ermöglicht, können für das einzelne Unternehmen erhebliche Unterschiede entstehen: So stellte sich heraus, dass der „Vertrieb“ im Durchschnitt wenig Einfluss auf die Unternehmenskrise hatte, im

⁶⁹ Durchschnitt: Quotient aus Summe der Bedingungswerte und Anzahl der Fälle (42)

⁷⁰ Der Median, auch Mittelwert genannt, ist der Wert, der die Wertereihe in zwei Hälften teilt.

Einzelfall konnte beispielsweise die Bearbeitung von falschen Kundensegmenten jedoch zum Zusammenbruch des gesamten Unternehmens führen.

- b) Multikausale Auswertung: Hierbei wurden die Bedingungen mittels fsQCA-Methode ausgewertet (Quine-McCluskey-Algorithmus), um die Lösungsterme zu ermitteln. Dies bedeutet, dass nicht nur die Bedeutung der einzelnen Bedingung (wie in der monokausalen Beurteilung) untersucht wird, sondern gerade das Vorliegen von Abhängigkeiten. Bedingungen können in diesem Fall in Kombination mit anderen auftreten. Eine naheliegende zu erwartende Bedingungskombination wäre, dass ein schlechtes Reporting im Zusammenhang mit einem oberflächlichen Controlling auftritt (eine Annahme, die durch die Untersuchung übrigens nicht bestätigt wurde). Es traten jedoch auch Lösungsterme auf, die die Annahmen der monokausalen Analyse bestätigten, in denen keine Bedingungskombinationen ermittelt wurden, sondern alleinstehende Bedingungen das Outcome begründen konnten.

Zum Abschluss des geschlossenen Teils des Interviews wurden die Interviewten in jedem Einzelfall dazu befragt, ob sie einen Aspekt im Fragebogen vermissen, der im spezifischen Fall ihres Unternehmens hätte erhoben werden müssen. „Es können zusätzliche Anpassungen bei Datenerhebungsinstrumenten vorgenommen werden, wie die zusätzliche Hinzunahme von Fragen zu einem Interviewprotokoll oder zu einem Fragebogen“ (Eisenhardt, 1989: 589, eigene Übersetzung).

Im Gegensatz zu den geschlossenen Fragen, die sich in der Bewertung des Fragebogens niederschlugen, waren die Tiefeninterviews durch die Fragen des dritten Fragebogenteils zwar getriggert, ansonsten jedoch offen, d. h., der Interviewte wählte selbst seine Worte und den Umfang der Antworten. So konnte es sein, dass in den beiden geschlossenen Teilen des Fragebogens Aspekte zutage traten, die im dritten, offenen Teil des Interviews vertieft wurden.

So konnte der Interviewte auch mich zu meinen eigenen Erfahrungen mit Krisen befragen, was dem Interview zusätzliche Impulse gab.

Die Tiefeninterviews, die zwischen 1 Stunde und 1,5 Stunden dauerten, wurden auf insgesamt nahezu 1.000 Seiten transkribiert und im Detail ausgewertet. Jeder der Interviewten hatte in dem Unternehmen, das in die Krise gekommen war, eine entscheidende Rolle, sei es als Unternehmer, Geschäftsführer, Kontrollorgan oder Berater. Die Aussagen und Inhalte der Interviews schlagen sich in dieser Arbeit insbesondere in den Zitaten in Kapitel 4 und 5 nieder.

3.e. Übersicht über die untersuchten Fälle

Im Folgenden werden zunächst die Selektionskriterien für die untersuchten Unternehmen vorgestellt und im Anschluss die – anonymisierten – Fälle selbst. Hierbei galt es für mich, der ich mich selbst beruflich im Bereich Sanierung und Sanierungsberatung von Unternehmen in schwierigen wirtschaftlichen Situationen bewege, jegliche Voreingenommenheit auszuschließen. Umso stringenter wurde das Vorgehen gewählt.

3.e.a. Selektionskriterien der ausgewählten Fälle

„In Bezug auf die Selektionskriterien verlangt die fsQCA wie andere qualitative Untersuchungsmethoden auch eine zweckdienliche Auswahl der Untersuchungsfälle, bei der die Anzahl der Fälle hinsichtlich der hervorstechenden Eigenschaften der Merkmale gewählt werden sollte. Deshalb sollte eine Rechtfertigung der Auswahlstrategie gegeben werden“ (Pittino et al., 2020: 309, eigene Übersetzung). Bei Greckhamer et al. heißt es: „Ein Standard bei einer vorbildlichen Vorgehensweise in Bezug auf QCA-Studien ist es, die Fälle gezielt auszuwählen, indem man das Outcome als Maßstab nutzt, um die Grundgesamtheit der Fälle zu identifizieren“ (2018: 487, eigene Übersetzung). Eisenhardt meint zu diesem Thema: „Obwohl die Auswahl der Fälle zufällig sein kann, ist eine zufällige Auswahl weder notwendig

noch vorzuziehen. [...] Deshalb sollte es das Ziel sein, Fälle zu wählen, die die zugrunde liegende Theorie nachbilden oder erweitern“ (1989: 537, eigene Übersetzung). Und weiter: „Tatsächlich gibt es wahrscheinlich so viele unterschiedliche Herangehensweisen wie Wissenschaftler. Wie dem auch sei, die alles überragende Idee ist, sich mit jedem Einzelfall genauestens vertraut zu machen. Dieser Vorgang erlaubt es den einzigartigen Mustern jedes Falles, hervortreten, noch bevor die Forscher generelle Muster in einer Mehrzahl von Fällen erkennen wollen“ (1989: 540, eigene Übersetzung).

In Anlehnung an diese Empfehlungen erfolgte die Auswahl der Fälle gezielt und nach folgenden Prioritäten:

- Priorität 1: Das Unternehmen muss in eine Krise geraten sein (was für 100 % der Fälle gegeben ist). Es wurden explizit keine Unternehmen untersucht, die nicht in der Krise waren⁷¹.
- Priorität 1: Die interviewten Personen müssen direkt im Vorfeld der Krise, während der Krise oder zum Beseitigen der Ursachen der Krise im Unternehmen tätig gewesen sein (was für 100 % der Personen gegeben ist) und somit aus eigener Erfahrung von den beschriebenen Fällen berichten können. Dies ist nicht nur besonders wertvoll bei der Suche nach den einer Krise zugrunde liegenden Mustern. Auch Fragen hinsichtlich der Maßnahmen, die in der Rückschau erfolgreich waren, bzw. der Maßnahmen, die man im Nachhinein alternativ oder zusätzlich hätte einsetzen können, kann nur eine Person beantworten, die sich unmittelbar mit der Krise beschäftigt hat.
- Priorität 1: Die Fälle sollen möglichst divers sein (Alter, Branche, Unternehmenszweck, Familien- und Nicht-Familienunternehmen) und sich somit nicht auf bestimmte

⁷¹ Ziel der Untersuchung war es somit nicht, Krisenfälle Nicht-Krisenfällen gegenüberzustellen und Unterschiede herauszuarbeiten.

Ausschnitte der Wirtschaft konzentrieren, die ggf. spezifischen Mechanismen, Restriktionen und Umfeldbedingungen unterworfen sind.

- **Priorität 1:** Der Anteil der mittelständisch geprägten Familienunternehmen soll möglichst groß sein (in 81 % der Fälle gegeben). Ich folge hier der Definition von Chua et al., wonach ein Familienunternehmen definiert wird als „[...] eine Firma, die mit der Absicht verwaltet oder geleitet wird, eine Vision in einer Art und Weise zu gestalten und verfolgen, die es dem Unternehmen ermöglicht, über Generationen hinweg nachhaltig zu überleben, wobei die Firma von einer dominanten Koalition von Mitgliedern derselben kleinen Zahl an Familien oder Familienmitgliedern kontrolliert wird“ (2004: 38, eigene Übersetzung). Große und börsennotierte Unternehmen haben ganz andere Möglichkeiten, eine Krise zu vermeiden, sei es durch Aufnahme weiterer Mittel am Kapitalmarkt oder durch Veräußerung ganzer Unternehmensteilbereiche.
- **Priorität 1:** Die Anzahl der eigentümergeführten Unternehmen sollte möglichst der Anzahl der fremdgeführten entsprechen: In der vorliegenden Studie sind 57 % der Fälle eigentümergeführt und 43 % fremdgeführt. Diese Auswahl ermöglicht es, in einer gesonderten Betrachtung zu untersuchen, ob sich Familienmitglieder in der Krise anders verhalten als ein familienfremdes Management.
- **Priorität 2:** Die Unternehmen sollen aus Deutschland stammen bzw. Tochtergesellschaften deutscher Mütter sein und damit deutschem Einfluss unterliegen. Somit unterliegen die untersuchten Fälle denselben regulatorischen Rahmenbedingungen und erfahren im Falle einer Krise eine vergleichbare Behandlung durch externe Stakeholder, Behörden oder den Staat. Dies ist für eine Untersuchung, die sich mit internen Krisenursachen beschäftigt, unumgänglich.
- **Priorität 2:** Start-ups und Großfirmen sollen vermieden werden (was bis auf zwei Fälle gegeben ist).

Ich habe mir erlaubt, folgende Ausnahmen zu machen, um zu überprüfen, ob die gewonnenen Erkenntnisse am Rande des Suchfelds immer noch Gültigkeit haben:

- Zwei Fälle kamen nicht aus Deutschland (eines war allerdings Tochtergesellschaft einer deutschen Unternehmung und unterstand einer deutschen Leitung; Werte, Verhalten und Eigenschaften des Unternehmens waren somit sehr deutsch geprägt).
- Ein Fall war ein Start-up, das von zwei größeren, etablierten Unternehmen gegründet wurde.
- Ein Fall, ein Unternehmen mit einem Umsatz von über 5 Mrd. € und über 5.000 Mitarbeitern, kann – auch aufgrund der Tatsache, dass es börsennotiert war – als Großunternehmen bezeichnet werden. Zwei Unternehmen, die ebenfalls über 5.000 Mitarbeiter beschäftigen, waren dagegen – trotz ihrer Größe – mittelständisch geprägt, da eine Familie die Anteile des Unternehmens (zumindest teilweise) besaß und zeitweise auch die Unternehmensleitung innehatte⁷².

Den Vorgaben für qualitative Studien entsprechend soll zwar den spezifischen Erkenntnissen jedes einzelnen Falls Rechnung getragen werden, das einzelne Unternehmen und die einzelne befragte Person sollen jedoch nicht zu identifizieren sein. Insofern wird in der vorliegenden Studie auch nicht mit Klarnamen gearbeitet und die Details zu den Unternehmen werden so weit abstrahiert, dass das einzelne Unternehmen nicht zu identifizieren sein sollte.

3.e.b. Beschreibung der Fälle

Die den oben genannten Kriterien entsprechenden Fälle mussten teilweise durch Recherche gefunden werden, teilweise waren mir bereits Unternehmen bekannt, die den Suchkriterien

⁷² Ich habe mich bei meiner Klassifikation nicht an typische KMU-Definitionen des Begriffs „Mittelstand“ gehalten – beispielsweise an die EU-Empfehlung 2003/361, wonach Unternehmen mit nicht mehr als 249 Beschäftigten, einem Jahresumsatz von maximal 50 Mio. € und einer Bilanzsumme von maximal 43 Mio. € als KMU gelten.

entsprachen, und ich musste lediglich die Personen identifizieren, die zum Zeitpunkt der Krise des Unternehmens in leitender, kontrollierender oder beratender Funktion tätig waren.

Firma	Umsatz in Mio. €	Mitarbeiterzahl	Alter in Jahren	Geschäftsform	Geschäftsfeld	Interviewpartner	Ausmaß der Krise	Familienunternehmen	Unternehmensführung
Fall 1	10 bis 50	250 bis 500	41	GmbH	Produktion	Geschäftsführender Gesellschafter	Insolvenz	ja	Eigentümergeführt
Fall 2	50 bis 100	250 bis 500	163	GmbH	Produktion	Beiratsvorsitzender	Insolvenz	nein	Fremdgeführt
Fall 3	10 bis 50	50 bis 250	164	GmbH	Produktion	Beiratsvorsitzender	Insolvenz	nein	Fremdgeführt
Fall 4	10 bis 50	50 bis 250	163	GmbH	Produktion	Geschäftsführender Gesellschafter	Insolvenz	ja	Eigentümergeführt
Fall 5	50 bis 100	50 bis 250	79	GmbH	Produktion	Geschäftsführender Gesellschafter	Verkauf in/nach Krise	ja	Eigentümergeführt
Fall 6	50 bis 100	50 bis 250	95	GmbH	Produktion	Geschäftsführender Gesellschafter	Insolvenz	ja	Eigentümergeführt
Fall 7	10 bis 50	< 50	8	GmbH	Produktion	Geschäftsführender Gesellschafter	Insolvenz	ja	Eigentümergeführt
Fall 8	10 bis 50	< 50	24	GmbH	Produktion	Geschäftsführender Gesellschafter	Insolvenz	ja	Eigentümergeführt
Fall 9	10 bis 50	50 bis 250	63	GmbH	Produktion	Geschäftsführender Gesellschafter	Insolvenz	ja	Eigentümergeführt
Fall 10	10 bis 50	50 bis 250	72	GmbH	Produktion	CFO	Insolvenz	ja	Fremdgeführt
Fall 11	10 bis 50	50 bis 250	26	GmbH	Produktion	Geschäftsführer	Insolvenz	ja	Fremdgeführt
Fall 12	50 bis 100	50 bis 250	83	AG	Produktion	Aufsichtsratsvorsitzender	Insolvenz	ja	Fremdgeführt
Fall 13	100 bis 250	1.000 bis 5.000	41	AG	Produktion	Aufsichtsratsvorsitzender	Insolvenz	ja	Eigentümergeführt
Fall 14	10 bis 50	50 bis 250	145	GmbH	Produktion	Gesellschafter	Insolvenz	ja	Fremdgeführt
Fall 15	10 bis 50	50 bis 250	140	GmbH	Produktion	Geschäftsführender Gesellschafter	Stabilisierung nach Krise	ja	Eigentümergeführt
Fall 16	< 10	< 50	8	GmbH	Produktion	Geschäftsführender Gesellschafter	Insolvenz	ja	Eigentümergeführt
Fall 17	10 bis 50	50 bis 250	69	GmbH	Produktion	Geschäftsführender Gesellschafter	Insolvenz	ja	Eigentümergeführt
Fall 18	10 bis 50	50 bis 250	103	GmbH	Produktion	Geschäftsführender Gesellschafter	Insolvenz	ja	Eigentümergeführt
Fall 19	10 bis 50	50 bis 250	6	GmbH	Produktion	Geschäftsführender Gesellschafter	Stabilisierung nach Krise	ja	Eigentümergeführt
Fall 20	10 bis 50	50 bis 250	48	GmbH	Produktion	Geschäftsführer	Stabilisierung nach Krise	nein	Fremdgeführt
Fall 21	10 bis 50	250 bis 500	17	GmbH	Produktion	Financial Advisor	Stabilisierung nach Krise	nein	Fremdgeführt
Fall 22	100 bis 250	500 bis 1.000	50	AG	Produktion	Financial Advisor	Verkauf in/nach Krise	nein	Fremdgeführt
Fall 23	500 bis 1.000	> 5.000	77	AG	Produktion	Financial Advisor	Insolvenz	ja	Eigentümergeführt
Fall 24	10 bis 50	50 bis 250	20	GmbH & Co KG	Produktion	Beirat	Verkauf in/nach Krise	ja	Fremdgeführt
Fall 25	50 bis 100	250 bis 500	113	GmbH	Produktion	Geschäftsführender Gesellschafter	Insolvenz	ja	Eigentümergeführt
Fall 26	100 bis 250	500 bis 1.000	45	GmbH & Co KG	Produktion	Projektleiter Recovery	Stabilisierung nach Krise	ja	Fremdgeführt
Fall 27	50 bis 100	50 bis 250	57	GmbH & Co KG	Bau	Geschäftsführender Gesellschafter	Insolvenz	ja	Eigentümergeführt
Fall 28	50 bis 100	50 bis 250	57	GmbH & Co KG	Bau	Geschäftsführender Gesellschafter	Verkauf in/nach Krise	ja	Eigentümergeführt
Fall 29	< 10	< 50	6	GmbH	Dienstleistung	Geschäftsführender Gesellschafter	Stabilisierung nach Krise	ja	Eigentümergeführt
Fall 30	10 bis 50	< 50	7	GmbH	Dienstleistung	Geschäftsführender Gesellschafter	Stabilisierung nach Krise	ja	Eigentümergeführt
Fall 31	< 10	50 bis 250	8	unbekannt	Dienstleistung	Berater	Verkauf in/nach Krise	ja	Eigentümergeführt
Fall 32	10 bis 50	50 bis 250	9	GmbH	Dienstleistung/IT	Berater	Verkauf in/nach Krise	nein	Fremdgeführt
Fall 33	50 bis 100	50 bis 250	27	AG	Dienstleistung/Banken	Vorstandsvorsitzender	Verkauf in/nach Krise	nein	Fremdgeführt
Fall 34	500 bis 1.000	1.000 bis 5.000	42	AG	Handel & Service	Vorstandsvorsitzender	Verkauf in/nach Krise	nein	Fremdgeführt
Fall 35	< 10	< 50	2	GmbH	Handel & Service	Geschäftsführer	Stabilisierung nach Krise	ja	Fremdgeführt
Fall 36	10 bis 50	< 50	5	GmbH	Handel & Service	Geschäftsführender Gesellschafter	Stabilisierung nach Krise	ja	Eigentümergeführt
Fall 37	1.000 bis 5.000	> 5.000	33	GmbH & Co KG	Handel & Service	Vorstandsvorsitzender	Verkauf in/nach Krise	nein	Fremdgeführt
Fall 38	100 bis 250	50 bis 250	14	AG	Projektentwicklung	AR und Vorstand	Insolvenz	ja	Eigentümergeführt
Fall 39	> 5.000	> 5.000	153	AG	Projektentwicklung	Leiter Auslandscontrolling	Insolvenz	nein	Fremdgeführt
Fall 40	10 bis 50	< 50	17	GmbH	Projektentwicklung	Geschäftsführender Gesellschafter	Insolvenz	ja	Eigentümergeführt
Fall 41	10 bis 50	< 50	10	AG	Projektentwicklung	Aufsichtsrat	Insolvenz	ja	Eigentümergeführt
Fall 42	250 bis 500	1.000 bis 5.000	25	AG	Projektentwicklung	GF einer Tochtergesellschaft	Insolvenz	nein	Fremdgeführt

Tab. 3: Detaillierte Darstellung der untersuchten Fälle/Unternehmen⁷³

Die gewählte Anzahl der Fälle entspricht den Vorgaben der Analysemethode fsQCA. Zudem kann eine Anzahl von ca. 40 Fällen als Saturationspoint bezeichnet werden, da die Hinzunahme weiterer Fälle keinen oder nur noch einen inkrementellen Erkenntnisgewinn bringt: So habe ich ab einer Fallzahl von 38 die fsQCA-Auswertungen bereits probeweise durchgeführt und bin auf nahezu dieselben Ergebnisse gestoßen wie bei den finalen 42 Fällen.

Die 42 Fälle lassen sich folgendermaßen klassifizieren: Die untersuchten Unternehmen waren zu 62 % in der produzierenden Industrie, zu 12 % im Dienstleistungsbereich, zu 12 % in der

⁷³ Eine vergrößerte Darstellung der Tab. 3 findet sich in Anhang 3.

Projektentwicklung, zu 9 % in Handel & Service und zu 5 % in der Baubranche tätig. Die Krisenformen der untersuchten Fälle entsprechen den im Rahmen des Fragebogens erhobenen: Von den 42 untersuchten Fällen waren 58 % von einer Insolvenz betroffen, 21 % wurden innerhalb oder kurz nach der Krise notverkauft und 21 % der Unternehmen konnten sich während oder nach der Krise stabilisieren. Es wurden somit ausschließlich Fälle identifiziert, die in einer Krise gewesen sind.

10 % der Unternehmen hatten einen Umsatz kleiner 10 Mio. €, 50 % der Unternehmen lagen in einem Umsatzbereich von zwischen 10 Mio. € und bis 50 Mio. €, 20 % der Fälle verzeichneten eine Umsatzgröße zwischen 50 Mio. € und bis 100 Mio. €, 7,5 % der betrachteten Fälle lagen zwischen 100 Mio. € und bis 250 Mio. € und 7,5 % lagen über dieser Schwelle⁷⁴.

Ähnlich verteilte sich auch die Mitarbeiterzahl: 23 % der Fälle beschäftigten bis zu 50 Mitarbeiter, in 49 % der Fälle lag die Zahl zwischen 50 und bis 250 Mitarbeitern, 9 % der Fälle beschäftigten zwischen 250 und bis 500 Mitarbeiter, 12 % der Unternehmen zwischen 500 und bis 5.000 Mitarbeiter und 7 % lagen darüber.

Von den 42 Fällen befanden sich zum Untersuchungszeitpunkt 30 Fälle (oder 71 %) in Familienhand, von denen 9 Unternehmen nicht mehr der Gründerfamilie gehörten, aber im Eigentum von Privatpersonen waren. 12 Fälle waren Nicht-Familienunternehmen. Hiervon waren 3 börsennotiert und 5 von Private-Equity-Firmen beherrscht. Es handelt sich dabei in der Mehrzahl um die größeren Firmen in der vorliegenden Untersuchung.

Von den eigentümergeführten Firmen und den fremdgeführten Unternehmen durchlebten je 4 (oder 10 %) eine leichte Krise, von der sie sich wieder erholen konnten. Eine schwere Krise, bei der das Unternehmen verkauft werden musste, erlebten 4 eigentümergeführte Unternehmen (10 %) und 6 fremdgeführte Unternehmen (14 %). Eine Insolvenz betraf mit 16 Unternehmen

⁷⁴ Die tatsächlichen Umsatz- und Mitarbeitergrößen lagen immer innerhalb der Bereiche.

(und 38 %) die eigentümergeführten Unternehmen weitaus häufiger als fremdgeführte Unternehmen (8 Unternehmen oder 19 %).

Die Altersverteilung der Unternehmen ist sehr heterogen und reicht von einem zweijährigen Unternehmen bis zu einem Unternehmen, das zum Zeitpunkt der Krise 164 Jahre alt war. So waren 10 Unternehmen (24 %) zum Krisenzeitpunkt jünger als 10 Jahre, 6 Unternehmen (14 %) befanden sich im Cluster zwischen 10 und bis 25 Jahren, 9 Unternehmen (21 %) waren zwischen 25 und bis 50 Jahren alt, ebenfalls 9 Unternehmen (21 %) befinden sich im Cluster 50 bis 100 Jahre und 8 Fälle (20) waren zum Zeitpunkt der Krise älter als 100 Jahre.

Von den 42 untersuchten Fällen stammten 40 aus Deutschland, eines aus Schweden und eines aus Polen. Das polnische Unternehmen war eine Tochtergesellschaft eines süddeutschen Finanzdienstleisters, an dessen deutschem Stammsitz ich mit dem zuständigen Vorstand sprach. Das schwedische Unternehmen wurde von einem schwedisch-stämmigen, aber in Deutschland ansässigen Unternehmer beraten. Dieses schwedische Start-up trifft nicht genau meine Sampling-Vorgaben, es macht aber durchaus Sinn, die Ränder der Gruppe zu untersuchen, um zu eruieren, ob zusätzliche Erkenntnisse zustande kommen – gleiches gilt auch für das größte Unternehmen (einen börsennotierten Baudienstleister).

Zusätzlich zu den im Rahmen der QCA-Analyse üblicherweise durchgeführten Robustheitstests durch das Verändern der Schwellenwerte wurden die Untersuchungen wiederholt und dabei das einzige rein ausländische Unternehmen ohne deutsche Muttergesellschaft und das größte Unternehmen mit mehr als 5 Mrd. € Umsatz nicht berücksichtigt⁷⁵. Somit wurde versucht, den Sampling-Vorgaben noch exakter zu folgen, um zu überprüfen, ob die gefundenen Ergebnisse auch ohne diese beiden Unternehmen stabil sein würden.

⁷⁵ Die beiden anderen börsennotierten Unternehmen waren deutlich kleiner und unterlagen auch weiterhin einem gewissen Einfluss einer beherrschenden Eigentümerfamilie.

Den 42 Fällen entsprechen 37 Unternehmen, da 9 Fälle (Fall 2, 3 & 4, Fall 5 & 6, Fall 7 & 8 und Fall 35 & 36) 4 Unternehmen darstellen, von denen jedes mehr als einmal in die Insolvenz gegangen war und mit neuem Kapital, neuem Geschäftsmodell und zum Teil neuen Gesellschaftern wieder gestartet wurde und erneut – aus jeweils anderen Gründen – in eine Krise geraten war. Es handelt sich faktisch deshalb für den Zweck dieser Untersuchung jedes Mal um einen anderen Fall, der wiederum neu bewertet wurde, da sich die Krisenursachen deutlich unterscheiden.

Das Unternehmen hinter den Fällen 2, 3 & 4 ist sogar dreimal insolvent geworden. Das Unternehmen hinter Fall 5 kaufte der Unternehmer in einer schweren Krise seinem seinerzeitigen ausländischen Eigner ab, geriet im weiteren Verlauf aber in eine Insolvenz (Fall 6). Der Unternehmer hinter Fall 7 ging mit seinem Unternehmen im Jahr 2002 in die Insolvenz und konnte es mithilfe seiner Frau wieder erwerben. 2018 erfolgte die zweite Insolvenz. In zwei Fällen (Fall 35 und 36) handelt es sich um dasselbe Unternehmen, das zunächst in die Krise, aber nicht in die Insolvenz geraten war, dann vom ehemaligen Geschäftsführer und Minderheitsgesellschafter mehrheitlich übernommen und völlig neu ausgerichtet wurde, aber wiederum in die Krise geriet.

4. Untersuchungsergebnisse

Auf der Basis der Lektüre der identifizierten Literatur konnten im Verlauf der Interviews die Konturen eines immer wiederkehrenden Musters von Unternehmenskrisen herausgearbeitet werden, das sich zu einem eigenen Krisenverlaufsmodell verfestigt (Abb. 14). Dieses wird zunächst vorgestellt. Im Anschluss erfolgt die monokausale Auswertung der Krisenursachen, wobei die Bedingungen einzeln betrachtet werden. Die Auswertung erfolgt zuerst durch eine Durchschnittsbildung jeder einzelnen Bedingung, wodurch eine Rangfolge der Bedingungen entsteht. Der Durchschnittswert bezeichnet die Wichtigkeit der Bedingungen absolut und

ermöglicht zusätzlich eine Relativierung zu den anderen Bedingungen. Abgerundet wird die monokausale Analyse durch die Ermittlung des Medians. Im Anschluss erfolgt die multikausale Auswertung der Bedingungen nach der fsQCA-Methode.

Von dieser Vorgehensweise werden drei Ausnahmen gemacht:

- Diese Vorgehensweise findet keine Anwendung für die Krisenursache Geschäftsmodell und Unternehmensstrategie, die nicht in weitere Krisenursachen unterteilt und somit nur auf Gesamtunternehmensebene betrachtet wird.
- Der Vertrieb wird als eine potenziell krisenverursachende Bedingung untersucht, es stellt sich jedoch heraus, dass es nicht genügend konsistente Anhaltspunkte für diese Annahme gibt, insbesondere in der monokausalen Analyse, da der Vertrieb die geringste Punktzahl aller bewerteten Krisenursachen aufweist und für 70 % der befragten Personen keine oder nur eine untergeordnete Krisenursache darstellt. Dem gegenüber stehen immerhin 30 % der Befragten, für die der Vertrieb als Krisenursache überwiegend oder gar vollständig ursächlich ist. Die Durchschnittsbildung führt jedoch dazu, dass diejenigen Befragten, die im Vertrieb eine Krisenursache sehen, gegen diejenigen verrechnet werden, die dies nicht tun. Da insbesondere die Erstgenannten der Aussage, der Vertrieb sei keine Krisenursache, widersprechen würden, wird der Vertrieb ebenfalls, aber etwas weniger detailliert, auf Ebene 2 untersucht.
- Alle Krisenursachen der Ebene 2 können weiter detailliert werden. Dies wird im Exkurs des Kapitels 4.e.a. beispielhaft für die Krisenursache „Das Management hat unzureichendes Know-how bzw. Wissen, um die Krise zu bewältigen“ (eine der fünf Bedingungen der Krisenursache Management & Führung) durchgeführt (3. Ebene).

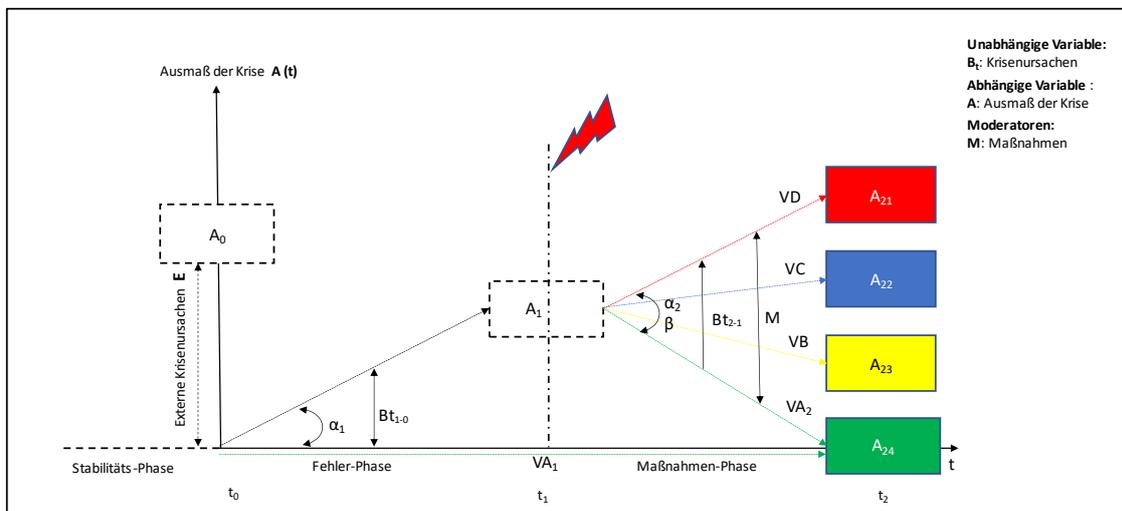
Die konkrete Reihenfolge in der vorliegenden Arbeit lautet:

- Ebene 1: Gesamtunternehmensebene
- Ebene 2: Management & Führung
- Ebene 2: Produkte
- Ebene 2: Methoden und Steuerungsinstrumente
- Ebene 2: Vertrieb
- Ebene 2: Abläufe und Mitarbeiter
- Ebene 2: Geschäftsmodell und Unternehmensstrategie
- Im Exkurs 4.e.a. Ebene 3: Unzureichendes Wissen zur Krisenbewältigung

Nach der monokausalen und multikausalen Auswertung erfolgen die Analyse der Negation und im Anschluss die Robustheitstests. Bei der Negation des Outcomes interessiert, ob es Bedingungen/Bedingungskombinationen gibt, bei denen das Outcome vermieden werden kann oder nur einen geringen Einfluss hat⁷⁶. Es ist eben nicht so, dass die Umkehrung oder die Abwesenheit der Bedingungen, die zu einem Outcome führen, dieses zwangsläufig vermeiden. So weisen Schneider et al. darauf hin, dass bei QCA – aufgrund der nicht vorhandenen Korrelationen (wir sprechen über Mengenbeziehungen) – diese Symmetrie nicht gegeben ist (2007: 123). Die Robustheitsprüfungen ermitteln, wie stabil der gefundene Lösungsterm ist, indem er verschiedenen „Stresstests“ unterzogen wird. Hierzu gehören die Veränderung der Konsistenzschwellen in der Durchführung des Quine-McCluskey-Algorithmus, die Veränderung der Frequenzschwelle und die Untersuchung von Mustern bei nur 40 Fällen, weil hier das ausländische Start-up und das börsennotierte Großunternehmen ausgeschlossen werden.

⁷⁶ So könnte auf der Gesamtunternehmensebene die Negation des Outcomes lauten: „Welche Bedingungen und Bedingungskombinationen führen zur Vermeidung oder zu einem geringeren Ausmaß der Krise?“

4.a. Entwicklung eines eigenen Krisenverlaufsmodells



$$A_2 = A_0 + A_1 + (B_{t_{2-1}} \times (\tan \alpha_2 \times t_{2-1}) \pm M \times (\tan \beta \times t_{2-1}))$$

Es gilt: $(\tan \alpha \times t)$ = Ausprägung der Krisenursachen; $(\tan \beta \times t)$ = Umsetzungsstärke der Maßnahmen; (mit $\alpha > 0$, $\beta > 0$)

Abb. 14: Eigenes Krisenverlaufsmodell⁷⁷

Alle Befragten wie auch aktuelle wissenschaftliche Meinungen, insbesondere diejenigen zur Pfadabhängigkeit (Schreyögg et al., 2009), sind sich einig, dass viele die Krise auslösenden originären Fehler in einer Zeit guter Erträge und eines zumindest zufriedenstellenden Geschäftsverlaufs gemacht werden.

Zitat Person 3: „2016 war ja schon viel von dem gelegt, was dann 2018 endgültig zum Ende geführt hat. Das, glaub ich, ist erst mal ganz wichtig festzuhalten. Ich glaub, dass die – wenn man so sagen will – Grundlagen für dieses Scheitern 2018, die gehen viel weiter zurück als in die Zeit, in der wir hier die Verantwortung hatten. [...] Aber ich glaube, der entscheidende Punkt liegt viel weiter zurück. Und das ist aus meiner Sicht ein grundlegender, es gibt zwei wirklich grundlegende Punkte: Das ist die fehlende [Rückwärts-]Integration [...] und das ist eine Entscheidung, die ist ja zum ersten Mal falsch getroffen worden in den 45er-Jahren des letzten Jahrhunderts.“

Woran liegt das? Hierfür kann es mehrere Ursachen geben: So zieht es sich beispielsweise wie ein roter Faden durch die Gespräche, dass „zu“ gute Erträge zur Selbstüberschätzung des Managements und dies wiederum zu Fehlentscheidungen führt. Oder die Führung eines Unternehmens wird zu oft ausgetauscht, sodass es zu ständig wechselnden strategischen

⁷⁷ Eine vergrößerte Darstellung von Abb. 14 findet sich in Anhang 4.

Vorgaben kommt. Oder eine Akquisition führt nicht zum gewünschten Erfolg und schwächt das Kernunternehmen.

Zitat Person 21: *„Ich hätte die Wachstumsphase nicht einläuten dürfen aus dieser schwachen Ertragssituation. Ich sag's noch schärfer: Wer um die Haustür rum kein Geld verdient, warum sollte der in Stuttgart Geld verdienen? Wer im Kerngeschäft kein Geld verdient, warum sollte der im neuen Markt Geld verdienen?“*

Im schlechtesten Fall handelt sich um eine Kombination mehrerer Krisenursachen:

Zitat Person 15: *„Die Krise begann ja eigentlich so Ende der 90er-Jahre, so um die Jahrtausendwende [...], und wie es bestimmt öfters der Fall ist, man kann es nicht an ein oder zwei Punkten alleine fest machen. [...] Es waren einige interne Themen, die sich durch die Jahre aufgestaut haben, die nicht verbessert wurden.“*

In Rahmen der Interviews konnte ein Krisenverlaufsmodell entwickelt werden, in dem drei Phasen unterschieden werden, die ich als „Stabilitäts-Phase“, „Fehler-Phase“ und „Maßnahmen-Phase“ bezeichnen will (siehe Abb. 14). Die Stabilitäts-Phase und die Fehler-Phase zusammengenommen entsprechen in etwa der „Prä-Krisenphase“, die Maßnahmen-Phase der „Phase der unmittelbaren Krise“ bei Crandall et al. (2013).

In der Stabilitäts-Phase vor t_0 befindet sich das Unternehmen in ruhigem Fahrwasser, die Abläufe funktionieren und Umsätze und Erträge entsprechen den Erwartungen. Die Erträge fließen in das Kerngeschäft stärkende, sinnvolle Investitionen. Es gilt die Vorgabe, wonach zumindest die Abschreibungen wieder investiert werden, das Unternehmen in seiner Substanz also nicht ausgehöhlt wird. Das Unternehmen ist stabil, es existieren weder Begehrlichkeiten, sich in Bereichen zu engagieren, die nicht zum Kerngeschäft gehören, noch Notwendigkeiten, das Unternehmen zu restrukturieren oder sanieren.

Meine Betrachtung des Unternehmens beginnt zum Zeitpunkt t_0 , also am Ende der Stabilitäts-Phase. Nach t_0 beginnt das Management des Unternehmens – aus welchem Grund auch immer – Fehler zu machen.

Zwischen t_0 und t_1 – in der Fehler-Phase – werden die Fehlentwicklungen weder vom Management noch von externen Stakeholdern erkannt (in der Befragung kommen allerdings auch Fälle vor, in denen den Kontrollgremien erste Fehlentwicklungen auffallen und sie diese thematisieren, das Management sich jedoch über die Hinweise hinwegsetzt, jedenfalls keine Maßnahmen ergreift⁷⁸).

Die Gründe, die zu Fehlentscheidungen und Fehlentwicklungen führen, können mannigfaltig sein und sind Inhalt dieser Untersuchung. Sie werden in dieser Untersuchung „Krisenursachen“ genannt. Die Krisenursachen B (beziehungsweise deren Kombinationen) werden, wie in der QCA vorgesehen, nach Bestimmung des Lösungsterms als „Propositions“ bezeichnet. Die Krisenursachen und ihre Ausprägungen wurden in Kapitel 3.c. definiert und werden im Verlauf der vorliegenden Studie untersucht.

Zum Zeitpunkt t_1 („Erkenntniszeitpunkt“) sind die Signale dann nicht mehr zu übersehen, KPI reißen definierte Grenzwerte, der Umsatz bricht ein oder die Erträge erodieren. Manchmal verlassen wichtige Mitarbeiter das Haus.

Zitat Person 21: *„Also es kam nicht über Nacht und nicht überraschend.“*

In diesem Moment steht das Unternehmen am Scheideweg, ob es Maßnahmen M einleitet, ob diese Maßnahmen problemadäquat sind und ob diese Maßnahmen entsprechend erfolgreich umgesetzt werden. Die nun beginnende Zeitperiode nenne ich Maßnahmen-Phase; sie endet mit dem Zeitpunkt t_2 . Die Maßnahmen selbst können jedoch wiederum Krisenursachen sein, wenn das Management die falschen Maßnahmen ergreift. Diese falschen, die Krise verstärkenden Maßnahmen sind somit „nachlaufende Krisenursachen“, da sie zeitlich den ursprünglich die Krise auslösenden Ursachen (die ich „vorlaufende Krisenursachen“ nenne), nachfolgen. Auch

⁷⁸ Beispielhaft sei hier der Fall 27 genannt, bei dem eine Expansion nach Ostdeutschland geplant war, obwohl der Unternehmenskernbereich defizitär war, und der Beirat explizit vor dieser Expansion warnte.

wenn das Management die identifizierten Maßnahmen nicht mit Nachdruck umsetzt oder gar keine Maßnahmen ergreift, wird der Krisenverlauf regelmäßig verschärft.

Je problematischer die Ausprägungen der die Krise auslösenden Krisenursachen sind, desto weiter wird im Modell das Unternehmen in Richtung zunehmende Schwere der Krise nach oben ausgelenkt, desto größer ist der Winkel α .

In der Maßnahmen-Phase überlagern sich nun mehrere Einflüsse:

- Die Krisenursachen B (hier $B_{t_{2-1}}$), die in dieser Phase weiterhin virulent sind
- Die Ausprägung der Krisenursachen ($\tan\alpha_2 \times t_{2-1}$)
- Die Maßnahmen M, die eingeleitet werden, um die Krisenursachen zu bekämpfen (die Treffsicherheit der Maßnahmen ist abhängig vom Know-how und Wissen des Managements, mit welchen Mitteln eine Krise zu bekämpfen ist)
- Die Stringenz ($\tan\beta \times t_{2-1}$), mit der die Krisenursachen durch die Maßnahmen bekämpft werden. Diese Stringenz bezeichne ich als „Umsetzungsstärke“. Die Umsetzungsstärke ist unter anderem vom Fokus abhängig, mit dem das Management sich auf die Maßnahmen konzentriert, und von der Unterstützung durch die Belegschaft, die wiederum von der Motivationsfähigkeit des Managements abhängig ist.

Je treffsicherer die identifizierten Maßnahmen sind und je erfolgreicher die Maßnahmen umgesetzt werden können, desto weiter kann im Modell das Unternehmen wieder in Richtung Normalität zurückgebracht werden. Die Maßnahmen sind deshalb die Moderatoren in dieser Betrachtung. Ein Moderator ist „[...] eine Variable, die die Richtung bzw. Ausprägung einer Beziehung zwischen einer unabhängigen Variablen und einer abhängigen Variablen beeinflusst“ (Baron et al., 1986: 1147, eigene Übersetzung), also eine Größe, die den Zusammenhang zwischen zwei Variablen verändert.

Die Maßnahmen können sich positiv oder negativ auswirken, je nachdem, ob sie den Krisenursachen Rechnung tragen oder nicht. Ein häufig zu beobachtender Aktionismus mündet oft in Maßnahmen, die die Krisenursachen noch verstärken und damit die Krise verschlimmern.

Die Identifikation von Maßnahmen zur Krisenbekämpfung ist jedoch nicht Inhalt dieser Arbeit.

Im Verlauf der Krise von t_0 bis t_2 sind vier „Verlaufsformen“ zu beobachten.

Verlaufsformen VA (hierbei sind zwei Unterformen zu beobachten):

- Bei Verlaufsform VA_1 macht das Unternehmen keine Fehler und kommt nicht in die Krise. Diese Verlaufsform mündet in das Ausmaß der Krise A_{24} , in der keine Krisensymptome festzustellen sind.
- Die Verlaufsform VA_2 mündet zwar ebenfalls in das Ausmaß der Krise A_{24} , allerdings mit dem Umweg über ein Ausmaß der Krise A_1 im Zeitpunkt t_1 , in dem sehr wohl deutliche Krisenursachen B identifiziert werden. Die zu diesem Zeitpunkt eingeleiteten Maßnahmen M sind jedoch erfolgreich und können auch konsequent umgesetzt werden, sodass das Unternehmen zum Zeitpunkt t_2 die Krise bereits hinter sich gelassen hat.
- Verlaufsform VB: Das Unternehmen kommt in eine Krise, entscheidet sich für geeignete Maßnahmen M und kann sie erfolgreich umsetzen. Das Unternehmen stabilisiert sich und kann die Krise im weiteren Verlauf ($> t_2$) überwinden. Diese Verlaufsform mündet in das Ausmaß der Krise A_{23} , in der zwar noch Krisensymptome festgestellt werden können, die deutliche Verbesserung der KPI jedoch ein Verlassen der Krisensymptomatik im weiteren Verlauf als sehr wahrscheinlich erscheinen lässt. Ich spreche in diesem Zusammenhang von einer „leichten Krise“.
- Verlaufsform VC: Das Unternehmen kommt in eine Krise und kann entweder keine geeigneten Maßnahmen zur Eindämmung der Krise identifizieren oder die identifizierten Maßnahmen nicht erfolgreich umsetzen. Immerhin gelingt es dem

Management, das Unternehmen beispielsweise mittels eines Notverkaufs zu veräußern und damit (zumindest vorübergehend) zu erhalten. Unter die Verlaufsform VC fallen auch diejenigen Unternehmen, die die Krise zwar kurzfristig überwinden konnten, jedoch keine Überlebenschance in der Gestalt haben, die das Unternehmen angenommen hat (z. B. weil es überlebensrelevante Unternehmensteile während der Krise verkauft hat, um dem Unternehmenskern frische finanzielle Mittel zuzuführen). Diese Unternehmen müssen nach Beendigung der Krise ebenfalls veräußert werden. Die Verlaufsform mündet in das Ausmaß der Krise A_{22} , in der die ursprünglichen Eigentümer ihr Unternehmen verlieren. Ich spreche hier von einer „schweren Krise“ der Verlaufsform VC.

- Verlaufsform VD: Das Unternehmen kommt in eine Krise und kann entweder keine geeigneten Maßnahmen zur Überlebessicherung identifizieren oder die identifizierten Maßnahmen nicht umsetzen und geht in die Insolvenz. Diese Verlaufsform mündet in das Ausmaß der Krise A_{21} . Auch diese Verkaufsform stellt eine „schwere Krise“, hier der Verlaufsform VD, dar.

Welchen Pfad ein Unternehmen einschlägt, hängt von den Krisenursachen B , den Ausprägungen der Krisenursachen ($\tan\alpha \times t$), den eingeleiteten Maßnahmen M und der Umsetzungsstärke ($\tan\beta \times t$), mit der diese Maßnahmen vorangetrieben werden, ab.

Krisenursachen können sich entlang dem Zeitstrahl positiv oder negativ entwickeln, es können im Verlaufe der Zeit auch weitere dazukommen. So ist die Krisenursache „Dem Vertrieb fehlt die Kundennähe“ eine vorlaufende Krisenursache (die vor dem Erkenntniszeitpunkt begründet ist, sich aber über diesen hinaus erstrecken kann), während „Dem Management fehlt es an Know-how, Methoden oder Werkzeugen zur Krisenbekämpfung“ und „Der Führung mangelt es an Fokus“ nachlaufende Krisenursachen darstellen und nach dem Erkenntniszeitpunkt liegen: Die Krise ist vorhanden und erkannt. Die oben genannten nachlaufenden

Krisenursachen haben das Potenzial, die Krise zu verstärken. Eine Belegschaft, die nicht genügend qualifiziert ist, um den Geschäftszweck zu erfüllen, ist zwar eine vorlaufende Krisenursache, diese wird sich jedoch bis weit in die Maßnahmenphase hineinziehen, da das Aufarbeiten der Defizite in der Qualifikation der Mitarbeiter zeitaufwendig ist und Jahre dauern kann.

Exogene Ursachen E wie beispielsweise Weltwirtschaftskrisen, Insolvenzen von Kunden oder Kündigungen von Linien durch Banken⁷⁹ verschieben das Unternehmen auf der Ordinate nach oben, was visualisiert, dass bei einer dem Unternehmen zusätzlich von extern oktroyierten Erschwernis die Nähe zu existenzgefährdenden Verlaufsformen größer wird und damit die Wahrscheinlichkeit, dass das Unternehmen in die Insolvenz gerät, zunimmt.

Zitat Person23: *„Es ist im Endeffekt wie – wenn du jetzt die aktuelle [Corona-]Krise nimmst – ist die fast vergleichbar [mit der Subprime-Krise]. Die beiden haben unheimlich viel gemeinsam. Es gab einen großen Schock, den man lange negiert hat. Man hätte ja auch schon 2005/2006 hätte man merken müssen, dass die Subprime-Segmente in den USA kritisch sind. Erste Ausfälle waren damals schon erkennbar. Man hat dies lange negiert. Hat weitergemacht wie bisher. Hat dann auf einen Schlag plötzlich gemerkt, dass da was weggebrochen ist. Dann hat man, hat jeder so ein halbes, dreiviertel Jahr gebraucht, um die eigenen Wunden zu lecken.“*

Das Krisenverlaufmodell kann mathematisch durch folgende Gleichung abgebildet werden:

$$A_2 = A_0 + A_1 + (Bt_{-1} \times (\tan\alpha \times t_{2-1}) \pm M \times (\tan\beta \times t_{2-1}))$$

und ist so zu lesen: Das Ausmaß der Krise A_2 zum Zeitpunkt t_2 ist die Summe aus

- einem Ausmaß der Krise A_0 zum Zeitpunkt t_0 , das durch eine mögliche externe Krisenursache E auf der Ordinate in den Punkt A_0 verschoben worden ist,

⁷⁹ Weitere externe Krisenursachen: Regulierungen, Handelshemmnisse (Zölle, Einfuhrsteuern), Währungseffekt (Freigabe Wechselkurs CHF/EURO 2015), Nachfrageeinbruch oder verändertes Nachfrageverhalten, Wirtschaftskrise/konjunkturelle Fehlentwicklungen, Tarifkonflikte/Lohnniveau, Fehlen qualifizierter Mitarbeiter, generelles politisches Umfeld/ordnungspolitische Rahmenbedingungen (Steuern, Abgaben, Genehmigungen), Force Majeure (Feuer, Erdbeben), Lieferausfälle seitens Lieferanten, Zahlungsausfälle seitens Kunden, fehlende Unterstützung durch Fremdkapitalgeber, Entstehen leistungsfähigerer Wettbewerber, fehlende Infrastruktur, Rohstoff-Preissteigerungen, technologische Substitution etc.

- einem Ausmaß der Krise A_1 zum Zeitpunkt t_1 , dem Erkenntniszeitpunkt, zu dem ggf. Maßnahmen eingeleitet wurden,
- dem weiteren (negativen) Einfluss der Krisenursachen B_{t_2-1} in Kombination mit der Ausprägung dieser Krisenursachen ($\tan\alpha_2 \times t_{2-1}$); die Krisenursachen wirken krisenverschärfend;
- dem Einfluss der Maßnahmen M in Kombination mit deren Umsetzungsstärke ($\tan\beta \times t_{2-1}$); die Maßnahmen können krisenmildernd (–) oder krisenverschärfend (+) wirken, je nachdem, wie problemadäquat die Maßnahmen sind und wie sie umgesetzt werden.

Die Fehler-Phase kann sich über einen langen Zeitraum, beispielsweise Jahre, hinziehen (z. B. wenn ein sehr hoher Ertrag der Kernprodukte ein gutes und aussagekräftiges Controlling vermeintlich überflüssig gemacht hat), die Maßnahmen-Phase muss jedoch sehr kurz sein, wenn das Unternehmen Chancen haben soll, die Krise zu meistern. Hier stehen dem Management bestenfalls Monate, möglicherweise jedoch nur Wochen zur Verfügung (gemäß §15 InsO besteht seitens der Geschäftsführung eine Insolvenzantragspflicht, wenn eine Zahlungsunfähigkeit innerhalb der folgenden 3 Wochen anzunehmen ist. Darüber hinaus ist eine detaillierte rollierende 13-Wochen-Liquiditätsplanung zur Überprüfung einer potenziellen Zahlungsunfähigkeit empfehlenswert).

Das in diesem Kapitel aufgrund der wiederkehrenden Aussagen im Rahmen der Interviews entwickelte Krisenverlaufsmodell, das das Ausmaß der Krise anhand einer linearen Gleichung darstellt, ist zu unterscheiden von dem durch den Quine-McCluskey-Algorithmus für die Gesamtunternehmensebene ermittelten Lösungsterm für das Ausmaß der Krise. Bei Letzterem werden die Bewertungen der Befragten anhand der geschlossenen Fragebögen ausgewertet und in eine „Wenn-dann-Beziehung“ gebracht. Hierbei können die Krisenursachen einzeln oder in Kombination das Ausmaß der Krise beeinflussen, die Krisenursachen werden also direkt mit dem Outcome in Beziehung gebracht, nicht mit dessen zeitlichem Verlauf.

4.b. Oberste Unternehmensebene: Gesamtunternehmensebene

Zunächst wird die übergeordnete Gesamtunternehmensebene auf Krisenursachen untersucht, bevor in einem nächsten Schritt die untergeordneten Unternehmensebenen betrachtet werden. Nach einer monokausalen Analyse folgt die Untersuchung nach dem Vorliegen multikausaler Krisenursachen.

Monokausale Auswertung

Betrachtet man die Werte in Tab. 4, so stechen zwei Bedingungen als besonders ausgeprägt und eine als besonders schwach hervor: Die Bedingung „Die Ursachen der Krise gehen auf nicht genügend qualifiziertes Management bzw. eine schwache Führung zurück“ wird im Durchschnitt mit 0,65 bewertet. 28 befragte Personen weisen dieser Bedingung eine wesentliche Ursache für die Krisenform des Unternehmens zu. Es handelt sich um die zweithöchste Bewertung der vorliegenden Arbeit. Die Bedingung „Die Ursachen der Krise liegen in nicht genügend optimierten Abläufen bzw. nicht genügend qualifizierten Mitarbeitern begründet“ liegt ähnlich hoch, nämlich bei einem Durchschnitt von 0,6. Auch diese Bedingung wird von 28 Personen als wesentliche Krisenursache eingeschätzt. Bei diesem Wert handelt es sich um die dritthöchste Bewertung in dieser Dissertation.

Den niedrigsten Durchschnittswert von 0,35 weist die Bedingung „Die Ursachen der Krise liegen in einem ungenügend qualifizierten Vertrieb begründet“ auf. Die Bewertung lautet folglich: „Die Aussage trifft überwiegend nicht zu“, d. h., der Vertrieb ist im Durchschnitt keine Krisenursache. Dies sehen 30 der befragten Personen so.

Die Bedingung „Die Ursachen der Krise gehen auf fehlende oder fehlerhaft angewandte betriebswirtschaftliche Methoden und Steuerungsinstrumente zurück“ weist einen Durchschnittswert von 0,5 auf und findet sich somit im Mittelfeld wieder. 28 befragte Personen weisen dieser Bedingung eine wesentliche Ursache für die Krisenform des Unternehmens zu.

	Mana&Führ	Produkt	Meth&Instr	Vertrieb	Ablauf&Mitar	Gesch.modell	Outc: Krisenform
Fall 1	0,3	0	0	0,3	0,7	0,3	1
Fall 2	0,3	0,7	0,3	0,3	0,7	0,3	1
Fall 3	0,3	1	0,3	0,7	0,3	0,7	1
Fall 4	1	0,3	0	0,3	0,7	1	1
Fall 5	0,7	0,3	0	0,3	0,7	0,7	0,7
Fall 6	0,3	0,7	0	0,3	0,7	0	1
Fall 7	0,7	0	0,3	0	1	0	1
Fall 8	0,3	0	0,3	0	0,7	0,3	1
Fall 9	0,7	0,7	0	0,3	0,7	0	1
Fall 10	1	0,7	1	0,7	1	0,3	1
Fall 11	0,7	1	1	0,7	1	1	1
Fall 12	1	1	1	0,3	0	0,7	1
Fall 13	1	0,7	0,7	0,7	1	1	1
Fall 14	1	0,3	1	0,7	1	1	1
Fall 15	0,7	0,3	0,7	0,3	0,7	0,3	0,7
Fall 16	0,7	1	0,3	1	0,3	0,7	1
Fall 17	0,7	0,3	0,7	0,3	0,7	0,3	1
Fall 18	0,3	0,3	0,7	0	0,7	0,7	1
Fall 19	0,7	0,3	1	0	1	0	0,3
Fall 20	0,3	0,3	0,3	0,7	0,3	0,3	0,3
Fall 21	0,7	0	0,3	0	0,7	0	0,3
Fall 22	1	0	1	0	0,7	0,7	0,7
Fall 23	0,7	0	0,7	0,7	0	0	1
Fall 24	1	1	0,7	0,7	0,7	0,3	0,7
Fall 25	0,3	0,3	0,7	0,3	0,3	1	1
Fall 26	1	0,7	0,7	0,3	0,7	0	0,3
Fall 27	0,7	0,3	0,3	0,7	0,7	0,3	1
Fall 28	0,3	0,3	0,3	0,3	0,7	0,3	0,7
Fall 29	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	1	0,3
Fall 30	1	0,3	0,7	0	0,3	0,7	0,3
Fall 31	0,3	1	0,3	0	0,3	1	0,7
Fall 32	1	1	0,3	0	1	1	0,7
Fall 33	0,7	0	0,7	0	0,3	1	0,7
Fall 34	1	0,7	0,3	1	0,7	0,3	0,7
Fall 35	0,3	0,7	0,7	0	0,3	0,7	0,3
Fall 36	0,3	0	0,3	0,7	0,7	0,3	0,3
Fall 37	0,7	0	0,3	0	0,3	1	0,7
Fall 38	0,3	0,3	0,7	0	0,3	0,3	1
Fall 39	0,7	0,3	0,7	0,3	0,3	0,3	1
Fall 40	0,7	0,7	0,3	0,3	0,7	0,3	1
Fall 41	0,7	0,7	0,3	0,3	0,7	0,7	1
Fall 42	1	1	0,7	0,7	0,7	1	1
Summe	27,4	19,5	20,9	14,5	25,3	21,8	
Durchschnitt	0,65	0,46	0,5	0,35	0,6	0,52	
Median	0,7	0,3	0,3	0,3	0,7	0,3	

Tab. 4: Monokausale Auswertung Gesamtunternehmensebene: Mana&Führ: nicht genügend qualifiziertes Management & schwache Führung, Produkt: fehlerhafte Produkte, Metho&Instr: fehlerhaft angewandte betriebswirtschaftliche Methoden und Steuerungsinstrumente, Vertrieb: ungenügend qualifizierter Vertrieb, Ablauf&Mitar: ungenügend optimierte Abläufe & ungenügend qualifizierte Mitarbeiter, Gesch.modell: fehlerhaftes Geschäftsmodell. „0“: Aussage trifft überhaupt nicht zu, „0,3“: Aussage trifft überwiegend nicht zu, „0,7“: Aussage trifft überwiegend zu, „1“: Aussage trifft vollständig zu

Die Bedingung „Die Ursachen der Krise gehen auf ein nicht stimmiges Geschäftsmodell oder eine nicht Erfolg versprechende Unternehmensstrategie zurück“ wird mit einem

Durchschnittswert von 0,52 bedacht und von 20 der befragten Personen als wesentlich eingestuft.

Die Bedingung „Die Ursachen der Krise gehen auf die vom Unternehmen hergestellten, nicht marktgerechten oder fehlerhaften Produkte zurück“ wird mit einem Durchschnittswert von 0,46 bedacht und liegt damit knapp unterhalb der Krisenursache Geschäftsmodell und Unternehmensstrategie. Diese Bedingung wird von 17 Personen als wesentlich beurteilt.

Multikausale Auswertung

1. Analyse der notwendigen Bedingungen

Das Programm fsQCA 3.0 bietet die Möglichkeit, die notwendigen Bedingungen und deren Ausprägung zu berechnen. Notwendig ist eine Bedingung, wenn immer dann, wenn das Outcome vorliegt, die Bedingung ebenfalls vorliegt. Das Outcome kann also niemals vorliegen, wenn die notwendige Bedingung nicht ebenfalls gegeben ist. Damit eine Bedingung als notwendig erachtet werden kann, muss die Konsistenz einen Wert von mindestens 0,9 annehmen (siehe beispielsweise Greckhamer et al., 2018).

<u>Überprüfte Bedingungen</u>	<u>Konsistenz</u>	<u>Abdeckung</u>
Mana&Führ	0.718563	0.875912
~Mana&Führ	0.389222	0.890411
Produkt	0.520958	0.910995
~Produkt	0.568862	0.829694
Metho&Instr	0.559880	0.894737
~Metho&Instr	0.574850	0.909952
Vertrieb	0.380240	0.920290
~Vertrieb	0.691617	0.819149
Abläufe&Mitar	0.691617	0.913043
~Abläufe&Mitar	0.452096	0.904192
Modell	0.571856	0.876147
~Modell	0.517964	0.856436

Tab. 5: Überprüfung notwendiger Bedingungen Gesamtunternehmensebene: ~ steht für die Negation der Bedingung, Outcome-Variable: Krisenform

Keine der Bedingungen weist einen Wert auf, der diese Bedingung notwendig machen würde (siehe Tab. 5). Den höchsten Konsistenzwert weisen die Bedingungen Management & Führung,

Abläufe & Mitarbeiter und die Abwesenheit der Krisenursache Vertrieb auf. Dieser Konsistenzwert verweist auf die niedrigen Durchschnittsbewertung des Vertriebs in der monokausalen Auswertung mit der Durchschnittsbewertung von 0,35. Offensichtlich ist der Vertrieb keine Krisenursache. Dieser Einschätzung entsprechen auch die Erkenntnisse im Kapitel 4.c.d., in dem der Vertrieb als Krisenursache untersucht wird. Dort zeigt sich, dass lediglich 20 von 42 Fällen (oder 47 %) vom Quine-McCluskey-Algorithmus berücksichtigt werden. Diese sehr niedrige Quote widerspricht der Empfehlung von Ragin erheblich (2017: 53), wonach 65 % der Fälle als untere Schwelle für die Anwendung der Minimierungsmethode vorausgesetzt werden. Schon aus diesem Grund kann die Minimierungsformel des Quine-McCluskey-Algorithmus für den Vertrieb als Krisenursache nicht sinnvoll angewandt werden. Der Vertrieb scheidet deshalb in dieser Untersuchung als Krisenursache auf Gesamtunternehmensebene aus und wird nicht mehr berücksichtigt.

Eine erneute Durchführung der Analyse notwendiger Bedingungen ohne die Bedingung „Vertrieb“ zeigt erwartungsgemäß für die verbleibenden Bedingungen keine veränderten Werte (Tab. 6):

Condition tested:	Consistency	Coverage
Mana&Führ	0.718563	0.875912
~Mana&Führ	0.389222	0.890411
Produkt	0.520958	0.910995
~Produkt	0.568862	0.829694
Metho&Instr	0.559880	0.894737
~Metho&Instr	0.574850	0.909952
Ablauf&Mitar	0.691617	0.913043
~Ablauf&Mitar	0.452096	0.904192
Modell	0.571856	0.876147
~Modell	0.517964	0.856436

Tab. 6: Überprüfung notwendiger Bedingungen Gesamtunternehmensebene, ohne Vertrieb: ~ steht für die Negation der Bedingung. Outcome-Variable: Krisenform⁸⁰

⁸⁰ Als Dezimaltrennzeichen werden in dieser Arbeit im Normalfall Dezimalkommas verwendet. Die Ausnahmen stellen diejenigen Tabellen und Abbildungen dar, die direkt aus den Auswertungen des Quine-McCluskey-Algorithmus in den Text übernommen worden sind. Hierbei handelt es sich um Darstellungen mit Dezimalkommas.

2. Analyse der hinreichenden Bedingungen

Auch die hinreichenden Bedingungen können mittels fsQCA-Programm ermittelt werden. Eine Bedingung ist hinreichend, wenn sie für die Erklärung des Outcomes alleine nicht ausreichend ist, ohne diese das Outcome jedoch nicht erklärbar ist.

Mana&- Führ	Pro- dukte	Metho &Instr	Abläufe &Mitar	Gesch. Modell	N	Krisen- form	Raw consist.	PRI consist.	SYM consist.
1	1	0	1	0	3	1	1.000	1.000	1.000
1	1	1	1	1	3	1	1.000	1.000	1.000
1	0	1	0	0	2	1	1.000	1.000	1.000
0	1	0	1	0	2	1	1.000	1.000	1.000
0	1	0	0	1	2	1	1.000	1.000	1.000
1	0	0	1	1	2	1	1.000	1.000	1.000
1	1	0	1	1	2	1	1.000	1.000	1.000
1	0	1	1	1	2	1	1.000	1.000	1.000
0	0	1	0	0	1	1	1.000	1.000	1.000
1	0	0	0	1	1	1	1.000	1.000	1.000
1	1	0	0	1	1	1	1.000	1.000	1.000
0	0	1	0	1	1	1	1.000	1.000	1.000
1	1	1	0	1	1	1	1.000	1.000	1.000
0	0	1	1	1	1	1	1.000	1.000	1.000
1	0	1	1	0	4	1	0.951	0.918	0.918
1	0	0	1	0	3	1	0.950	0.921	0.921
0	0	0	1	0	4	1	0.947	0.927	0.927
1	0	1	0	1	2	1	0.943	0.894	0.894
1	1	1	1	0	2	1	0.941	0.902	0.902
0	0	0	0	0	1	0	0.937	0.906	0.906
0	0	0	0	1	1	0	0.937	0.891	0.891
0	1	1	0	1	1	0	0.927	0.891	0.891
1	0	0	0	0	0				
0	1	0	0	0	0				
1	1	0	0	0	0				
0	1	1	0	0	0				
1	1	1	0	0	0				
0	0	1	1	0	0				
0	1	1	1	0	0				
0	0	0	1	1	0				
0	1	0	1	1	0				
0	1	1	1	1	0				

Tab. 7: Wahrheitstafel hinreichender Bedingungen Gesamtunternehmensebene 1 Mana&Führ: nicht genügend qualifiziertes Management & schwache Führung, Bedingung 2 Produkt: fehlerhafte Produkte, Bedingung 3 Metho&Instr: fehlerhaft angewandte betriebswirtschaftliche Methoden und Steuerungsinstrumente, Bedingung 4 Vertrieb: ungenügend qualifizierter Vertrieb, Bedingung 5 Abläufe&Mitar: ungenügend optimierte Abläufe & ungenügend qualifizierte Mitarbeiter, Bedingung 6 Gesch.modell: fehlerhaftes Geschäftsmodell, Krisenform: das Outcome, n: Anzahl der Bedingungskombinationen, Raw consist.: Roh-Konsistenz, PRI consist.: Proportional reduction in inconsistency, SYM consist.: symmetrische Konsistenz, frequency cutoff: 1, consistency cutoff: 0,941

Es bedarf also weiterer hinreichender Bedingungen, das Outcome zu erklären (Buche et al., 2015).

In der Wahrheitstafel der Tab. 7 finden sich keine auffälligen Brüche bei den Roh-Konsistenzwerten. Nachdem ich den Minimierungsprozess mit allen Werten zwischen 0,927 und 0,951 haben laufen lassen, wähle ich den Wert von 0,941, da bei diesem Wert nur auf drei Fälle verzichtet werden muss und bei diesem Schwellenwert keine gebundenen Implikanten (tied-implicants) existieren⁸¹. Darüber hinaus ermöglicht dieser Wert einen guten Kompromiss zwischen Gesamtabdeckung und Gesamtkonsistenz im untenstehenden Lösungsterm.

Die Minimierungsformel des Quine-McCluskey-Algorithmus führt bei dieser Konsistenzschwelle (hierbei werden 39 von 42 Fällen oder 93 % berücksichtigt, was weit über dem von Ragin empfohlenen Schwellenwert liegt) zu folgendem Ergebnis mit vier Propositions/Erklärungspfaden (Abb. 15):

⁸¹ Siehe zu Implikanten: Ragin, 2017: 33 ff.

	Proposition 1	Proposition 2	Proposition 3	Proposition 4
Bedingung 1		●		
Bedingung 2			⊗	●
Bedingung 3			●	⊗
Bedingung 4	●			
Bedingung 5		●		●
Anzahl Fälle	28	14	12	5
Rohabdeckung	0.691617	0.505988	0.392216	0.284431
Einzelabdeckung	0.176647	0.050898	0.056886	0.0239521
Konsistenz	0.913043	0.960227	0.922535	1
Gesamtabdeckung	0.847306			
Gesamtkonsistenz	0.907051			

Abb. 15: Configurational Chart Gesamtunternehmensebene: Ein großer schwarzer Kreis (●) ist eine Kernbedingung, ein kleiner schwarzer Kreis (●) ist eine Nebenbedingung. Ein weißer Kreis mit Kreuz (⊗) bedeutet Abwesenheit oder geringer Einfluss einer Bedingung, Roh-Konsistenz > 0,941 und Häufigkeit = 1 (Intermediate Solution).

Der Lösungsterm lautet:

**Ablauf&Mitar + Mana&Führ*Modell + ~Produkt*Metho&Instr +
Produkt*~Metho&Instr*Modell -> Krisenform**

Die Ausprägung der Krisenform auf Gesamtunternehmensebene wird beeinflusst:

ENTWEDER durch die Proposition 1:

- Nicht genügend optimierte Abläufe bzw. nicht genügend qualifizierte Mitarbeiter

ODER durch die Proposition 2:

- Nicht genügend qualifiziertes Management bzw. eine schwache Führung IN KOMBINATION mit einem nicht stimmigen Geschäftsmodell

ODER durch die Proposition 3:

- Fehlerhaft angewandte betriebswirtschaftliche Methoden und Steuerungsinstrumente
IN KOMBINATION mit einem geringen Einfluss von fehlerhaften Produkten
ODER durch die Proposition 4:
- Nicht stimmiges Geschäftsmodells IN KOMBINATION mit fehlerhaften Produkten
UND einem geringen Einfluss von fehlerhaft angewandten betriebswirtschaftlichen
Methoden und Steuerungsinstrumenten

Die Bedingungen haben nicht den gleichen Erklärungsgehalt, was anhand der Rohabdeckung gemessen wird. Der Wert des „Raw Coverage“ stellt die „Erklärungskraft“ der einzelnen Bedingung bzw. Bedingungskombinationen (Pfade) am Outcome dar und sagt aus „[...] welchem der Pfade empirisch mehr Gewicht zukommt“ (Schneider et al., 2007: 208) bzw. „[...] wie es um die Erklärungskraft bestellt ist, wenn nur der entsprechende Pfad als Lösungsterm verwendet würde“ (Schneider et al., 2007: 91).

So hat die Proposition 1 (Abläufe & Mitarbeiter) mit einer Rohabdeckung von 0,692 die höchste Erklärungskraft am Outcome, die Proposition 2 (Mana&Führ*Modell) mit einer Rohabdeckung von 0,506 den zweithöchsten Erklärungsgehalt. Proposition 3 (~Produkt*Metho&Instr) fällt mit einer Rohabdeckung von 0,392 in der Erklärungskraft schon deutlich ab und Proposition 4 (Produkt*~Metho&Instr*Modell) liegt mit einer Rohabdeckung von 0,284 nochmals darunter.

Die Gesamtabdeckung ist mit 0,847 auf der Komplexitätsebene „Gesamtunternehmen“ ausreichend hoch. Die Gesamtkonsistenz (solution consistency) beträgt 90 %, was ebenfalls einen guten Wert darstellt. Gesamtabdeckung und Gesamtkonsistenz übersteigen damit die in den Handlungsempfehlungen festgelegten Mindestwert.

Interpretation der Auswertungen

Proposition 1: Das Outcome „Die Ausprägung der Krisenform auf Gesamtunternehmensebene“ wird beeinflusst durch nicht genügend optimierte Abläufen bzw. nicht genügend qualifizierte Mitarbeiter.

Diese Bedingung trat in der Untersuchung 28-mal (also in 67 % aller und in 72 % der in der multikausalen Untersuchung analysierten Fälle) mit der Bewertung 0,7 oder 1 auf (Fälle 1, 2, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 13, 14, 15, 17, 18, 19, 21, 22, 24, 26, 27, 28, 32, 34, 36, 40, 41 und 42).

In Kapitel 4.c.e. wird die Frage gestellt, welche untergeordneten Bedingungen die Krisenursache „Die Krise geht auf nicht genügend optimierte Abläufe bzw. nicht genügend qualifizierte Mitarbeiter zurück“ beeinflussen, folglich einen Einfluss auf das Ausmaß der Krise haben. Der Lösungsterm in Kapitel 4.c.e. lautet:

**Abläufe entlang der Wertschöpfungskette + Mitarbeiterqualifikation +
Unternehmenskultur*~Standort -> Nicht genügend optimierte Abläufe bzw. nicht
genügend qualifizierte Mitarbeiter**

Der Lösungsterm auf Gesamtunternehmensebene lautet:

**Ablauf&Mitar + Mana&Führ*Modell + ~Produkt*Metho&Instr +
Produkt*~Metho&Instr*Modell -> Krisenform**

Setzt man die Propositions für das Outcome „Nicht genügend optimierte Abläufe bzw. nicht genügend qualifizierte Mitarbeiter“ der 2. Ebene in den Lösungsterm auf Gesamtunternehmensebene ein, so entsteht folgender Lösungsterm:

**Abläufe entlang der Wertschöpfungskette + Mitarbeiterqualifikation +
Unternehmenskultur*~Standort + Mana&Führ*Modell + ~Produkt*Metho&Instr +
Produkt*~Metho&Instr*Modell -> **Krisenform****

Dadurch, dass Ablauf&Mitar als Proposition alleine steht, haben die in Kapitel 4.c.e. erarbeiteten Aussagen und Propositions direkten Einfluss auf die Krisenform. Folglich sei hier auf die Erkenntnisse dieses Kapitels verwiesen.

Proposition 2: Das Outcome „Die Ausprägung der Krisenform auf Gesamtunternehmensebene“ wird beeinflusst durch nicht genügend qualifiziertes Management bzw. eine schwache Führung IN KOMBINATION mit einem nicht stimmigen Geschäftsmodell.

Für diese Proposition wie auch für die weiter unten stehenden Propositions lässt sich das bei Proposition 1 angewendete Vorgehen wiederholen, indem man den Lösungsterm des Kapitels 4.c.a. („Management & Führung“) mit „Geschäftsmodell“ (Kapitel 4.c.f.) kombiniert, sodass folgender Lösungsterm für die Gesamtunternehmensebene entsteht:

Ablauf&Mitar + (**Wissen + Schwäche + Kontinuität + Kontrolle*~Entscheidung**)*Modell +
~Produkt*Metho&Instr + Produkt*~Metho&Instr*Modell -> **Krisenform**

Diese Bedingungskombination trat in der Untersuchung 14-mal (also in 33 % aller und in 36 % der in der multikausalen Untersuchung analysierten Fälle) auf (Fälle 4, 5, 11, 12, 13, 14, 16, 22, 30, 32, 33, 37, 41 und 42).

Wenn in der Fehler-Phase ein dem Geschäftsgang zugrunde liegendes schwaches oder fehlerhaftes Geschäftsmodell auf ein nicht genügend qualifiziertes Management bzw. eine schwache Führung trifft, so kann es im Unternehmen zu einer krisenhaften Entwicklung kommen. Zwar erscheint es naheliegend, dass bereits jede Bedingung für sich genommen das

Potenzial haben kann, eine Unternehmenskrise in eine den Bestand gefährdende Richtung zu entwickeln, doch ist gerade die Kombination aus nicht stimmigem Geschäftsmodell und einer nicht genügend qualifizierten Führung besonders toxisch für ein Unternehmen. Eine gute Führung erkennt frühzeitig, wenn das aktuelle Geschäftsmodell nicht zielführend ist und wird dieses ändern. Auf der anderen Seite trägt ein gutes Geschäftsmodell auch ein unterdurchschnittlich befähigtes Management.

- Fall 4: Das Unternehmen mit besonders kapitalintensiven Produktionsabläufen wurde von branchenfremden Investoren aus der Insolvenz übernommen. Zum damaligen Zeitpunkt hatten viele der technisch relevanten Führungskräfte das Haus bereits verlassen. Das Geschäftsmodell beinhaltete den Ersatz eines – sehr teuren – Vorprodukts durch lokal schnell nachwachsende Rohstoffe. Die Annahme eines genügend aufnahmebereiten Marktes wurde vor der Übernahme der Firma nicht genügend getestet. Das Kunden- und Medienecho war sehr positiv, die tatsächliche Nachfrage der - bekannt konservativen - Kundschaft hielt sich jedoch in engen Grenzen. Der Cash-Drain durch die Aufrechterhaltung der Produktion und die zum damaligen Zeitpunkt gleichzeitig steigenden Faktorkosten liefen der schleppenden Nachfrage nach dem neuen Produkt – bei gleichzeitigem Nachfragerückgang bei den Kernprodukten – entgegen.

Hierzu Person 3: „Das Prinzip Hoffnung. Und der Businessplan, den wir hatten für die GmbH, der war aufgebaut auf [Produkt 1] und [Produkt 2] für das 1. Jahr. Da hätte dann auch der Cashflow herkommen sollen. Und unser Geld hätte dann noch die Entwicklung [neues Produkt] gestützt. Und stattdessen haben wir mit unserem Start-up-Geld die laufenden Kosten decken müssen. Also das war doch irgendwo die Frage, was hätte ich anders gemacht. 2016, ich weiß nicht was ich anders gemacht hätte, ganz ehrlich, im Nachhinein. Außer total radikal zu sein. Wenn du das mitnehmen willst. Also was hätte man anders machen können. Aber dann hätte man wirklich über Leichen gehen müssen. Und man hätte sich gegen eine hundertjährige Tradition [...] grundsätzliche strategische Fehler und dann nicht genügend Cashflow, um durch richtige strategische Entscheidungen das Schiff nochmal in ruhiges Fahrwasser zu bringen. Wir haben ja immer Mangel verwaltet. Wir hatten ja nie die Möglichkeit hier. [...] Also wie sollen wir sagen? Da hat die Hoffnung das solide Denken irgendwie totgetreten.“

- Fall 11: Das Unternehmen wurde aus der Insolvenz erworben, dessen Ursache eine zu teure, fremdfinanzierte Immobilieninvestition gewesen war. Die Produkte waren technisch ausgesprochen anspruchsvoll, sodass der ehemalige, in Privatinsolvenz befindliche Unternehmer – mittels einer von seiner Ehefrau neu gegründeten Gesellschaft – als Vertriebsleiter ins Unternehmen zurückgeholt wurde. Hierdurch kam es zu Loyalitätskonflikten der Mitarbeiter. Das Geschäftsmodell sah vor, Kunden mit Highspeed-Automaten zu bedienen, deren Herstellung hochkomplexe Projekte begründeten, für die keine ausgebildeten Projektleiter im Haus waren, da die Projekte in der Vergangenheit vom Unternehmer selbst betreut wurden. Das Unternehmen scheiterte ein zweites Mal, wobei der Grund nun Projekte waren, die nicht zur Kundenzufriedenheit abgewickelt und finalisiert werden konnten.

Person 8: „Die Produkte [...] waren genial, allerdings beherrschte nur der Unternehmensgründer die Technik, womit man sich von ihm abhängig gemacht hat. Die Formel, nie mit der Person weiterzumachen, die ein Unternehmen in die Insolvenz getrieben hat, wurde nicht berücksichtigt, da ohne den ehemaligen Eigentümer die Übernahme der Firma nicht funktioniert hätte, da der Übernehmer die Technik nicht verstanden hat. Insofern war das Geschäftsmodell nie in sich stimmig.“

- Fall 12 war ein sehr traditionsreiches Unternehmen, das nach dem Zweiten Weltkrieg – immer noch im Eigentum der Gründerfamilie – aus einem Flugzeughersteller entstanden war. Das Geschäftsmodell war, die vorhandene Kenntnis im Bau von Triebwerken in ein neues Produktprogramm einfließen zu lassen. Dieses Produktprogramm wurde nahezu 40 Jahre lang unverändert in dieselbe Kundengruppe und Anwendung hinein verkauft. Die Produktion am ursprünglichen Gründungssitz war ineffizient und teuer. Der Unternehmer und der Geschäftsführer hatten zwar vom Aufsichtsrat die Aufgabe, neue Kundensegmente zu erschließen, scheiterten daran aber schlussendlich – nicht zuletzt auch aufgrund der fehlenden preislichen Wettbewerbsfähigkeit und der starken Fokussierung auf

die angestammte Kundschaft. Das Unternehmen ging Mitte der 2000er-Jahre in die Insolvenz. Zitat des damaligen Aufsichtsratsvorsitzenden (Person 9):

„Es war natürlich das Geschäftsmodell; die zu enge Fokussierung auf einen zu engen Kundenstamm. [...] Man hat eigentlich nicht gesehen, welche Anwendungsmöglichkeiten für das Know-how, das man in der Firma hatte, es noch gibt.“

Und weiter zum Thema Führung:

„Es beginnt immer bei denjenigen, die das Unternehmen steuern und lenken. Und wenn man von fehlenden und falschen Betriebsprozessen, von fehlenden oder falschen Produkten spricht, dann spricht man indirekt immer von fehlenden oder falschen Managementkapazitäten. Das führt alles, alles, was sich darunter abspielt, bedeutet für mich, dass es in irgendeiner Art ein Versäumnis auf der Managementebene darstellt. [...] Alles, was unter der Ebene 1 stattfindet, sind abgeleitete Schwächen der Ebene 1. Also fehlende Kundennähe, fehlender Vertrieb – es ist alles top down. Diese ganzen Themen sind eine Top-down-Frage. [...] Der Unternehmer war beratungsresistent.“

An dieser Stelle wird beispielhaft offensichtlich, dass das bestehende Management meist nicht in der Lage ist, eine Krise selbst zu meistern (nachlaufende Krisenursache), da es häufig nicht Teil der Lösung, sondern Teil des Problems ist. Es sollte durch externe Spezialisten ergänzt oder ersetzt werden. De Groote meint hierzu: „Entscheider haben häufig eine umfangreiche Erfahrung und ein unternehmensspezifisches Wissen, das wichtig und hilfreich ist, aber das erfolgreiche Handhaben neuer Entwicklungen auch behindern kann“ (2020: 26, eigene Übersetzung).

- Fall 32: Das Unternehmen wurde von zwei börsennotierten deutschen Konzernen als Start-up zur Entwicklung einer „bahnbrechenden Technologie in der Softwareentwicklung“ gegründet. Seitens externer Investoren konnten erhebliche finanzielle Mittel eingeworben werden. Der Aufsichtsrat wurde durch Vertreter der beiden Muttergesellschaften besetzt, die das Produkt, den Markt und die Funktionsweise eines KMU nicht verstanden, aber einen dominanten Einfluss auf die Geschäftsführung ausübten. Das Zitat des befragten Strategieberaters (Person 22) fällt entsprechend vernichtend aus:

„Also, es waren alles Juristen und Kaufleute, die dann in diesem Aufsichtsrat saßen, die das total spannend fanden, aber de facto keine Ahnung hatten, zu kontrollieren, wie sieht denn eigentlich so die Softwareentwicklung aus? [...] Die Aufsichtsräte hatten keine Ahnung vom Geschäft!“

Jahrelang wollten sich weder Aufsichtsrat noch Führungskräfte eingestehen, dass das Produkt nicht entwickelt werden konnte bzw. die zugesagten Eigenschaften niemals haben würde. Der Produktlaunch wurde deshalb immer weiter verschoben:

Zitat Person 22: „, Wir haben jetzt ein neues Start-up und wir werden an den Start gehen in fünf Monaten. ‘ Und dann waren die fünf Monate vorbei und dann hieß es wieder: ,Nein wir gehen an den Start in sechs Monaten. ‘ Dann war das wieder vorbei. ,Wir sind in einem Jahr am Start. ‘ Es wurde dann langsam lächerlich. Das war eigentlich das Zeichen, wo ich gemerkt habe, nein, hier funktioniert etwas nicht.“

Im weiteren Verlauf wurde das Geschäftsmodell mehr und mehr zum Politikum, wobei alle Führungskräfte, die das Geschäftsmodell kritisierten, das Haus verlassen mussten.

„Und dann kommt es halt in dem Fall, wird es [das Unternehmen] natürlich künstlich aufrechterhalten und die eigentlichen Gründe werden natürlich nicht benannt, dass man einfach unfähig ist, diese Technik zu entwickeln und zusammenzuführen.“

Das Unternehmen wurde schließlich im 9. Jahr seines Bestehens liquidiert.

„Und bei [Unternehmen] einfach Inkompetenz: eine Kombination aus viel Geld [und] Intransparenz.“

- Fall 37: Das Unternehmen war Marktführer in seiner Branche und führte Dienstleistungen für Privatpersonen an deren Fahrzeugen durch. Das ehemals im Privateigentum befindliche Unternehmen wurde an zwei Private-Equity-Firmen verkauft, die den Kauf mit einem großen Anteil Fremdkapital hebelten. Die vorher enge Führung durch den Unternehmer wurde durch eine Fremdgeschäftsführung ersetzt. Nun liefen zwei Entwicklungen konträr zueinander: Zum einen musste das Unternehmen große Tilgungen leisten, zum anderen reduzierten sich die Erträge immer mehr, da aufgrund eines umfangreichen Personalabbaus die Abläufe sich immer weiter von der Kundenerwartung entfernten. Darüber hinaus mussten an den

ehemaligen Eigentümer hohe Mietzahlungen für die Standorte entrichtet werden.

Durch den zunehmenden Verlust an Kundenorientierung hat das Unternehmen eine große Anzahl an Kunden verloren.

Zitat Person 26: „So. Und genau an der Stelle, wo das Geschäftsmodell eigentlich sagt, ‚Gute Beratung ist unser Unterscheidungsmerkmal zum Internet‘, genau da baut man ab.“

Proposition 3: Das Outcome „Die Ausprägung der Krisenform auf Gesamtunternehmensebene“ wird beeinflusst durch fehlerhaft angewandte betriebswirtschaftliche Methoden und Steuerungsinstrumente IN KOMBINATION mit einem geringen Einfluss von nicht marktgerechten oder fehlerhaften Produkten.

Analog zu den beiden vorherigen Abschnitten wird der Lösungsterm auf Gesamtunternehmensebene derart modifiziert, dass die Propositions der Kapitel 4.c.b. (hierbei die Negation) und 4.c.c. eingesetzt werden. Es entsteht folgender Term:

Abläufe&Mitar + Mana&Führ*Modell + ~(Nachfrage + Funktion + Marktreife + Zulieferer)*(Ertragskraft*~Regeln + Investitionen*Controlling + Controlling*Regeln) + Produkt*~Metho&Instr*Modell -> **Krisenform**

Diese Bedingungskombination trat in der Untersuchung 12-mal (also in 28 % aller und in 33 % der in der multikausalen Untersuchung analysierten Fälle) auf (Fälle 14, 15, 17, 18, 19, 22, 23, 25, 30, 33, 38 und 39).

Ein Unternehmen kann in eine existenzbedrohende Krise geraten, wenn fehlerhaft angewandte betriebswirtschaftliche Methoden und Steuerungsinstrumente in Kombination mit einem schwachen Einfluss von wenig marktgerechten oder fehlerhaften Produkten auftreten. Verfügt das Unternehmen nicht über ein marktgängiges Produktprogramm, so werden sich bald Umsatzrückgänge und Margenerosionen einstellen, die ersten Anzeichen, dass sich das Unternehmen auf eine Krise zubewegt. Gerade in dieser Phase ist das Vorhandensein oder die

Einführung von betriebswirtschaftlichen Methoden und Steuerungsinstrumenten besonders wichtig, da nur durch die Ermittlung und die richtige Interpretation der KPI das Management Hinweise erhält, welche Maßnahmen eingeleitet werden müssen.

- Fall 14: Der Verkäufer einer Konzernbeteiligung setzte gegenüber dem Käufer durch, dass auch nach dem Carve-out bestimmte Komponenten weiterhin vom Veräußerer bezogen werden mussten. Dies wurde vertraglich fixiert. Nach der Transaktion unterblieben deshalb Investitionen in den Aufbau eines eigenen Lieferantennetzes durch den Käufer. Wie sich später herausstellte, waren die vom Verkäufer bezogenen Komponenten von unterdurchschnittlicher Qualität und dem Wettbewerb unterlegen. Gleichzeitig nutzte das Unternehmen nach dem Carve-out noch das Konzern-Kontrollsystem, das miterworben worden war. Das System war für die ehemalige Tochtergesellschaft völlig überdimensioniert und für deren Geschäft nicht aussagekräftig. Nicht zuletzt aus diesen beiden Gründen musste das Unternehmen in die Insolvenz gehen.
- Fall 38: Das Unternehmen innovierte große Anlagen, die mittels außergewöhnlich schwerer Komponenten installiert werden mussten. Die Supply-Chain musste zunächst von Grund auf neu errichtet werden, was zu langen Verzögerungen führte.

Hierzu Person 10: *„Wenn du so als Pionier in was reingehst, dann hast du natürlich auch Zulieferer, die das zum ersten Mal machen. Zum Beispiel diese [außergewöhnlich schweren Komponenten]. Kein Mensch weit und breit hatte jemals [außergewöhnlich schwere Komponenten] errichtet, um die in der Nordsee 110 km von der Küste entfernt in 40, 50 Meter Meerestiefe abzusenken. [...] Jetzt haben wir also von mir aus diese Fabrik und wir haben die [außergewöhnlich schweren Komponenten]. [...] Jetzt kommt aber natürlich das weitere gigantische Problem dieses Zulieferers: Du brauchst ein [Transportmittel]. Dieses [Transportmittel] gibt's nicht. Weil, das ist nämlich ein zentraler Punkt. Und das ist leider etwas, was man [...] Und da fließt natürlich Kohle. Ist ja logisch. Jede Verzögerung kostet täglich Millionen.“*

Der Gründungsgesellschafter hatte den Aufsichtsrat prominent besetzt, diesen aber nicht mit aussagekräftigen Zahlen versorgt. Der Aufsichtsrat warb erhebliche, zum Teil auch

verlorene Darlehen ein, da es sich um Vorzeigelinvestitionen im Bereich erneuerbare Energien handelte. So waren die Kassen zunächst gut gefüllt. Die Mittel wurden in die Erschließung großer Projektstandorte investiert. Es fehlten jedoch die Rückflüsse der Mittel, da nie ein Projekt abgeschlossen und verkauft wurde, sondern immer weitere neue Standorte erschlossen wurden. Es wurde massiv gegen die Finanzierungsregeln verstoßen. Das Unternehmen musste Insolvenz anmelden.

Die in der Proposition 3 ausgewiesene Negation der Bedingung Produkte wird obenstehend mit „einem nur geringen Einfluss von nicht marktgerechten oder fehlerhaften Produkten“ auf das Outcome interpretiert. Man könnte allerdings auch davon ausgehen, dass, wenn die Aussage „Die Ursachen der Krise gehen auf die vom Unternehmen hergestellten, nicht marktgerechten oder fehlerhaften Produkte zurück“ überwiegend nicht zutrifft, die Produkte zumindest so schlecht nicht sein können. Dies wiederum könnte eine ganz andere Interpretation ermöglichen: Die durch die Produkte generierten Erträge machen die Geschäftsführung nachlässig, was die betriebswirtschaftlichen Methoden und Steuerungsinstrumente anbetrifft, und die Firma ist im weiteren Verlauf anfällig für den sukzessiven Verlust von Wettbewerbsvorteilen, da sie es – wegen der fehlenden Steuerungsinstrumente – nicht bemerkt.

Proposition 4: Das Outcome „Die Ausprägung der Krisenform auf Gesamtunternehmensebene“ wird beeinflusst durch ein nicht stimmiges Geschäftsmodell IN KOMBINATION mit nicht marktgerechten oder fehlerhaften Produkten UND einem geringen Einfluss von nicht korrekt angewandten betriebswirtschaftlichen Methoden und Steuerungsinstrumenten.

Die Kombination der drei Bedingungen, die Proposition 4 ausmacht, trat in der Untersuchung 5-mal (also in 12 % aller und in 13 % der in der multikausalen Untersuchung analysierten Fälle) auf (Fälle 3, 16, 31, 32 und 41).

Auch für die Proposition 4 ließe sich das oben praktizierte Vorgehen anwenden, nämlich die Propositions der Kapitel 4.c.b., 4.c.c. und 4.c.f. in den Lösungsterm der Gesamtunternehmensebene einsetzen, allerdings wird dieser Term – aufgrund der drei Bedingungen – sehr unübersichtlich, weshalb an dieser Stelle darauf verzichtet werden soll.

Interessant für das Zusammentreffen der Fälle 16, 31, 32 und 41 in der Proposition 4 ist, dass es sich bei den Fällen 31, 32 und 41 um junge Unternehmen im Alter zwischen 8 und 10 Jahren handelt, bei denen für die Geschäftsmodelle vermutet werden muss, dass sie sich noch in der Frühphase ihrer Erprobung befanden und somit noch nicht stabil waren. Auch waren alle diese Unternehmen durch eine schwach ausgeprägte betriebswirtschaftliche Abteilung und ein nicht funktionierendes Controlling geprägt. Fall 3 wurde aus der Insolvenz übernommen und neu gestartet – auch in diesem Fall waren die Strukturen und das Geschäftsmodell, ähnlich einem Start-up, noch nicht erprobt.

Eine Krise kann existenzbedrohend werden, wenn ein nicht stimmiges Geschäftsmodell in Kombination mit einem mangelhaften Produkt und einem geringen Einfluss von nicht korrekt angewandten betriebswirtschaftlichen Methoden und Steuerungsinstrumenten auftritt. Die Interpretation lautet: Wenn mangelhafte Produkte in Kombination mit einem unausgereiften Geschäftsmodell auftreten, dann reichen auch die besten Steuerungsinstrumente nicht aus.

- Fall 3: Bei diesem Unternehmen kamen mehrere Krisenursachen zusammen. So traf ein nicht stimmiges Geschäftsmodell ...

Zitat Person 2: „War das Geschäftsmodell in sich stimmig? Ja eigentlich dadurch nicht. Nicht, also es war nicht stimmig, weil wir uns total überschätzt haben bei dem Absatz von [Produkt]. Das hat nicht funktioniert. Also wir müssen sagen, es war nicht stimmig. Warum nicht? Weil wir das überschätzt haben. Weil wir überschätzt haben, wie konservativ die [Kunden-]Industrie ist.“

... auf nicht marktgängige Produkte ...

Zitat Person 2: „Ja, jetzt muss ich sagen, die Produkte entsprachen nicht der Nachfrage. Muss man überwiegend sagen, so war's! [...] Hier muss man sagen, wir waren mit dem neuen [Produkt] halt schon euphorisch und haben den Markt

überschätzt und die Geschwindigkeit, mit der dieser das [Produkt] aufnimmt. Deshalb kann man hier schon sagen, es ist in diesem Sinne schon nicht marktgerecht. [...] Das war im Grunde genommen der Hauptgrund für unsere Insolvenz. Wir haben kein [Produkt] verkauft. [...] Wir haben uns selbst was in die Tasche gelogen.“

... und zusätzlich wurden die Geschäftsgänge nicht adäquat durch das Controlling abgebildet. Hierzu das Zitat des damaligen CFO bei einer Gesellschaftersitzung im Sommer 2018:

„Ach und übrigens: Nächste Woche sind wir pleite!“

- Fall 16: Dieses Unternehmen wollte mit einem noch nicht ausgereiften Produkt ...

Hierzu Person 13: *„Und dass dann auch viele gesagt haben; ganz viele im Vertriebsprozess sagen: ‚Ja, tolles Produkt. Klasse Ergänzung, aber nicht gut genug als Ersatz und als Ergänzung zu teuer.‘ Das war ein Frühwarnindikator, den hätten wir ernster nehmen sollen. [...] Deswegen: Das Signal ‚Ihr seid zu teuer!‘ hätten wir ernster nehmen müssen.“*

... einen sehr schwierigen Markt mit sehr langen und undurchsichtigen Beschaffungsabläufen und -verantwortlichkeiten beliefern.

Hierzu Person 13: *„So lange lead times oder so lange Verkaufszyklen. Das ist eine strategische Herausforderung, was so ein kleines Unternehmen, das auf diesem einen Produkt basiert, nicht tragen kann. Deswegen ist das für mich schon krisenursächlich. [...] Als Start-up im Behördengeschäft mit so großen Tickets. [...] Ich glaube, das ist eine Kombination, die in ganz seltenen Fällen funktioniert. Ich kenne kein einziges Start-up, das auch den Behördenmarkt adressiert.“*

Darüber hinaus waren auch bei diesem Unternehmen die betriebswirtschaftlichen Kontrollinstrumente nicht ausgeprägt: Nahezu die gesamten verfügbaren Mittel wurden in die Produktentwicklung investiert.

- Fall 31 entwickelte als eigentümergeführtes Unternehmen Dienstleistungen und war im Heimatmarkt sehr erfolgreich. Von der guten Nachfrage nach dem neu entwickelten Produkt schloss der Unternehmer ohne weitere Marktforschung auf einen ähnlich interessanten Weltmarkt und investierte entsprechend im Ausland. Dort stieß das Produkt jedoch auf völlig andere Konsumgewohnheiten. Darüber hinaus wurden Kunden Produkteigenschaften versprochen, die das Produkt nicht erfüllen konnte,

insofern konnte das Geschäftsmodell, das im Gründungsland des Unternehmens erfolgreich und auf einen globalen Rollout ausgelegt war, nicht funktionieren. Der Unternehmer musste sein Unternehmen verlassen.

Zitat Person 22: „Der CEO und Gründer war nicht in der Lage, das Unternehmen zu vergrößern, und wurde abgelöst.“

- Fall 41: Das Unternehmen sicherte für ein neues Verfahren großen OEMs im Automobilbereich Produkteigenschaften zu, die im Labor- und Testmaßstab zwar nachgewiesen, aber nicht schnell genug skaliert werden konnten. So war es notwendig, die Industrialisierung des Produkts beim Kunden vorzunehmen, wobei es häufig zu durch Störungen hervorgerufene Anpassungen bei stehendem Betrieb kam, wodurch der gesamte Betriebsablauf des Kunden beeinträchtigt wurde. Da sich dies in der Branche herumsprach, erfolgten keine Anschlussaufträge. Weder das Produkt noch das Geschäftsmodell waren zukunftsfähig:

Person 28: „Das Unternehmen verfügte nicht über ein stimmiges Geschäftsmodell bzw. über eine nicht Erfolg versprechende Unternehmensstrategie? Also das Geschäftsmodell war ja Wahnwitz. Dass man Generalauftragnehmer wird. [...] Da hatten wir vorhin schon mal drüber gesprochen, [...] das war nicht stimmig und da würde ich wirklich sagen, es gab zwei große Ursachen. Das eine war: Die Skalierbarkeit war niemals nachgewiesen. Man ist mit einem ungedeckten Scheck im Grund. [...] Und das zweite war: falsche Positionierung als Generalauftragnehmer.“

Ähnlich wie in den oben genannten Fällen, die auf ein schnelles Wachstum ausgelegt waren, ist auch in diesem Fall dem Controlling nicht die notwendige Aufmerksamkeit zuteilgeworden.

Beurteilung der Negation

Auf der Gesamtunternehmensebene erfüllen weder die erforderlichen Mindestschwellen (kein Wert der Roh-Konsistenz liegt über 0,52) noch die geforderte Anzahl von Fällen die Vorgaben der Handlungsempfehlungen für eine Überprüfung der Negation, die deshalb unterbleiben muss.

Robustheitsprüfungen

Veränderung der Konsistenzschwellen

Die für diese Auswertung gewählte Konsistenzschwelle liegt bei 0,941. Zur Überprüfung der Robustheit des Lösungsterms wird zum einen die Schwelle auf 0,937 abgesenkt und zum anderen auf 0,944 angehoben. Bei letzterer Schwelle fallen zwei Fälle weg, bei 0,937 kommen zwei Fälle dazu. Bei der Überprüfung der Robustheit durch die Veränderung der Konsistenzschwellen musste auf Gesamtunternehmensebene relativ nahe an der ursprünglichen Konsistenzschwelle verblieben werden, da die Werte für die Gesamtabdeckung bei weiter entfernten Werten oberhalb und unterhalb dieser Schwelle schnell absinken bzw. ein unausgewogenes Verhältnis zwischen Gesamtabdeckung und Gesamtkonsistenz entsteht. Darüber hinaus bilden sich Lösungsterme mit recht komplexen Lösungspfaden, deren Erklärungsstärken, gemessen an der Rohabdeckung, jeweils sehr klein sind.

Bei einer Konsistenzschwelle von 0,937 ändert sich der Lösungsterm wie folgt:

**Mana&Führ*Abläufe&Mitar + ~Produkt + Mana&Führ*Modell +
~Metho&Instr*Abläufe&Mitar + ~Metho&Instr*Modell -> Krisenform**

Die Gesamtabdeckung dieses Terms liegt bei 0,866 (und damit über der des Ursprungsterms), die Gesamtkonsistenz liegt bei 0,863 (und damit unter der des Ursprungsterms).

Es bleibt nur ein Lösungspfad unverändert zum Ursprungsterm, nämlich Mana&Führ*Modell. Abläufe&Mitar, das im Ursprungsterm alleine stand, erscheint nun in Kombination mit Mana&Führ, ein geringer Einfluss des Produkts (~Produkt) steht alleine und nicht mehr mit Metho&Instr. Darüber hinaus erscheint Abläufe&Mitar in Kombination mit einem geringen Einfluss von Metho&Instr. Der Ursprungsterm Produkt*~Metho&Instr*Modell tritt nun ohne

Produkt auf. Die Änderungen mögen auf den ersten Blick umfangreich erscheinen, in den Pfaden ändert sich jedoch maximal eine Bedingung.

Bei einer Konsistenzschwelle von 0,944 ändert sich der Lösungsterm und lautet:

**~Metho&Instr*Ablauf&Mitar + Mana&Führ*Modell + Metho&Instr*~Produkt +
Produkt*~Metho&Instr*Modell -> Krisenform**

Die Gesamtabdeckung dieses Terms liegt bei 0,808 (und damit unter der des Ursprungsterms), die Gesamtkonsistenz liegt bei 0,925 (und damit über der des Ursprungsterms).

Der Lösungsterm ist nur wenig unterschiedlich zum Ursprungsterm: Die Lösungspfade Mana&Führ*Modell, Metho&Instr*~Produkt und Produkt*~Metho&Instr*Modell sind identisch mit dem Ursprungsterm. Ablauf&Mitar steht nun nicht mehr alleine, sondern mit einem geringen Einfluss von Metho&Instr.

Veränderung der Frequenzschwelle von 1 auf 2

Die für diese Auswertung gewählte Frequenzschwelle liegt ursprünglich bei 1. Wird diese Schwelle auf 2 angehoben, so ergibt sich bei einer Konsistenzschwelle von 0,941 folgender Lösungsterm:

**~Metho&Instr*Ablauf&Mitar + Mana&Führ*~Produkt*Metho&Instr +
Produkt*Modell -> Krisenform**

Die Gesamtabdeckung des Lösungsterms liegt bei 0,742, die Gesamtkonsistenz bei 0,895.

Im Ursprungsterm fand sich Produkte*Modell gemeinsam mit ~Metho&Instr, Ablauf&Mitar stand alleine und ist nun ebenfalls mit ~Metho&Instr anzutreffen.

Mana&Führ*~Produkt*Metho&Instr ist ein Pfad aus dem Ursprungsterm, um Mana&Führ ergänzt.

Analyse ohne die Fälle 32 und 39 (ausländisches Start-up und Großunternehmen)

Die Analyse wird um zwei Fälle reduziert: um das kleinste Unternehmen, bei dem es sich um ein ausländisches Start-up handelte, und um das größte Unternehmen, bei dem es sich um einen börsennotierten Baudienstleister handelte. Dadurch wird die Gruppe der verbleibenden Fälle homogener. Das Vorgehen entspricht dem oben dargestellten und führt über die Wahrheitstafel und der nachfolgenden Anwendung des Quine-McCluskey-Algorithmus zur Ausgabe eines Lösungsterms:

**~Metho&Instr*Ablauf&Mitar + Mana&Führ*Modell + ~Produkt*Metho&Instr +
Produkt*~Metho&Instr*Modell -> Krisenform**

Die Gesamtabdeckung reduziert sich leicht auf 0,807, die Gesamtkonsistenz liegt leicht höher bei 0,93.

Der Lösungsterm ist nahezu stabil, lediglich Proposition 1 ändert sich folgendermaßen: Das Outcome „Die Ausprägung der Krisenform auf Gesamtunternehmensebene“ wird beeinflusst durch nicht genügend optimierte Abläufe bzw. nicht genügend qualifizierte Mitarbeiter IN KOMBINATION mit einem geringen Einfluss von nicht korrekt angewandten betriebswirtschaftlichen Methoden und Steuerungsinstrumenten.

Vergleich von monokausaler und multikausaler Analyse

Der Vergleich bietet sich auf Gesamtunternehmensebene nur eingeschränkt an, da die multikausale Analyse – mit einer Ausnahme – ausschließlich Bedingungskombinationen generiert, die die monokausale Analyse nicht vorsieht. Diese Ausnahme ist die Proposition Ablauf&Mitar. Dass diese Bedingung auch in der monokausalen Analyse mit 0,6 den höchsten

Durchschnittswert bildet, verwundert nicht, ist es doch die einzelne Bedingung/Proposition, die die größte Erklärungskraft für das Outcome bzw. die Krisenform darstellt.

	Lösungspfade im Ursprungsterm			
	Ablauf&Mitar	Mana&Führ *Modell	~Produkt*Metho &Instr	Produkt*~Metho &Instr*Modell
Ursprungsterm	✓	✓	✓	✓
Konsistenz > 0,937	(✓)	✓	(✓)	(✓)
Konsistenz > 0,944	(✓)	✓	✓	✓
minus 2 Fälle	(✓)	✓	✓	✓
Frequenzschw.2	(✓)	(✓)	(✓)	(✓)
<i>mono-/ multikausal</i>	✓	-	-	-

Abb. 16: Robustheitsprüfungen Gesamtunternehmensebene: ✓ bedeutet, dass der ermittelte Lösungspfad identisch mit dem Ursprungsterm ist. (✓) bedeutet, dass der ermittelte Lösungspfad vergleichbar ist, aber 1 bis 2 weitere Bedingungen hinzugefügt, entfernt oder die Einflussstärke verändert wurde. Für den Vergleich monokausal vs. multikausal bedeutet das Häkchen das Vorhandensein der Bedingung/Krisenursache in beiden Analysemethoden. - bedeutet: Bei monokausalen Analysen existieren keine Bedingungskombinationen.

Zusammenfassend lässt sich für die Robustheitsprüfungen (Abb. 16) sagen, dass

- der Lösungspfad Mana&Führ durch drei von vier Robustheitsprüfungen voll und durch eine eingeschränkt bestätigt wird,
- die Lösungspfade (~Produkt*Metho&Instr) und (Produkt*~Metho&Instr*Modell) in zwei von vier Prüfungen voll und durch eine Prüfung eingeschränkt bestätigt werden und
- der Lösungspfad Ablauf&Mitar durch eine von fünf Prüfungen voll und durch vier eingeschränkt bestätigt wird.

Da keiner der Lösungspfade durch die Überprüfungen verworfen werden muss, kann der ursprüngliche Lösungsterm somit mit leichten Einschränkungen als stabil bezeichnet werden.

4.c. Zweite Unternehmensebene

4.c.a. Management & Führung

In diesem Kapitel wird untersucht, welche untergeordneten Bedingungen die Krisenursache „Die Krise geht auf nicht genügend qualifiziertes Management bzw. eine schwache Führung zurück“ beeinflussen, folglich einen indirekten Einfluss auf das Ausmaß der Krise haben. Hierzu erfolgt zunächst eine monokausale und im Anschluss eine multikausale Auswertung.

Monokausale Auswertung

In der monokausalen Analyse der Bedingungen ragen zwei Durchschnittswerte in Tab. 8 nach oben und ein Wert nach unten heraus:

- Die Krisenursache „Die Krise geht auf nicht genügend qualifiziertes Management bzw. eine schwache Führung zurück“ wird wesentlich beeinflusst durch fehlerhafte Entscheidungen der Geschäftsführung und weist einen Durchschnittswert von 0,65 auf. Es handelt sich hierbei um den zweithöchsten Einzelwert der gesamten Untersuchung und er beeinflusst das Outcome, das Ausmaß der Krise, somit erheblich! 29 befragte Personen weisen dieser Bedingung einen wesentlichen Einfluss auf die Krisenursache zu (Fälle 1, 7, 8, 10, 11, 12, 13, 14, 16, 18, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 30, 32, 33, 34, 35, 37, 38, 39, 40, 41 und 42).

	Kontinuität	Wissen	Kontrolle	Schwäche	Entscheidung	Outc: Mana&Führ
Fall1	0	0,3	1	0	0,7	0,3
Fall 2	0,7	0,7	0,3	0,3	0,3	0,3
Fall 3	0,3	0,3	0,3	0	0,3	0,3
Fall 4	1	0,3	0,3	0	0	1
Fall 5	0	0,3	0,3	1	0,3	0,7
Fall 6	0	0	0	0	0,3	0,3
Fall 7	0	0,7	0,3	0,7	1	0,7
Fall 8	0	0	0,7	0,3	0,7	0,3
Fall 9	0	1	0	0,7	0,3	0,7
Fall 10	1	1	0,3	0,7	1	1
Fall 11	0,7	1	0,3	1	1	0,7
Fall 12	0	0,7	0,7	0,7	0,7	1
Fall 13	0,3	0,7	0,7	1	1	1
Fall 14	0,3	0,3	0,3	1	0,7	1
Fall 15	0	0,3	0,7	0,7	0,3	0,7
Fall 16	0	0,3	0,3	0,3	0,7	0,7
Fall 17	0,3	0,7	0,7	0,3	0,3	0,7
Fall 18	0	1	1	0,3	0,7	0,3
Fall 19	0	1	0,7	0,3	0	0,7
Fall 20	0,3	0,3	0,7	0,3	0,3	0,3
Fall 21	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7
Fall 22	0,3	1	0,7	0,7	1	1
Fall 23	0,3	0,7	1	0,7	1	0,7
Fall 24	0,3	1	0,3	1	1	1
Fall 25	0	0,3	0,3	0	1	0,3
Fall 26	0,7	1	0,7	1	0,7	1
Fall 27	0,3	0,3	0,7	0,3	0,7	0,7
Fall 28	1	0,7	0,7	0,7	0,7	0,3
Fall 29	0	0,7	0	0,3	0,3	0,3
Fall 30	1	0,7	0	0,7	0,7	1
Fall 31	0	0	0	0	0,3	0,3
Fall 32	0	1	1	1	1	1
Fall 33	0,3	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7
Fall 34	0,3	1	0,7	1	1	1
Fall 35	0	0,3	0	0,3	0,7	0,3
Fall 36	0	0	0	0,3	0,3	0,3
Fall 37	1	0,7	0,3	0,7	0,7	0,7
Fall 38	0,7	0,7	0,3	0,3	1	0,3
Fall 39	0,3	0,3	0,3	0,7	0,7	0,7
Fall 40	0,3	0,3	0,7	0,3	0,7	0,7
Fall 41	0	0,7	1	0,3	1	0,7
Fall 42	0,7	1	0,7	0,7	1	1
Summe	13,1	24,7	20,4	22	27,5	
Durchschnitt	0,31	0,59	0,49	0,52	0,65	
Median	0,3	0,7	0,5	0,7	0,7	

Tab. 8: Monokausale Auswertung Management & Führung: Kontinuität: fehlende Kontinuität in der Unternehmensführung, Wissen: unzureichendes Wissen zur Krisenbewältigung, Kontrolle: mangelnde Qualität der Kontrollorgane, Schwäche: Entscheidungsschwäche der Geschäftsführung, Entscheidung: mangelhafte Qualität der getroffenen Entscheidung. „0“: Aussage trifft überhaupt nicht zu, „0,3“: Aussage trifft überwiegend nicht zu, „0,7“: Aussage trifft überwiegend zu, „1“: Aussage trifft vollständig zu

- Die Krisenursache „Die Krise geht auf nicht genügend qualifiziertes Management bzw. eine schwache Führung zurück“ wird wesentlich beeinflusst durch unzureichendes Know-how bzw. Wissen des Managements, um die Krise zu bewältigen und ist mit 0,59 ebenfalls sehr hoch bewertet (vierthöchste Bewertung). Diese Bedingung wird von 25 der befragten Personen als wesentlich bezeichnet (Fälle 2, 7, 9, 10, 11, 12, 13, 17, 18, 19, 21, 22, 23, 24, 26, 28, 29, 30, 32, 33, 34, 37, 38, 41 und 42). Es ist naheliegend, dass Wissen, wie mit einer Krise umzugehen ist, einen erheblichen Einfluss darauf hat, ob eine Krise gemeistert werden kann (Verlaufsform VB) oder nicht (Verlaufsformen VC und VD). Es handelt sich um eine nachlaufende Krisenursache.
- Die Krisenursache „Die Krise geht auf nicht genügend qualifiziertes Management bzw. eine schwache Führung zurück“ wird wesentlich beeinflusst durch die fehlende Kontinuität des Managements, weist mit 0,39 den niedrigsten Wert der monokausalen Analyse auf und wird nur von elf befragten Personen benannt (Fälle 2, 4, 10, 11, 21, 26, 28, 30, 37, 38 und 42).

Im „Mittelfeld“ liegen die beiden folgenden Bedingungen:

- Die Krisenursache „Die Krise geht auf nicht genügend qualifiziertes Management bzw. eine schwache Führung zurück“ wird wesentlich beeinflusst durch eine schwache Unternehmensführung (0,52). Hierin sehen 22 Personen eine wesentliche Krisenursache (Fälle 5, 7, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 21, 22, 23, 24, 26, 28, 30, 32, 33, 34, 37, 39 und 42).
- Die Krisenursache „Die Krise geht auf nicht genügend qualifiziertes Management bzw. eine schwache Führung zurück“ wird wesentlich beeinflusst durch eine „nicht ausreichende Kontrolle übergeordneter Instanzen (0,49). 21 Personen sehen hier eine wesentliche Ursache für die Krise und deren Ausmaß (Fälle 1, 8, 12, 13, 15, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 26, 27, 28, 32, 33, 34, 40, 41 und 42).

Multikausale Auswertung

1. Analyse der notwendigen Bedingungen

<u>Überprüfte Bedingung</u>	<u>Konsistenz</u>	<u>Abdeckung</u>
Kontinuität	0.412409	0.862595
~Kontinuität	0.718978	0.681661
Wissen	0.784671	0.870445
~Wissen	0.456204	0.722543
Kontrolle	0.627737	0.843137
~Kontrolle	0.591241	0.750000
Schwäche	0.766423	0.954545
~Schwäche	0.485402	0.665000
Entscheidung	0.835766	0.832727
~Entscheidung	0.416058	0.786207

Tab. 9: Überprüfung notwendiger Bedingungen Management & Führung: ~ steht für die Negation der Bedingung, Outcome-Variable: Management & Führung

Keine der in Tab. 9 dargestellten Bedingungen (oder deren Negation) überschreitet den Konsistenzgrenzwert von 0,9, der für eine notwendige Bedingung Voraussetzung wäre. Die Werte für „Es werden falsche Entscheidungen getroffen“ (0,835), „Die Geschäftsführung hat unzureichendes Wissen zur Krisenbewältigung“ (0,784) und „Die Unternehmensführung ist schwach“ (0,766) lassen jedoch eine wichtige Rolle im Lösungsterm vermuten.

2. Analyse der hinreichenden Bedingungen

Kontinuität	Wissen	Kontrolle	Schwäche	Entscheidung	N	Mana&Führ	Raw consist.	PRI consist.	SYM consist.
1	0	0	0	0	1	1	1.000	1.000	1.000
0	0	0	1	0	1	1	1.000	1.000	1.000
0	1	0	1	0	1	1	1.000	1.000	1.000
0	0	1	1	0	1	1	1.000	1.000	1.000
0	1	1	0	0	2	1	1.000	1.000	1.000
0	0	0	1	1	2	1	1.000	1.000	1.000
0	1	0	1	1	2	1	1.000	1.000	1.000
1	1	0	1	1	4	1	1.000	1.000	1.000
0	1	1	1	1	7	1	1.000	1.000	1.000
1	1	1	1	1	4	1	0.949	0.900	0.900
0	1	1	0	1	2	1	0.943	0.764	0.764
0	1	0	0	0	1	1	0.923	0.482	0.482
1	1	0	0	1	1	1	0.923	0.750	0.750
0	0	1	0	0	1	1	0.913	0.428	0.428
1	1	0	0	0	1	1	0.906	0.600	0.600
0	0	0	0	1	3	0	0.893	0.467	0.467
0	0	1	0	1	4	0	0.890	0.578	0.578
0	0	0	0	0	4	0	0.771	0.158	0.158
1	0	1	0	0	0				
1	1	1	0	0	0				
1	0	0	1	0	0				
1	1	0	1	0	0				
1	0	1	1	0	0				
1	0	1	0	1	0				
1	1	1	1	0	0				
1	0	0	0	1	0				
0	1	0	0	1	0				
1	0	1	0	1	0				
1	1	1	0	1	0				
1	0	0	1	1	0				
0	0	1	1	1	0				
1	0	1	1	1	0				

Tab. 10: Wahrheitstafel hinreichender Bedingungen Management & Führung: Bedingung 1 Kontinuität: fehlende Stetigkeit in der Geschäftsführung, Bedingung 2 Wissen: fehlendes Wissen zur Krisenbewältigung, Bedingung 3 Kontrolle: mangelnde Qualität der Kontrollinstanzen, Bedingung 4 Schwäche: Entscheidungsschwäche der Geschäftsführung, Bedingung 5 Entscheidung: mangelhafte Qualität der getroffenen Entscheidung, Mana&Führ: das Outcome, n: Anzahl der Bedingungskombinationen, Raw consist.: Roh-Konsistenz, PRI consist.: Proportional reduction in inconsistency, SYM consist.: symmetrische Konsistenz, Frequenzschwelle: 1, Konsistenzschwelle: 0,906

In Anlehnung an die Handlungsempfehlungen wird die Datenstruktur der Wahrheitstafel (Tab.

10) auf Brüche hinsichtlich der Roh-Konsistenz überprüft, um die Konsistenzschwelle zu

ermitteln. In der Wahrheitstafel finden sich Brüche der Konsistenzwerte bei 0,89 und 0,906. Es wird der Wert 0,906 gewählt, da bei diesem Wert keine gebundenen Implikanten⁸² erscheinen und dieser Wert einen guten Kompromiss zwischen Gesamtabdeckung und Gesamtkonsistenz darstellt. Bei dieser Roh-Konsistenzschwelle werden 31 von 42 Fällen oder 74 % berücksichtigt, was der Empfehlung von Ragin entspricht.

Die Minimierungsformel des Quine-McCluskey-Algorithmus führt zu folgendem Ergebnis mit vier Propositions/Erklärungspfaden (Abb. 17):

	Proposition 1	Proposition 2	Proposition 3	Proposition 4
Bedingung 1			●	
Bedingung 2	●			
Bedingung 3				●
Bedingung 4		●		
Bedingung 5				⊗
Anzahl Fälle	25	22	11	4
Rohabdeckung	0.784671	0.689781	0.412409	0.284672
Einzelabdeckung	0.124088	0.0620437	0.0364963	0
Konsistenz	0.870445	0.964286	0.862595	0.95122
Gesamtabdeckung	0.923358			
Gesamtkonsistenz	0.848993			

Abb. 17: Configurational Chart Management & Führung: Ein großer schwarzer Kreis (●) ist eine Kernbedingung, ein kleiner schwarzer Kreis (●) ist eine Nebenbedingung. Ein weißer Kreis mit Kreuz (⊗) bedeutet Abwesenheit oder geringer Einfluss einer Bedingung, Roh-Konsistenz > 0,906 und Häufigkeit = 1 (Intermediate Solution).

Der Lösungsterm lautet somit:

**Wissen + Schwäche + Kontinuität + Kontrolle*~Entscheidung -> Nicht genügend
qualifiziertes Management bzw. schwache Führung**

⁸² Zu Implikanten siehe Ragin, 2017: 33 ff.

Die Krisenursache „Die Krise geht auf nicht genügend qualifiziertes Management bzw. eine schwache Führung zurück“ wird deshalb wesentlich beeinflusst:

ENTWEDER durch die Proposition 1:

- Das Management hat unzureichendes Know-how bzw. Wissen, um die Krise zu bewältigen

ODER durch die Proposition 2:

- Die Unternehmensführung ist schwach

ODER durch die Proposition 3:

- Der Geschäftsführung mangelt es an personeller Kontinuität

ODER durch die Proposition 4:

- Das Management wird nicht ausreichend von übergeordneten Instanzen kontrolliert (Beirat, Verwaltungsrat, Gesellschafter) IN KOMBINATION mit einer geringen Ausprägung von fehlerhaften Entscheidungen

Die Propositions haben nicht den gleichen Erklärungsgehalt für den Lösungsterm, was anhand der Rohabdeckung gemessen wird. So hat die Proposition 1 (Wissen) mit einer Rohabdeckung von 0,784 die höchste Erklärungskraft für das Outcome, die Proposition 2 (Schwäche) mit einer Rohabdeckung von 0,690 den zweithöchsten Erklärungsgehalt. Proposition 3 (Kontinuität) fällt mit einer Rohabdeckung von 0,412 in der Erklärungskraft schon deutlich ab. Die Proposition 4 (Kontrolle*~Entscheidung) hat mit einem Wert von 0,285 nur eine sehr geringe Erklärungskraft.

Die Gesamtabdeckung ist mit 0,923 in dieser Auswertung vergleichsweise hoch. Die Gesamtkonsistenz liegt bei 85 %, was einen mittelmäßigen Wert darstellt.

Interpretation der Auswertungen

Die multikausale Auswertung liefert teilweise bestätigende, teilweise abweichende Aussagen von der monokausalen Analyse, bei der beispielsweise der Aspekt „Kontinuität“ deutlich weniger stark ausgeprägt war.

Proposition 1: Das Outcome „Die Krise geht auf nicht genügend qualifiziertes Management bzw. eine schwache Führung zurück“ wird wesentlich beeinflusst durch das Management, das unzureichendes Know-how bzw. Wissen hat, um die Krise zu bewältigen. Diese Bedingung trat in der Untersuchung 25-mal (also in 60 % aller und in 81 % der in der multikausalen Untersuchung analysierten Fälle) auf (Fälle 2, 7, 9, 10, 11, 12, 13, 17, 18, 19, 21, 22, 23, 24, 26, 28, 29, 30, 32, 33, 34, 37, 38, 41 und 42).

Diese Bedingung, die auch in der monokausalen Auswertung von besonders starker Bedeutung ist, steht alleine, ist also nicht mit einer anderen Krisenursache verknüpft.

Wie bereits beschrieben, handelt es sich bei fehlendem Know-how und Wissen zur Krisenbewältigung um eine nachlaufende Krisenursache, die zum oder nach dem Erkenntniszeitpunkt⁸³ relevant wird und geeignet ist, die Krise in ihrem Ausmaß zu verstärken. Bei nachlaufenden Krisenursachen verschmelzen die Auswirkungen der Krisenursachen mit denen der Maßnahmen, da die fehlende Erarbeitung von Maßnahmen bzw. deren mangelhafte Umsetzung die Krise beschleunigen (Verlaufsformen VC und VD). Insofern handelt es sich bei fehlendem Wissen und Know-how zur Krisenvermeidung um eine Proposition, die in die Maßnahmen-Phase fällt.

Die Abschwächung oder Bewältigung der Krise nach dem Erkenntniszeitpunkt setzt bestimmtes Methodenwissen, Know-how und Erfahrung aus ähnlichen Situationen voraus. Das Methodenwissen reicht von der schnellen Analyse der Krisenursachen und deren

⁸³ Zum Erkenntniszeitpunkt siehe Kapitel 4.a.

Messbarmachung über die Ausarbeitung von priorisierten Maßnahmen bis zu deren Umsetzung. Darüber hinaus muss die Belegschaft, die in Krisensituationen immer abwartend und skeptisch den bisher nicht geübten und praktizierten Methoden gegenübersteht, motiviert werden, die Maßnahmen mit umzusetzen.

Nicht zu unterschätzen ist auch die Erfahrung von Beteiligten, die bereits ähnliche Situationen durchlaufen haben. Im Rahmen der Interviews berichteten die Teilnehmer immer wieder, Wissen könne man – beispielsweise in Fortbildungen – erlernen, Erfahrung müsse man selbst machen. Dies ist auch der Grund, weshalb eine zum Erkenntniszeitpunkt – also dem Zeitpunkt, zu dem die Krise als solche erkannt und anerkannt wird – amtierende Geschäftsführung selten in der Lage ist, ein Unternehmen selbst aus der Krise zu führen: Sie ist meist zu einem anderen Zeitpunkt und Zweck engagiert worden, nämlich dazu, das Unternehmen in einer Stabilitäts-Phase weiterzuentwickeln. Deshalb sind viele Manager branchenerfahren und bringen Produkt- oder Branchenwissen mit. Die wenigsten Geschäftsführer jedenfalls besitzen Krisenerfahrung, wenn sie in ein Unternehmen kommen.

Darüber hinaus bedingt Krisenerfahrung meist auch ein bestimmtes Alter. Betrachtet man beispielsweise Hochschulabsolventen, die nach der Finanzkrise 2008/2009 in den Arbeitsmarkt eingestiegen sind, so ist die Wahrscheinlichkeit groß, dass sie in den folgenden 10 Jahren des unablässigen Wirtschaftswachstums nie mit einer Krise konfrontiert worden sind, was bedeutet, dass in der „Coronakrise“ 2020/21 und in der „Ukraine-Krise“ 2022 eine ganze Managergeneration keine Krisenerfahrung hatte bzw. hat.

Ein Weiteres kommt hinzu: Häufig ist das existierende Management eines Unternehmens eher Teil des Problems als Teil der Lösung.

Zitat Person 1: „Was ich heute ändern würde: Ich würde mich operativ rausnehmen. So wie als Vorsitzender eines Verwaltungsrates, um eben gezielt helfen zu können. Ich hatte zu viel Verantwortung, zu viele Aufgaben. Und die Diskussion mit mir selbst führt eben selten zu neuen Erkenntnissen.“

Dies schlägt sich in der allgemeinen Turnaround-Praxis nieder, sich nach einer Firmenübernahme aus einer Krise vom aktuellen Management zu trennen – ohne Ansehen der Person. Dies mag eher undifferenziert klingen, meist ist aber für einen Übernehmer keine Zeit, zu prüfen, ob das Management der Sanierung gewachsen ist oder nicht.

Diese Beobachtung sollte sich das Management eines in die Krise geratenen Unternehmens zunutze machen und nicht glauben, das Gesicht zu verlieren, wenn es sich nach dem Erkenntniszeitpunkt rasch externer Unterstützung versichert. Letztendlich zählt für das Management ausschließlich, ob das Unternehmen überlebt: Nachdem die Krise überstanden ist, fragt niemand mehr nach, mit welchen Mitteln dies gelungen ist.

Zitat Person 1: „Deshalb sollte man sich die Berater so aussuchen, dass sie wirklich das machen, was sie auch wirklich können. Und nicht nach Sympathie oder ich weiß nicht, welche Faktoren da alle mitspielen, ob man sich irgendwo auf einer Party kennengelernt hat oder ich weiß nicht was.“

Aus diesem Grund müsste das Management zum Erkenntniszeitpunkt unvoreingenommen prüfen, ob die notwendige Sanierungserfahrung vorhanden ist, und bei begründeten Zweifeln externe Unterstützung suchen, und zwar am besten schon zu dem Zeitpunkt, an dem die Analysen angestoßen werden, die den Krisenursachen auf den Grund gehen sollen.

Häufig wurde in diesem Zusammenhang von Betroffenen im Nachhinein die eigene Selbstüberschätzung reuevoll ins Feld geführt, wenn am Scheideweg des Unternehmens nicht die richtigen Entscheidungen getroffen wurden: Gut gemeinte Ratschläge – sollten sie seitens der Kontrollorgane existiert haben – wurden ignoriert.

Zitat Person 21: „Du sprachst von Selbstüberschätzung. Das ist wahrscheinlich die Überschrift. Oder die Quintessenz. Aber anständig dazustehen, zu den Fehler stehen, zu bezahlen und am Schluss sogar, wenn es gar nicht mehr anders geht, in die Insolvenz gehen, und wenn's gar nicht mehr anders geht, sogar in die persönliche Insolvenz. Als einer, der für sein Unternehmen, für seine Fehler eingestanden ist.“

Proposition 2: Das Outcome „Die Krise geht auf nicht genügend qualifiziertes Management bzw. eine schwache Führung zurück“ wird wesentlich beeinflusst durch eine schwache Unternehmensführung.

Diese Bedingung trat in der Untersuchung 22-mal (also in 52 % aller und in 71 % der in der multikausalen Untersuchung analysierten Fälle) auf (Fälle 5, 7, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 21, 22, 23, 24, 26, 28, 30, 32, 33, 34, 37, 39 und 42).

Zitat Person 9: *„Am Ende ist es immer eine Frage der Führung und da schließ’ ich Eigentümer und Beirat/Aufsichtsrat auch mit ein. Es ist nicht ausschließlich nur die operative Führung.“*

Was ist unter einer „schwachen Unternehmensführung“ zu verstehen? Dies erschließt sich aus den Kommentaren und Zitaten befragter Personen:

Zitat Person 4: *„Wenn ich mir jetzt deine Frage nach den Ursachen der Betrachtung der Krise interner Natur anschau, die Ursachen der Krise aus meiner Sicht: ja, schwache Führung. Klar, weil, diese strategischen Fehler, das muss die Führung beeinflussen. Da kannst du von mir aus hinschreiben: 10 Punkte. Weil, das ist für mich ein strategischer Fehler und das kann nur die Führung sein. Also nicht qualifiziertes Management würde ich gar nicht machen. Schwache Führung. Peng.“*

Zitat Person 5: *„Das Unternehmen litt unter meiner Selbstüberschätzung.“*

Zitat Person 6: *„Am Ende ist es immer die Verantwortung der handelnden Personen. Weil die im Extremfall nicht gemerkt haben, dass sich der Markt verändert oder dass sich irgendetwas Grundsätzliches verändert. Aber wer, wenn nicht entweder die Geschäftsführer oder die Gesellschafter oder beide miteinander oder der Beirat, also jedenfalls die letztendlich handelnden Personen, wer, wenn nicht die, sollten dafür verantwortlich sein, dass das Unternehmen in die Zukunft kommt?“*

Zitat Person 7: *„Auf-Zuruf-Unternehmenskultur anstatt verbindlicher Kommunikation und Umsetzung vereinbarter Maßnahmen.“*

Zitat Person 8: *„Es existierten informelle ‚Spindoktoren‘ um die ehemalige Eignerfamilie herum. Der kaufmännische Geschäftsführer hat die Aufträge unterschrieben, ohne diese beurteilen zu können und diese zu hinterfragen.“*

Zitat Person 9: *„Es beginnt immer bei denjenigen, die das Unternehmen steuern und lenken. Und wenn man von fehlenden und falschen Betriebsprozessen, von fehlenden oder falschen Produkten spricht, dann spricht man indirekt immer von fehlenden oder falschen Managementkapazitäten. Das führt alles, alles, was sich darunter abspielt, bedeutet für mich, dass es in irgendeiner Art ein Versäumnis auf der Managementebene darstellt. [...] Alles, was unter der Ebene 1 stattfindet, sind abgeleitete Schwächen der Ebene 1. Also fehlende Kundennähe, fehlender Vertrieb – es ist alles top down. Diese ganzen Themen sind eine Top-Down-Frage. [...] Der Unternehmer war beratungsresistent.“*

Zitat Person 11: *„Arroganz der zum Teil elitären Geschäftsführer hat Kundennähe verhindert.“*

Zitat Person 17: *„Selbstüberschätzung des Aufsichtsratsvorsitzenden, der das Umsatzziel von 1 Mrd. € vorgab, zum Teil auch hervorgerufen durch die jahrelangen guten Ergebnisse bei gleichzeitig schwachem Aufsichtsrat. Dies führte zu unkontrollierten Zukäufen.“*

Zitat Person 18: *„Die Unternehmensführung ist schwach. ‘Ja, also wie ich Herrn [...] kennengelernt habe, dass der ein brillanter Unternehmer war, das kann man, glaube ich, wirklich nicht behaupten. ‘Ne 7 hat er sich mindestens verdient.“*

Zitat Person 18: *„Es herrschte eine klare Selbstüberschätzung der damaligen Firmenleitung.“*

Zitat Person 21: *„Ich als mich selbst überschätzender Unternehmer habe mich mit einem schwachen Beirat umgeben.“*

Zitat Person 22: *„Der CEO und Gründer war nicht in der Lage, das Unternehmen zu vergrößern, und wurde abgelöst.“*

Zitat Person 27: *„Das Ende war die Folge von Fehlern des Managements beim Zukauf von Beteiligungen im In- und Ausland sowie bei der Projektentwicklung.“*

Unter einer „schwachen Unternehmensführung“ werden hauptsächlich Persönlichkeitsdefizite des handelnden Managements subsumiert, die mit Selbstüberschätzung, Hybris und Arroganz in Verbindung gebracht werden. Hauschildt et al. (2005) nennen Unternehmen, die über personengeprägte Defizite in die Krise geraten, „Unternehmen mit Persönlichkeitsdefekten“ und identifizieren charakterlich-moralische Persönlichkeitsinsuffizienzen im Top-Management bis hin zur Waghalsigkeit. Ein zweites identifiziertes Cluster lautet „Unternehmen mit Störungen der persönlichen Interaktion“. Unternehmen dieses Clusters sind durch unzureichende soziale Kompetenz des Unternehmers oder des dominanten Managers gekennzeichnet. Dies ist häufig auf ein negatives Menschenbild zurückzuführen:

Zitat Person 10: *„Die Fehler liegen zu 100 % intern und – bedauerlicherweise, das hat sich durch den ganzen Prozess dort gezeigt – zu 100 % bei der Person [des Unternehmers]. Ist leider so. [...] Die Leute haben Angst gehabt vor ihm, und zwar richtig. Massiv Angst. Ich weiß von einem aus der Finanzabteilung, der ist heute noch in Psychobehandlung. Und ein anderer, der gekündigt hat, hat Krebs bekommen. Das war so ein unmöglicher Umgang mit Angestellten. Völlig unmöglich. Völlig.“*

Eine „schwache Unternehmensführung“ hat Auswirkungen nicht nur auf die Etablierung und Besetzung eines möglichen Beirats, sondern auch auf den Umgang mit Mitarbeitern, Kunden

und Lieferanten. Eine schwache Unternehmensführung kann nicht delegieren und konzentriert alle Entscheidungen auf sich selbst.

Zitat Person 23: „Also die Mitarbeiter hatten das Gefühl, dass sie selber keine eigene Entscheidungskompetenz hatten. Es wurde alles vom Vorstand kontrolliert und diktiert. Damit war eine Mitarbeitermotivation nicht gegeben.“

Auch eine Nachbesetzung von Führungspositionen durch offensichtlich ungeeignete Personen, insbesondere, wenn sie aus der Eigentümerfamilie oder aus dem „geneigten Bekanntenkreis“ stammen, muss an dieser Stelle genannt werden.

Zitat Person 10: „Der Eigentümer hatte zwei unfähige Söhne im Unternehmen untergebracht.“

Unter „schwacher Unternehmensführung“ werden aber auch Konstellationen von Führungskräften verstanden, die im Team nicht in der Lage sind, Entscheidungen zu treffen, beispielsweise durch verhärtete Fronten zwischen operativ tätigen Gesellschafterstämmen oder auch innerhalb eines Managements, das sich gegenseitig blockiert.

Eine „starke Unternehmensführung“ muss deshalb nicht unbedingt aus „Alpha-Tieren“ bestehen, sondern kann auch durch ein kooperatives, komplementär zusammengesetztes Team geleistet werden – solange es entscheidungsfähig ist oder klar geregelt ist, wer schlussendlich die Entscheidung trifft.

Wohlgemerkt: Auch eine starke Führung kann falsche Entscheidungen treffen, eine starke Führung hat aber im Normalfall kein Problem, sie zu korrigieren und eine positive Fehlerkultur zu etablieren. Auch umgibt sich eine starke Unternehmensführung gern mit starken Kontrollorganen oder Beratern, da eine starke Führung mit anders lautenden Meinungen umgehen kann, was bei einer schwachen Führung eben nicht der Fall ist, die im Zweifel das Kontrollorgan mit falschen oder irreführenden Informationen versorgt, um der Diskussion aus dem Weg zu gehen.

Hierzu Person 28 zu Fall 41: „„Man hat sich da auch blenden lassen. Das habe ich ja für mich vorhin schon gesagt. Der hat mich auch geblendet. Nicht zuletzt dadurch, dass er gesagt hat: ‚Guck her, ich hab hier Aufträge von Porsche und BMW. ‘ Die geben ja nicht so ohne Weiteres so große Aufträge weg. Es war Substanz vorhanden, die uns geblendet hat. [...] ‚Was hätten Sie im Nachhinein anders gemacht?‘ Da muss man sagen, wenn die Frage an mich gestellt wird, muss ich sagen: ‚Wir kamen viel zu spät!‘ Wenn wir am Anfang dabei gewesen wären, dann könnte ich die Frage anders beantworten. Ich meine, wir haben recht dem [Aufsichtsratsvorsitzenden] gesagt, das ist ja [...] wir haben doch früh dem [Aufsichtsratsvorsitzenden] gesagt, das Ding ist eigentlich nicht zu retten. Da ging er in die Verwaltungsratssitzung [der Muttergesellschaft] und kam zurück und hat gesagt: ‚Wir wollen trotzdem noch mal Geld nachschießen.‘“

Deshalb ist die schwache Führung auch stärker gefährdet, falsche Entscheidungen nicht mehr korrigieren zu können. Ein Unternehmer, der sich mit „Ja-Sagern“ umgibt bzw. wohlmeinende Ratschläge in den Wind schlägt, ist in Wirklichkeit eine schwache Führungsperson, da gerade das Auseinandersetzen mit anderen Meinungen eine gereifte Persönlichkeit ausmacht. „In den Beirat gehören nur Persönlichkeiten, die unternehmerisches Format besitzen. Die Gefahr von Interessenkonflikten muss ausgeschlossen werden. Deshalb scheiden der Hausanwalt, der Steuerberater und Vertreter der Kredit gewährenden Banken als Mitglieder aus. Dasselbe gilt für Kunden, Lieferanten und sonstige Geschäftspartner. Auch persönliche Freunde des Unternehmers sind ungeeignet, da ihre Objektivität bei Streit unter den Gesellschaftern leicht angezweifelt werden kann“ (Hennerkes, 2004: 272).

Zitat Person 9 zu geeigneten Kontrollorganen: „Das Geheimnis ist, dass du Leute kennst, die sich in dein Problem hineinversetzen und für sich gerne 'nen guten Job machen.“

Und nochmals Person 18: „Ja, aber das ist ein häufig gemachter Fehler. Ich denke, man muss da sehen, dass man da Kompetenz in den Beirat bekommt. Und Sie haben das schon angedeutet: Ja-Sager. Das bringt gar nichts. Dann brauche ich gar keinen Beirat. Das ist Zeitverschwendung. Im Prinzip braucht man kompetente und vielleicht auch mal unbequeme Leute. Wenn die Ihnen dann als Unternehmer nicht gefallen, können Sie die auch entsorgen. So ist das ja auch nicht. Sie müssen sich ja mit denen auch nicht abgeben. Oder das tun, was sie sagen. Jedenfalls sollte man unabhängige Kompetenz dort reinholen. Das muss ja der Sinn der Übung sein.“

Proposition 3: Das Outcome „Die Krise geht auf nicht genügend qualifiziertes Management bzw. eine schwache Führung zurück“ wird wesentlich dadurch beeinflusst, dass es der Geschäftsführung an personeller Kontinuität mangelt.

Diese Bedingung trat in der Untersuchung 11-mal (oder in 26 % aller und in 35 % der in der multikausalen Untersuchung analysierten Fälle) auf (Fälle 2, 4, 10, 11, 21, 26, 28, 30, 37, 38 und 42).

Unternehmen, deren Führungspersonal häufig wechselt, erfahren oft eine Neuausrichtung der Strategie oder sogar des Geschäftsmodells. Dies kann zu Diskontinuitäten und Orientierungslosigkeit der Mitarbeiter, der Geschäftspartner und auch der Kunden führen. Andererseits führt ein zu langjähriges Festhalten an Führungskräften ggf. zu geringerer Bereitschaft, sich modernen Managementmethoden zu öffnen oder neue, dringend benötigte, Fähigkeiten ins Haus zu holen.

Person 9: *„Ich liebe schon Kontinuität, aber nicht um der Kontinuität willen. Da muss schon die Performance mit stimmen.“*

Es ist geradezu bezeichnend für Unternehmen, die auf eine Krise zusteuern, dass das Management häufig ausgetauscht wird. Dies ist oft auf die Eigenschaft der Eigentümer zurückzuführen, das Management nach seinen Schwächen zu beurteilen, anstatt auf den Stärken aufzubauen, wobei Letzteres deutlich einfacher wäre, da man gemeinsam die Schwächen thematisieren und daran arbeiten kann. Ersetzt man eine Führungskraft durch eine andere, so kommt diese häufig von außen, man kennt sie also nicht – weder ihre Stärken noch die Schwächen. Da man aber ausschließlich die Schwächen des Vorgängers im Auge hat, werden die Suchkriterien sich genau auf diese fokussieren und nicht die Stärken des Vorgängers thematisieren, mit dem Resultat, dass genau an dieser Stelle nicht aufmerksam genug gesucht wird und sich das Unternehmen wieder, gegebenenfalls andere Schwächen einkauft.

Ersetzt man eine Führungskraft durch eine andere aus dem Haus, beispielsweise durch einen Mitarbeiter des Vorgängers, so ist häufig „Politik“ im Spiel und die Gefahr ist groß, dass Besetzungen nicht nach objektiven Kriterien, sondern aufgrund von Beziehungen durchgeführt werden. Dass die Bedingung „Fehlende Kontinuität in der Unternehmensführung“ zur Krise

des Unternehmens beigetragen, wird durch die Befragten regelmäßig bestätigt. Hierzu einige Beobachtungen:

- Fall 4: Zu häufig wechselnde Betriebsleiter führten zu einer ständig schwankenden Produktqualität, was wiederum darin resultierte, dass neue Kollektionen keine Abnehmer fanden. Der Umsatz ging über die Jahre kontinuierlich zurück, das Unternehmen musste schlussendlich Insolvenz anmelden.
- Fall 10: Der häufige Wechsel der technischen Geschäftsführer führte zu dem Problem, dass es zu keinen Erkenntnisgewinnen und Erfahrungen in der Abwicklung großer Projekte kam. Die Unfähigkeit des Unternehmens, im Projektgeschäft einen Ertrag zu erzielen, führte in die Insolvenz.
- Fall 28: Der Eigentümer setzte sich über die Empfehlung der Beiräte hinweg, was die Nachbesetzung des Geschäftsführers anbetraf. Dies führte in rascher Folge zu zwei Fehlbesetzungen, die den eigentlich notwendigen Verkauf der Sparte aus eigenem Interesse blockierten.
- Fall 30: Dies ist ein Fall, in dem die Geschäftsführerposition nicht mit einem professionellen Manager, sondern mit einem Bekannten des Gründers besetzt wurde.

Hierzu Zitat Person 23: *„Zu häufiger Wechsel des kaufmännischen Geschäftsführers, der, insbesondere zwischen 2006 und 2008, aus den Reihen der ‚Family & Friends‘ besetzt wurde und eine sehr schwache Führung ausübte. Unter seiner Führung ging der Umsatz ständig zurück und Mitarbeiter verließen das Haus.“*

- Fall 37: Das Unternehmen wechselte in rascher Folge die Eigentümer und im Nachgang die Vorsitzenden der Geschäftsführung. Der daraus resultierende Verlust an Kundenfokus führte das Unternehmen in eine existenzielle Krise.

Hierzu Person 26: *„Da muss man sagen, das Management hat auch massiv versagt, die [Private-Equity-Firma] wusste sich eigentlich nicht mehr zu helfen, als so alle 2 Jahre, anderthalb bis 2 Jahre, einen neuen Manager reinzusetzen. Ich hatte so viele Vorgänger. Also es war überhaupt keine Stabilität mehr im Management da. Die guten Mitarbeiter haben das Haus verlassen.“*

Proposition 4: Das Outcome „Die Krise geht auf nicht genügend qualifiziertes Management bzw. eine schwache Führung zurück“ wird wesentlich dadurch beeinflusst, dass das Management nicht ausreichend von übergeordneten Instanzen kontrolliert wird, IN KOMBINATION mit einer geringen Ausprägung von fehlerhaften Entscheidungen.

In der Untersuchung trat diese Kombination von Bedingungen 4-mal oder bei 9,5 % aller und 12,5 % der multikausalen Fälle auf (Fälle 15, 17, 19 und 20).

In der monokausalen Auswertung spielen die Kontrollgremien keine wesentliche Rolle bei den Krisenursachen, diese Bedingung erscheint im Mittelfeld. Das ist erstaunlich, denn im größeren Mittelstand wird die Ausgestaltung der Kontrollinstanzen, sowohl was ihre Komplementarität zu den Fähigkeiten des handelnden Managements als auch ihre Einflussmöglichkeiten anbetrifft, als nahezu ebenbürtig zu den Fähigkeiten des Managements selbst angesehen.

Person 9: *„Die Qualität des Kontrollgremiums ist mindestens genauso wichtig wie die Qualität des operativen Managements.“*

Immerhin 21 der interviewten Personen bestätigen im Gespräch diese Einschätzung. Hierzu ein paar Beispiele:

- Fall 1: Der Unternehmer ist sich sicher, dass ein kompetent besetzter Beirat die Gesellschafter in Bezug auf deren Fehleinschätzung der Wachstumsaussichten des Marktes kritisch hinterfragt hätte.
- Fall 18: Das alteingesessene und traditionelle Unternehmen hatte in der 5. Generation mehrere Familienstämme, aber keinen vorherrschenden Familienstamm. Man konnte sich weder auf eine gemeinsame Unternehmensstrategie noch auf ein Kontrollgremium einigen, sodass das Unternehmen verkauft werden musste.

Hierzu Person 15: *„,,Also da [war es] zu spät, eventuell externe Unterstützung außerhalb vom Beirat, als Beispiel, oder einfach weitere Meinungen zu holen. Wir haben damals relativ viel sozusagen intern, Geschäftsführung plus Beirat, den wir hatten, der aber aus Gesellschaftern bestand, vieles gemacht und erst spät einen externen Ansatz dazugenommen, um, sagen wir mal, für die Bankgespräche*

dementsprechende Unterlagen und Dinge vorzulegen. [...] Da hat man sich zu sehr im eigenen Saft bewegt und versucht, Lösungen zu finden.“

- Fall 23: Es saßen sowohl Vertreter der zwei übernehmenden Private-Equity-Unternehmen als auch solche der Banken im Aufsichtsrat des Unternehmens, das international auf einen zu schnellen Wachstumskurs durch Unternehmensübernahmen geschickt wurde. Die Expansion scheiterte an dem fehlenden Integrations- und Kontroll-Know-how. Ein der ehemaligen Eigentümerfamilie nahestehender Berater vermutet ein zu großes Eigeninteresse der Protagonisten im Aufsichtsrat.

Hierzu Person 18: *„Das ist ja auch so eine Geschichte, wo man sagt, wie kann man eigentlich seinen Banker in den Beirat holen. Das macht doch überhaupt keinen Sinn. Den kann man doch umsonst konsultieren. [...] Aber man muss sich doch schon vergegenwärtigen, eigentlich, in solchen Gremien werden Eigeninteressen, die möglicherweise nicht zwingend kongruent sind mit den eigenen. [...] Also gerade, wenn es mal etwas schlechter läuft. [...] Wobei man allgemein sagen kann, einen Banker würde ich eigentlich nie in den Beirat nehmen. Es sei denn, es ist jemand, mit dem ich keine Geschäftsverbindung habe und der einfach über Wissen und Know-how verfügt, aber keine eigene Agenda hat. Also wenn jemand im Beirat eine eigene Interessenlage hat? Das muss ja gar kein Banker sein. Das kann ja auch jemand anders sein.“*

- Zitat Person 19 zu Fall 26: *„Es gab so ein bisschen die Vereinbarung [zwischen Kontrollgremium und Geschäftsführung]: ‚Lass mich in Ruh, solange die Zahlen stimmen!‘ Aber – und das weißt du selber – wenn die Zahlen mal nicht mehr stimmen, dann ist aber auch schon viel schiefgegangen.“*
- Fall 32: Das Unternehmen wurde als Spin-off zweier börsennotierter deutscher Unternehmen als Start-up zur Vermarktung einer „bahnbrechenden Technologie“ gegründet. Der Aufsichtsrat wurde durch Vertreter der beiden Muttergesellschaften besetzt, die das Produkt, den Markt und die Funktionsweise eines KMU nicht kannten. Entsprechend negativ fällt die Beurteilung des befragten Strategieberaters (Person 22) aus:

„Die Aufsichtsräte hatten keine Ahnung vom Geschäft!“

- Zu Fall 41 führte Person 28 aus:

„Es werden fehlerhafte Entscheidungen getroffen: Das ist wieder eine 10, das beginnt schon bei den Auftragsannahmen.“

Im Folgenden einige weitere typische Zitate:

Person 1: *„Das Management wurde nicht ausreichend von übergeordneten Instanzen kontrolliert. Dadurch, dass die Kontrolle innerhalb der Familie lag, und das hat in dem Sinne nicht wirklich funktioniert. [...] Wir hatten ja keinen Beirat. Ich habe mehrfach drüber nachgedacht, aber ich habe es nicht durchgezogen. Sagen wir mal, ich bin nun ähnlich wie mein Vater ein Mensch, für den Unabhängigkeit ein sehr hohes Gut ist. Vielleicht zu hoch. Und die Vorstellung, dass da irgendwo Leute sitzen, die mir vorschreiben, wie ich mein Geschäft machen soll, dass lief mir damals komplett zusammen. [...] Damals hätte ich – wenn ich heute noch mal an der Stelle wäre – zu meinem Vater gesagt: ‚Wir brauchen einen Beirat. Wir brauchen Leute, die diesen Prozess außerhalb der Familie mit ihrer Erfahrung außerhalb der Familie längerfristig begleiten.‘ [...] Ich meine auch – aus meiner Sicht heute –, dass ein Beirat durchaus wechseln darf. Es gibt Phasen, da brauchst du einen gewissen Mix an Persönlichkeiten und Erfahrungen. Wenn sich diese Phasen ändern, dann musst du auch den Beirat ändern.“*

Person 22: *„Also, es waren alles Juristen und Kaufleute, die dann in diesem Aufsichtsrat saßen, die das total spannend fanden, aber de facto keine Ahnung hatten, zu kontrollieren, wie sieht denn eigentlich so die Softwareentwicklung aus?“*

Person 23: *Die Gruppe war insgesamt sehr vital, aber Finanzdienstleistung war nicht der Schwerpunkt. Das heißt auch, der Aufsichtsrat war mit guten Leuten besetzt, aber keiner aus der Finanzdienstleistungsbranche, und damit war die Kontrolle nicht ausreichend.“*

Was sind im Zusammenhang dieser Studie „fehlerhafte Entscheidungen“? Es handelt sich um Entscheidungen, die häufig in der Fehler-Phase getroffen wurden und sich im Nachhinein als fehlerhaft herausgestellt haben. Die meisten dieser Entscheidungen werden nicht absichtlich falsch getroffen, sondern wenn

- die Geschäftsführung falsch besetzt ist und Kunden, Produkte und Anwendungen nicht gut genug kennt,
- Entscheidungen nicht gut genug vorbereitet werden,
- Entscheidungen nicht im Gremium unter Einbeziehung aller Fachbereiche getroffen werden und
- Entscheidungen überstürzt getroffen werden.

Ausprägungen der „fehlerhaften Entscheidungen“ sind sehr vielfältig und können häufig auch erst ex ante als solche erkannt werden. Nichtsdestotrotz können folgende Muster identifiziert werden:

- Selbstüberschätzung des Managements (beispielsweise Fälle 22, 27 und 28)
- Fehleinschätzung der eigenen/fremden Produkte (beispielsweise Fälle 1, 3, 6 und 13)
- Fehleinschätzung der Marktentwicklung (beispielsweise Fälle 4 und 29)
- Nichtberücksichtigen schwacher Signale und Vorlaufindikatoren (beispielsweise Fälle 1, 6 und 16)
- Gesellschafterstreitigkeiten (beispielsweise Fälle 1, 8, 17 und 21)
- Hereinnehmen ungeeigneter Berater (beispielsweise Fälle 1 und 23)
- Schaffung einer zu komplexen Firmenstruktur (beispielsweise Fälle 1 und 23)
- Erfolglose Internationalisierung durch gescheiterte Firmenübernahmen oder misslungene Großprojekte im Ausland (beispielsweise Fälle 22, 23, 39 und 40)

Zu Fall 23 führt Person 18 aus: *„Das ist ein netter Mann gewesen. So wie ich ihn in Erinnerung habe, aber [...] es werden fehlerhafte Entscheidungen getroffen. [...] Das kann man mit Sicherheit mit 10 beantworten.“*

„Fehlerhafte Entscheidungen“ können im Zeitverlauf auch nach der Fehler-Phase auftreten, nämlich dann, wenn am Erkenntniszeitpunkt das Management

- die Krisenursachen nicht ergründen will,
- die Gegenmaßnahmen nicht erkennen kann und trotzdem keine externe Unterstützung ins Haus holt und/oder
- nicht genügend Kapazitäten zur Verfügung stellt, mit denen die Maßnahmen zur Krisenbekämpfung umgesetzt werden können.

Es ist nachvollziehbar, weshalb fehlerhafte Entscheidungen des agierenden Managements gerade in Kombination mit einem schwachen Kontrollgremium direkt in die Krise münden

können: Es fehlt ein Korrektiv, das die Entscheidungen der Unternehmensführung hinterfragt und auf den Prüfstand stellt. Diese Kombination tritt in der vorliegenden Studie lediglich bei den Fällen 15, 17, 19 und 20 und damit nicht sehr häufig auf.

Hierzu ein Zitat von Person 9: *„Du musstest bloß gucken, wo ein Guter ist. Du musst halt dann die Fähigkeit haben, auch über dir sehr wohl bekannte Schwächen von denen hinwegzusehen. Die [ein ungeeigneter Beirat] sind einfach nicht in der Lage, dann die wirkliche Stärke dieser Menschen zu sehen, weil sie irgendwo in irgendeinem Ding rumbohren, was eigentlich vollkommen irrelevant ist.“*

Analyse der Negation des Outcomes

Um bei der Analyse der Negation des Outcomes zu einer akzeptablen Konsistenzschwelle (0,75) zu gelangen, müssten in der Wahrheitstafel 17 Fälle (entspr. 40 %) unberücksichtigt bleiben. Dies entspricht nicht den Handlungsempfehlungen, da nicht mehr mindestens 65 % der Fälle zur Begutachtung übrigbleiben. Insofern wird von der Darstellung der Ergebnisse der Analyse an dieser Stelle abgesehen.

Robustheitsprüfungen

In Anlehnung an die vorherrschenden Handlungsempfehlungen werden verschiedene Robustheitsprüfungen vorgenommen. So werden zum einen die Roh-Konsistenz- und Frequenzschwellen verändert und zum anderen der Prozess ohne das kleinste Unternehmen und ohne das größte Unternehmen durchgeführt. Auch der Vergleich der multikausalen Auswertung mit der monokausalen Auswertung kann als Robustheitsprüfung verstanden werden und fließt in die Überprüfung ein.

Veränderung der Roh-Konsistenzschwellen

Die für diese Auswertung gewählte Konsistenzschwelle liegt bei 0,906. Zur Überprüfung der Robustheit wird zum einen die Schwelle auf 0,923 angehoben und zum anderen auf 0,890 abgesenkt. Bei 0,923 fallen drei Fälle weg, bei 0,890 kommen 7 Fälle dazu. 0,890 stellt eine deutliche Schwelle im Vergleich zu dem einzig noch möglichen tieferen Wert dar. Eine

Konsistenzschwelle oberhalb von 0,923 würde die Gesamtzahl der beobachteten Fälle weit unter 65 % drücken und damit eine der vorgegebenen Handlungsempfehlungen verletzen.

Bei einer Konsistenzschwelle von 0,890 ändert sich der Lösungsterm und lautet:

Wissen + Kontinuität + Kontrolle + Entscheidung -> Nicht genügend qualifiziertes Management bzw. schwache Führung

Die Gesamtabdeckung dieses Terms liegt bei 0,989 (und damit über der des Ursprungsterms), die Gesamtkonsistenz liegt bei 0,774 (und damit unter der des Ursprungsterms).

Die Propositions Wissen und Kontinuität entsprechen dem Ursprungsterm. Kontrolle und Entscheidung, die im Ursprungsterm in Kombination miteinander (bei einem geringen Einfluss von fehlerhaften Entscheidungen) aufgetaucht waren, stehen nun beide alleine. Die Schwäche fällt als Proposition weg.

Bei einer Konsistenzschwelle von 0,923 ändert sich der Lösungsterm und lautet:

Schwäche + Kontinuität*~Wissen + Wissen*~Kontinuität -> Nicht genügend qualifiziertes Management bzw. schwache Führung

Die Gesamtabdeckung dieses Terms liegt bei 0,868 (und damit unter der des Ursprungsterms), die Gesamtkonsistenz liegt bei 0,898 (und damit über der des Ursprungsterms).

Die Proposition Schwäche entspricht der des Ursprungsterms, Entscheidung und Kontrolle kommen nicht mehr vor, Wissen taucht nun abwechselnd als schwacher und als starker Einfluss in Kombination mit Kontinuität auf.

Veränderung der Frequenzschwelle von 1 auf 2

Die für die ursprüngliche Auswertung gewählte Frequenzschwelle liegt bei 1. Wird diese Schwelle auf 2 angehoben, so ergibt sich bei einer Konsistenzschwelle von 0,890 folgender Lösungsterm:

**Wissen*Kontrolle + Entscheidung -> Nicht genügend qualifiziertes Management bzw.
schwache Führung**

Die Gesamtabdeckung des Lösungsterms liegt bei 0,886, die Gesamtkonsistenz bei 0,832.

Im Ursprungsterm stand die Proposition Wissen alleine. Nach Anhebung der Frequenzschwelle ergibt sich Wissen in Kombination mit Kontrolle. Die Propositions Schwäche und Kontinuität fallen nun weg. Hinzu kommt die alleinstehende Proposition Entscheidung, die im Ursprungsterm in Kombination mit Kontrolle aufgetreten ist.

Analyse ohne die Fälle 32 und 39 (ausländisches Start-up und Großunternehmen)

Die Analyse wird um zwei Fälle reduziert: um das ausländische Start-up als kleinstes Unternehmen, und um den börsennotierten Baudienstleister als größtes Unternehmen. Dadurch wird die Gruppe der verbleibenden Fälle homogener. Das Vorgehen entspricht dem oben dargestellten und führt über die Wahrheitstafel und der nachfolgenden Anwendung des Quine-McCluskey-Algorithmus zur Ausgabe eines Lösungsterms. Der ermittelte Lösungsterm ist auch ohne die beiden erwähnten Fälle identisch mit dem oben dargestellten, der Ursprungsterm kann somit als stabil bezeichnet werden. Die Gesamtabdeckung mit 0,918 und die Gesamtkonsistenz mit 0,840 liegen leicht unterhalb der ursprünglich ermittelten Werte. Die Konsistenzschwelle liegt bei 0,9.

Vergleich von monokausaler und multikausaler Analyse

Die Durchschnittsbewertung der Bedingungen in der monokausalen Analyse lautet Entscheidung 0,65, Wissen 0,59, Schwäche 0,52, Kontrolle 0,49 und Kontinuität 0,369. Die multikausale Analyse liefert eine Bedingungskombination (Kontrolle*~Entscheidung), die anderen Bedingungen stehen alleine und entsprechen denen der monokausalen Analyse (wenn auch in einer anderen Reihenfolge, zumindest, wenn die Rohabdeckung zu der Bewertung herangezogen wird): Wissen 0,78, Schwäche 0,69, Kontinuität 0,41, (Kontrolle*~Entscheid.) 0,28.

Wie in Abb. 18 dargestellt, lässt sich zusammenfassend sagen, dass alle Überprüfungen die Wichtigkeit der Bedingung „Wissen“ bestätigt haben, also die Annahme, dass fehlendes Wissen und Know-how zur Krisenbewältigung die vorherrschende Begründung der Krisenursache „Die Krise geht auf nicht genügend qualifiziertes Management bzw. eine schwache Führung zurück“ darstellt. Es taucht in allen Überprüfungen mindestens einmal auf (bei der Konsistenzschwelle 0,923 sogar ein zweites Mal – allerdings mit geringerem Einfluss). Dies ist erstaunlich, da es sich um eine nachlaufende Krisenursache handelt. Dies bedeutet im Umkehrschluss aber auch, dass zum Erkenntniszeitpunkt noch gute Chancen bestehen sollten, mithilfe von krisenerfahrener Unterstützung die Krise zu meistern.

Lösungspfade im Ursprungsterm				
	Wissen	Schwäche	Kontinuität	Kontrolle*~Entscheidung
Ursprungsterm	✓	✓	✓	✓
Konsistenz > 0.890	✓		✓	✓
Konsistenz > 0.923	(✓)	✓	(✓)	
minus 2 Fälle	✓	✓	✓	✓
Frequenzschw.2	(✓)			(✓)
<i>mono-/ multikausal</i>	✓	✓	✓	-

Abb. 18: Robustheitsprüfungen Management & Führung: ✓ bedeutet, dass der ermittelte Lösungspfad identisch mit dem Ursprungsterm ist. (✓) bedeutet, dass der ermittelte Lösungspfad vergleichbar ist, aber 1 weitere Bedingung hinzugefügt, entfernt oder die Einflussstärke verändert wurde. Für den Vergleich monokausal vs. multikausal bedeutet das Häkchen das Vorhandensein der Bedingung/Krisenursache in beiden Analysemethoden. - bedeutet: Bei monokausalen Analysen existieren keine Bedingungskombinationen.

- Auch die fehlende Kontinuität wird in vier von fünf Überprüfungen bestätigt und bekräftigt, dass ein häufiger Wechsel im Management einen wesentlichen Einfluss auf die untersuchte Krisenursache hat.
- Schwäche, Kontrolle und Entscheidungen tauchen in drei von fünf Überprüfungen auf und bedeuten, dass eine schwache Unternehmensführung, fehlerhafte Entscheidungen und ineffiziente Kontrollgremien wesentlich die Krisenursache beeinflussen.

Zusammenfassend kann der ursprünglich ermittelte Lösungsterm als ausreichend stabil bezeichnet werden.

4.c.b. Produkte

In diesem Kapitel wird untersucht, welche untergeordneten Bedingungen die Krisenursache „Die Krise geht auf nicht marktgerechte oder fehlerhafte Produkte zurück“ beeinflussen, folglich einen indirekten Einfluss auf das Ausmaß der Krise haben. Hierzu erfolgt wie gehabt eine monokausale und im Anschluss eine multikausale Auswertung.

Monokausale Auswertung

Die monokausale Auswertung mit den in Tab. 11 dargestellten niedrigen Durchschnittswerten und Medianwerten lässt erkennen, dass keine der bewerteten Bedingungen einen starken oder gar herausragenden Einfluss auf die nicht marktgerechten oder fehlerhaften Produkte hat. Die Krisenursache „Die Krise geht auf nicht marktgerechte oder fehlerhafte Produkte zurück“ wird wesentlich beeinflusst durch fehlerhafte Zukaufkomponenten, die in Qualität, Preis, Funktion oder Liefersicherheit nicht den zugesicherten Eigenschaften entsprechen. Sie erhält mit 0,18 die zweitniedrigste Durchschnittsbewertung der gesamten Untersuchung. Auch der höchste Wert (für fehlende Nachfrage) liegt mit 0,32 noch im unteren Bereich, verglichen mit anderen monokausalen Krisenursachen. Den zweithöchsten Wert weist mit 0,3 die Bedingung mangelnde Qualität auf.

Hierzu führt Person 2 aus: *„Die Firma würde heute anders dastehen, wenn es uns gelungen wäre – damals – die Qualität zu liefern, die wir versprochen hatten. Da hat im Prinzip der Betrieb das Versprechen nicht gehalten, welches der Vertrieb dem Kunden gegeben hat. So kann man's sagen. Das ist schade, aber das ist so.“*

	Nachfrage	Marktreife	Qualität	Funktion	Zulieferer	Outc: Produkte
Fall1	0	0	0	0	0	0
Fall 2	0,3	0,3	1	0,7	0,3	0,7
Fall 3	0,7	0,7	0	0,3	0	1
Fall 4	0,3	1	0,7	0	0	0,3
Fall 5	0,7	0	0	0	0,3	0,3
Fall 6	0,7	0	1	1	1	0,7
Fall 7	0	0	0	0	0	0
Fall 8	0	0	0	0	0	0
Fall 9	1	0	0	0	0	0,7
Fall 10	0	0	0,3	0	0,3	0,7
Fall 11	0	0	0	1	0	1
Fall 12	1	0	0	0	0	1
Fall 13	0,3	0,3	1	0,7	0	0,7
Fall 14	0,3	0	0	0	0,7	0,3
Fall 15	0	0	0,3	0	0	0,3
Fall 16	0,7	0,7	0,3	0,7	0	1
Fall 17	0,3	0,7	0,3	0,7	0,3	0,3
Fall 18	0,7	0	0	0	0	0,7
Fall 19	0	0,3	0,3	0	0	0,3
Fall 20	0,3	1	0	0	0,3	0,3
Fall 21	0	0	0	0	0	0
Fall 22	0	0	0	0	0	0
Fall 23	0	0	0	0	0	0
Fall 24	1	0	1	0,7	0,7	1
Fall 25	0	0	0,3	0	0,3	0,3
Fall 26	0	0,7	1	0,7	0,7	0,7
Fall 27	0	0	0,7	0	0,7	0,3
Fall 28	0,3	0	0,3	0	0	0,3
Fall 29	0	1	0,3	0,3	0,3	0,3
Fall 30	0	0	0,3	0	0	0,3
Fall 31	0,7	0,3	0	0	0	1
Fall 32	0,7	0,7	1	1	0	1
Fall 33	0	0	0	0	0	0
Fall 34	0,7	0	0,7	1	0	0,7
Fall 35	0	1	0,3	0	0	0,7
Fall 36	0	0	0	0	0	0
Fall 37	0	0	0	0	0	0
Fall 38	0	0	0	0	0,7	0,3
Fall 39	0,7	0	0	0,3	0	0,3
Fall 40	0,7	0,7	0,3	0,7	0,3	0,7
Fall 41	0,7	1	0,7	1	0,3	0,7
Fall 42	0,7	0,7	0,7	0,7	0,3	1
Summe	13,5	11,1	12,8	11,5	7,5	
Durchschnitt	0,32	0,26	0,3	0,27	0,18	
Median	0,3	0	0,3	0	0	

Tab. 11: Monokausale Auswertung Produkte: Nachfrage: Produkte entsprechen nicht der Nachfrage, Marktreife: Markt ist noch nicht reif für Produkte, Qualität: Produkte haben mangelnde Qualität, Funktion: Produkte funktionieren nicht wie vorgesehen, Zulieferer: Produkte beinhalten fehlerhafte Zulieferkomponenten. „0“: Aussage trifft überhaupt nicht zu, „0,3“: Aussage trifft überwiegend nicht zu, „0,7“: Aussage trifft überwiegend zu, „1“: Aussage trifft vollständig zu.

Multikausale Auswertung

1. Analyse der notwendigen Bedingungen

<u>Überprüfte Bedingungen:</u>	<u>Konsistenz</u>	<u>Abdeckung</u>
Nachfrage	0.623116	0.918519
~Nachfrage	0.587940	0.410526
Marktreife	0.402010	0.720721
~Marktreife	0.688442	0.443366
Qualität	0.542714	0.843750
~Qualität	0.668342	0.455479
Funktion	0.512563	0.886957
~Funktion	0.592965	0.38688
Zulieferer	0.301508	0.800000
~Zulieferer	0.894472	0.515942

Tab. 12: Überprüfung notwendiger Bedingungen Produkte: ~ steht für die Negation der Bedingung, Outcome-Variable: Produkte

Wie in Tab. 12 dargestellt, ist keine der genannten Bedingungen notwendig, da der Grenzwert von 0,9 nicht überschritten wird.

2. Analyse der hinreichenden Bedingungen

Nachfrage	Markt- reife	Qualität	Funk- tion	Zu- lieferer	N	Pro- dukte	Raw consist.	PRI consist.	SYM consist.
1	1	1	1	0	3	1	1.000	1.000	1.000
1	1	0	1	0	2	1	1.000	1.000	1.000
0	0	1	1	0	2	1	1.000	1.000	1.000
1	0	1	1	1	2	1	1.000	1.000	1.000
1	1	0	0	0	1	1	1.000	1.000	1.000
0	0	0	1	0	1	1	1.000	1.000	1.000
1	0	1	1	0	1	1	1.000	1.000	1.000
0	1	1	1	1	1	1	1.000	1.000	1.000
0	1	1	0	0	1	1	0.891	0.600	0.600
1	0	1	0	1	1	1	0.857	0.428	0.428
1	0	0	0	0	6	1	0.841	0.755	0.755
0	1	0	1	0	1	1	0.840	0.692	0.692
0	1	0	0	0	3	1	0.822	0.666	0.666
0	0	0	0	1	2	1	0.771	0.272	0.272
0	0	0	0	0	15	0	0.345	0.120	0.126
0	0	1	0	0	0				
1	0	1	0	0	0				
1	1	1	0	0	0				
1	0	0	1	0	0				
0	1	1	1	0	0				
1	0	0	0	1	0				
0	1	0	0	1	0				
1	1	0	0	1	0				
1	0	1	0	1	0				
0	1	1	0	1	0				
1	1	1	0	1	0				
0	0	0	1	1	0				
1	0	0	1	1	0				
0	1	0	1	1	0				
1	1	0	1	1	0				
0	0	1	1	1	0				
1	1	1	1	1	0				

Tab. 13: Wahrheitstafel hinreichender Bedingungen Produkte: Bedingung 1 Nachfrage: Produkt wird nicht nachgefragt, Bedingung 2 Marktreife: Markt ist nicht aufnahmebereit für Produkt, Bedingung 3 Qualität: Produkt entspricht nicht Qualitätsnormen, Bedingung 4 Funktion: Funktionsweise entspricht nicht Erwartungshaltung, Bedingung 5 Zulieferer: Zulieferteile entsprechen nicht Erwartungshaltung, Produkt: das Outcome, n: Anzahl der Bedingungskombinationen, Raw consist.: Roh-Konsistenz, PRI consist.: Proportional reduction in inconsistency, SYM consist.: symmetrische Konsistenz, Frequenzschwelle: 1, Konsistenzschwelle: 0.771

In der Wahrheitstafel der Tab. 13 finden sich Brüche bei den Roh-Konsistenzwerten von 0,345, 0,771, 0,822 und 1. Da 0,345 den Mindestwert für Konsistenzschwellen unterschreitet und bei 0,822 und 1 zu wenig Fälle verbleibend, entscheide ich mich hier für den Wert von 0,771. Bei diesem Wert wird allerdings mit 65 % der Schwellenwert für die Zahl der zu berücksichtigenden Fälle nur knapp erreicht. Dieser Wert wird lediglich von der Krisenursache Vertrieb mit nur 43 % der verbleibenden Fälle unterschritten.

	Proposition 1	Proposition 2	Proposition 3	Proposition 4
Bedingung 1	●			
Bedingung 2			●	
Bedingung 3				
Bedingung 4		●		
Bedingung 5				●
Anzahl Fälle	15	13	12	6
Rohabdeckung	0.612903	0.47849	0.392473	0.322581
Einzelabdeckung	0.182796	0.096774	0.053763	0.064516
Konsistenz	0.942149	0.872549	0.701923	0.8
Gesamtabdeckung	0.88172			
Gesamtkonsistenz	0.745455			

Abb. 19: Configurational Chart Produkte: Ein großer schwarzer Kreis (●) ist eine Kernbedingung, ein kleiner schwarzer Kreis (●) ist eine Nebenbedingung. Ein weißer Kreis mit Kreuz (⊗) bedeutet Abwesenheit oder geringer Einfluss einer Bedingung, Roh-Konsistenz > 0,771 und Häufigkeit = 1 (Intermediate Solution).

Folglich lautet der Lösungsterm (siehe Abb. 19):

Nachfrage + Funktion + Marktreife + Zulieferer -> Nicht marktgerechte oder fehlerhafte Produkte

Das Outcome „Die Krise geht auf nicht marktgerechte oder fehlerhafte Produkte zurück“ wird wesentlich beeinflusst:

ENTWEDER durch die Proposition 1:

- Die Produkte entsprechen nicht (mehr) der Nachfrage

ODER durch die Proposition 2:

- Die Produkte funktionieren nicht wie vorgesehen

ODER durch die Proposition 3:

- Der Markt ist für die neuentwickelten Produkte noch nicht reif

ODER durch die Proposition 4:

- Die Produkte beinhalten fehlerhafte Zulieferkomponenten (und entsprechen in Qualität, Preis, Funktion oder Liefersicherheit nicht der Erwartungshaltung)

Erstaunlicherweise treten die vier Bedingungen hier als Propositions jeweils einzeln und nicht in Kombination miteinander auf, obwohl QCA gerade diese Möglichkeit zulässt und drei Personen vier Bedingungen als gleichzeitige Krisenursache bewertet haben (siehe Tab. 13, oberste Zeile). Trotzdem haben die Interviewten offensichtlich die Bedingungen, die als Krisenursachen in Betracht kommen, nicht oft in Kombination miteinander gebracht, jedenfalls nicht so häufig, dass der Quine-McCluskey-Algorithmus daraus ein Muster hätte ableiten können⁸⁴.

Im Gegensatz zur monokausalen Auswertung, bei der die Produktqualität als Krisenursache mit 0,3 den zweithöchsten (aber absolut immer noch tiefen) Wert aufwies, kommt die Qualität in der multikausalen Analyse nicht vor. Die Qualität scheint eine Produkteigenschaft zu sein, die heute von den untersuchten Unternehmen zumindest so weit gewährleistet werden kann, dass eine mangelhafte Qualität als Krisenursache weitgehend ausgeschlossen wird.

⁸⁴ 27 Personen haben keine oder lediglich eine Bedingung als Krisenursache genannt.

Was in weiterführenden Studien allerdings vertieft werden sollte, ist die Frage, ob eine zu gute Qualität eine Krisenursache sein könnte, wenn diese zu überhöhten Preisen führt, die der Markt nicht zu bezahlen bereit ist. In diesen Fällen müsste die Qualität sogar abgesenkt werden, um Wettbewerbsfähigkeit wieder herzustellen.

Die vier Propositions des Lösungsterms haben nicht den gleichen Erklärungsgehalt, was anhand der Rohabdeckung gemessen wird. So hat die Proposition 1 (Nachfrage) mit einer Rohabdeckung von 0,613 die höchste Erklärungskraft am Outcome, die Proposition 2 (Funktion) mit einer Rohabdeckung von 0,478 den zweithöchsten Erklärungsgehalt. Proposition 3 (Marktreife) hat mit einer Rohabdeckung von 0,392 schon deutlich weniger Erklärungskraft. Die Proposition 4 (Zulieferer) liegt mit einem Wert von 0,322 am unteren Ende der Rohabdeckungen.

Die Gesamtabdeckung ist mit 0,881 mittelmäßig hoch. Die Gesamtkonsistenz liegt bei 75 %, was ebenfalls einen mittleren Wert darstellt.

Interpretation der Auswertungen

Interessanterweise polarisiert die Krisenursache „Die Krise geht auf nicht marktgerechte oder fehlerhafte Produkte zurück“. So weisen 15 befragte Personen dieser Bedingung überhaupt keine Bedeutung zu, wohingegen 19 Personen in diesem Aspekt eine wesentliche Krisenursache (0,7 oder 1) sehen. Sowohl die monokausale Auswertung als auch die multikausale Auswertung haben hiermit ihre Schwierigkeiten, was den Aussagegehalt anbetrifft.

Proposition 1: Das Outcome „Die Krise geht auf nicht marktgerechte oder fehlerhafte Produkte zurück“ wird wesentlich dadurch beeinflusst, dass das Produkt nicht (mehr) der Nachfrage entspricht.

Diese Bedingung trat in der Untersuchung 15-mal (oder in 36 % aller und in 56 % der in der multikausalen Untersuchung analysierten Fälle) auf (Fälle 3, 5, 6, 9, 12, 16, 18, 24, 31, 32, 34, 39, 40, 41 und 42).

Folgende Annahmen können aus den Befragungen abgeleitet werden:

1. Es ist ein Mangel in der Kommunikation zwischen Vertrieb und Unternehmen bzw. eine fehlende Markt- und Wettbewerbsbeobachtung festzustellen. So können Tendenzen sich wandelnder Nachfrage und Marktbedürfnisse nicht ins Unternehmen hinein vermittelt werden bzw. werden im Unternehmen nicht aufgenommen oder umgesetzt:

- Fall 3 hat die Digitalisierung der Produkte für den angestammten Abnahmemarkt nicht korrekt vorausgesehen und weiterhin stark in das analoge Kernproduktprogramm investiert. Die Nachfrage brach über die Zeit sehr stark ein.

Zitat Person 2: „Ja, jetzt muss ich sagen, die Produkte entsprachen nicht der Nachfrage. Muss man überwiegend sagen, so war’s!“

- Fall 5 hat den Nachfrageeinbruch beim Kernprodukt durch die steigende Nachfrage von Bauherren und Architekten nach alternativen Produkten nicht vorhergesehen. Die Produkte wurden vom größten Kunden ausgelistet, da ein Wettbewerber, der den Wandel in der Nachfrage erkannt hatte, ein attraktiveres Produktprogramm lanciert hat.

Hierzu Person 4: „Und diese technologische Substitution hat zumindest bei den [Produkten] stattgefunden, weil da ein preiswerteres, ausreichend gutes Produkt gekommen ist.“

- Zitat Person 11 zu Fall 14:

„Man war gewohnt, die Produkte zu verteilen, und hat nicht gemerkt, dass sich der Markt verändert hat. Und mit dieser etwas arroganten und überheblichen Art, wofür das Unternehmen durchaus bekannt war, muss man sagen, hat das Unternehmen auch innerhalb der [Muttersgesellschaft] gleich massiv Verluste eingefahren.“

- Fall 31 hat von der guten Nachfrage nach dem neu entwickelten Produkt im Heimatmarkt ohne weitere Marktforschung auf einen ähnlich interessanten

Weltmarkt geschlossen, ist dort aber auf völlig andere Konsumgewohnheiten gestoßen.

2. Dem Unternehmen mangelt es an Innovationsbereitschaft oder der Fähigkeit, Kundenbedürfnisse richtig zu interpretieren und in ein Produkt umzumünzen. Selbst wenn Innovationsbereitschaft vorliegt, muss der Innovationsprozess professionell gemanagt werden (unter anderem mittels Lasten- und Pflichtenheften und Pilotkundenbefragungen):

- Fall 12 hätte durch leichte Modifikationen des Produktprogramms neue Märkte beispielsweise im Pharma- und Chemiebereich erschließen können, hatte aber ausschließlich auf Kunden in den angestammten Märkten gesetzt. Das Produktprogramm wurde in der Folge nicht mehr weiterentwickelt und hatte keine Alleinstellungsmerkmale mehr. Die Nachfrage ging zurück.
- Gleiches gilt für die Produkte von Fall 18: Hier hatten Wettbewerber neue Fertigungsmethoden entwickelt, die das Produkt deutlich gewichtsreduziert herstellen konnten. Da die Produkte in den Fahrzeugbau geliefert wurden, war das Gewicht ein herausragender Kaufgrund.

3. Dem Unternehmen mangelte es an finanziellen Mitteln oder an Kenntnissen bezüglich der Internationalisierung, die es ermöglicht hätten, neue Märkte zu erschließen oder sich den Konsumgewohnheiten der neu erschlossenen Märkte anzunähern:

- Fall 16 war zu klein, um die weltweite punktuelle Nachfrage nach den Produkten zu erfüllen und den langen Entscheidungszeiten der potenziellen Kunden mit einer weltweiten Vertriebsorganisation zu begegnen. Dort, wo das Unternehmen vertrieblich regional präsent war, wurde das Produkt nicht nachgefragt.
- Zu Fall 23 sagt Person 18:

„Und ein Unternehmen zu erwerben, das genauso groß ist wie ihr eigenes, im Ausland, das kann man vielleicht machen, wenn man da eine gewisse Übung darin

hat, aber das ist natürlich nicht ohne. Das kann man sich ja vorstellen. Dass dann die eigenen Strukturen tatsächlich dem gewachsen sind, von heute auf morgen sozusagen ein Unternehmen, was doppelt so groß ist und mit erheblichen zusätzlichen Komplexitäten versehen ist, zu steuern, das ist, glaube ich, das sollte man nicht unterschätzen.“

- Bei Fällen 39 und 40 sah das Profil der Nachfrage nach den Produkten in jedem Markt unterschiedlich aus. Dem wurde nicht Rechnung getragen. Der Versuch, weltweit alle Märkte mit nur einem standardisierten Produkt zu beliefern, ließ sich nur unter Margenverlusten realisieren.

Proposition 2: Das Outcome „Die Krise geht auf nicht marktgerechte oder fehlerhafte Produkte zurück“ wird wesentlich dadurch beeinflusst, dass die Produkte nicht wie vorgesehen funktionieren.

Diese Bedingung trat in der Untersuchung 13-mal (oder in 31 % aller und in 48 % der in der multikausalen Untersuchung analysierten Fälle) auf (Fälle 2, 6, 11, 13, 16, 17, 24, 26, 32, 34, 40, 41 und 42).

Wenn die Produkte in Bezug auf ihre Funktionsfähigkeit der Erwartungshaltung des Marktes nicht entsprechen, so können folgende Probleme unterschieden werden:

1. Die Produkte werden zu früh und unausgereift in den Markt eingeführt.
 - Fall 2 wollte in den Markt der Verpackungsmaterialien einsteigen, die Qualität des neu entwickelten Produkts konnte die Erwartungshaltung in Bezug auf die Anforderungen der Zielkunden jedoch nicht erfüllen.
 - Fall 6 entwickelte ein innovatives Profil aus einem Gemisch aus Holz und Kunststoff für die Anwendung im Außenbereich, das sich als zu hygroskopisch erwies und aufquoll. Damit war das Produkt in seinen Eigenschaften schlechter und teurer, sowohl in Bezug auf das Naturprodukt Holz als auch in Bezug auf das Kunststoffprodukt.
 - Der Fall 16 hatte mit einem Prototypen eine hohe Erwartungshaltung bei den Kunden geweckt, das in den Markt eingeführte Serienprodukt konnte dieser aber nur

ungenügend entsprechen: Eine wesentliche zugesagte Eigenschaft funktionierte nur mit viel Übung seitens des Anwenders. Darüber hinaus war keine intuitive Bedienung an der Mensch-Maschine-Schnittstelle möglich. So war die Reproduzierbarkeit der Ergebnisse bei dem Endkunden infrage gestellt.

- Fall 32 hatte zwar die Bedürfnisse der Kunden korrekt interpretiert, jedoch nicht in einem Lastenheft fixiert. Im Entwicklungsprozess wurde das Produkt immer komplexer und konnte nicht zum Abschluss gebracht werden. Die Markteinführung musste immer weiter verschoben werden, bis die Gesellschaft aufgrund der fehlenden Anschlussfinanzierung aufgelöst werden musste.

Zitat Person 22: „Das war dann so eine absurde Situation, das dann gewisse Vorgaben gekommen sind, das [Produkt] soll das und das können. Wir brauchen dafür eine Broschüre oder einen Marketingplan oder eine Markenkommunikation. Und ich habe null Ahnung von Technik, gerade in diesem Bereich, und saß da und sollte mit meinen Worten versuchen, dieses [Produkt] zu beschreiben, sodass man das in entsprechenden Medien hinterher platzieren kann. Und dann kommt ein Softwareentwickler vorbei, schaut sich das Pamphlet an, das ich da vor mir auf dem Tisch habe, und sagt: ‚Oh, toll, ich wusste gar nicht, dass unser Produkt das alles kann.‘“

- Fall 40 brachte Fassadenelemente auf den Markt, die nicht ausgereift waren, nicht funktionierten und ein Sicherheitsrisiko darstellten. Dies war insbesondere für das internationale Projektgeschäft, das das Unternehmen betrieb, existenziell, da zum einen die Schäden an den Verankerungen nur mit großem organisatorischem Aufwand zugänglich waren und zum anderen die Reputation schnell zu leiden begann, da die Kunden international vernetzt waren.
- Fall 41 sicherte großen OEMs im Automobilbereich für ein neues Verfahren Produkteigenschaften zu, die im Labor- und Testmaßstab zwar funktionierten, aber nicht schnell genug skaliert werden konnten. So war es notwendig, die Industrialisierung des Produkts beim Kunden vorzunehmen, wobei es häufig zu Anpassungen bei stehendem Betrieb kommen musste, durch die der gesamte

Betriebsablauf des Kunden beeinträchtigt wurde. Da sich dies in der Branche herumsprach, erfolgten keine Anschlussaufträge.

Hierzu Person 28: *„Es hing eine große Porsche-Investition dran. Und wenn Sie sich erinnern, das war ja mitten in der Fertigungsstraße installiert. Also Unterbrechungen und zusätzliche Aufwände in laufender Produktion, das ist ja nicht trivial bei so einem Autohersteller.“*

2. Der Vertrieb verkauft Eigenschaften, die das Produkt nicht erfüllen kann.

- Fall 11 bot Maschinen für Anwendungen an, die technisch (zumindest für dieses Unternehmen) nicht lösbar waren. Es wurden zu Anfang der Projekte keine Lasten- und Pflichtenhefte ausgetauscht, sodass der Kunde immer weitere Forderungen nachschieben konnte, schlussendlich die Maschinen aber nicht abgenommen hat.

Die ausbleibenden Zahlungen führten das Unternehmen in die Insolvenz.

Hierzu Person 8: *„Aber für mich waren das [...] ein wenig Bastler auch. Weil auch da, es gab keine klaren Prozesse. Weil ja auch jede Maschine, die man gebaut hat, war praktisch ein Prototyp. Es gab keine Standardisierung. Standardisierungsgrad war praktisch null. Die Maschinen waren schon logischerweise immer in etwa gleich aufgebaut. Aber man begann jedes Mal bei null. Und hatte dann die ganzen Entwicklungskosten für jede einzelne Maschine, musste von vorne beginnen. Also man konnte nicht kopieren. Der Kopiereffekt fällt weg und das wäre natürlich eine enorme Kosteneinsparung.“*

- Fall 13 setzte zu sehr auf Sonderlösungen, um einzelne Kundenwünsche zu befriedigen. Da gleichzeitig kein Standardprogramm vorhanden war, konnten Projektverluste nicht mehr ausgeglichen werden.

Zitat Person 10. *„Die haben, meiner Meinung nach und nach Meinung derer, die da viel mehr davon verstehen, den Fehler gemacht, dass sie jedes [Produkt] auf speziellen Wunsch von Alex Schaeff hergestellt haben. Wenn der gesagt hat: ‚Nö, für meinen [Wagen] will ich aber ein [Produkt] so und das muss dann dieses und jenes und so weiter‘, dann haben die gesagt: ‚Das schaffen wir. Das kriegen wir hin.‘ Deswegen war ja [Fall 13] die begehrteste [Produkte-]Boutique in Europa, kann man fast sagen. Wenn nicht sogar darüber hinaus. Dadurch haben die das Brot-und-Butter-Geschäft einfach vernachlässigt bis nicht gemacht. Was die auch hätten machen können.“*

Proposition 3: Das Outcome „Die Krise geht auf nicht marktgerechte oder fehlerhafte Produkte zurück“ wird wesentlich dadurch beeinflusst, dass der Markt für die neu entwickelten Produkte noch nicht reif war.

Diese Bedingung trat in der Untersuchung 12-mal (oder in 29 % aller und in 44 % der in der multikausalen Untersuchung analysierten Fälle) auf (Fälle 3, 4, 16, 17, 20, 26, 29, 32, 35, 40, 41 und 42).

Im Gegensatz zu Proposition 2, in der es um unausgereifte Produkte geht, deckt diese Proposition Produkte ab, die ausgereift sind, der Markt aber noch nicht aufnahmebereit für diese Produkte ist bzw. einige „Early Innovators“ auf Kundenseite darüber hinwegtäuschen, dass der Markt noch klein und die Nachfrage insgesamt gering ist.

- Ein typisches Beispiel ist Fall 3. Das Unternehmen ersetzte die zur Produktherstellung verwendeten umweltschädlichen Basiswerkstoffe zur Hälfte durch eine lokal nachwachsende Alternative, die allerdings – aufgrund der noch kleinen Mengen – das neue, umweltfreundlichere Produkt um ca. 50 % teurer machte. Die Resonanz der Medien war sehr positiv, die Nachfrage der Kunden schwach, da der Preisunterschied zu den bekannten Produkten zu groß war. Der Markt war für die neuen Produkte noch nicht reif und sollte sich erst 5 Jahre später aufnahmebereit für diese Produkte zeigen.

Hierzu Person 2: *„Hier muss man sagen, wir waren mit dem neuen [Produkt] halt schon euphorisch und haben den Markt überschätzt und die Geschwindigkeit, mit der dieser das [Produkt] aufnimmt. Deshalb kann man hier schon sagen, es ist in diesem Sinne schon nicht marktgerecht. [...] Das war im Grunde genommen der Hauptgrund für unsere Insolvenz. Wir haben kein [Produkt] verkauft. [...] Wir haben uns selbst was in die Tasche gelogen.“*

- Fall 16 entwickelte Maschinen für die Forensik, die ein althergebrachtes Verfahren substituieren sollten. Dadurch wären Spezialisten, die bis dahin die Arbeit aufwendig händisch erledigten, weitgehend überflüssig worden. Der Widerstand

dieser Anwender gegen die neue Technologie war groß und die Spezialisten beurteilten die Ergebnisse der Maschine als nicht ausreichend. Dazu kamen lange Beschaffungszyklen der Kunden (Ministerien und Spezialbehörden), die sich für den Einsatz dieser Maschine interessierten: Der Beschaffungsumfang der Maschine überstieg die Budgethoheit der interessierten Abteilungen bei Weitem und musste deshalb langfristig in Beschaffungsbudgets vorhergeplant werden.

Hierzu Person 13: *„Und dass dann auch viele gesagt haben, ganz viele im Vertriebsprozess sagen: ‚Ja, tolles Produkt. Klasse Ergänzung, aber nicht gut genug als Ersatz und als Ergänzung zu teuer.‘ Das war ein Frühwarnindikator, den hätten wir ernster nehmen sollen. [...] Deswegen: Das Signal ‚Ihr seid zu teuer!‘ hätten wir ernster nehmen müssen.“*

- Fall 29 entwickelte als Pionier einen bisher völlig unbekanntem Geschenketyp und scheiterte bei der Vermarktung, da die potenziellen Kunden Schwierigkeiten hatten, sich unter dem Produkt etwas Konkretes vorzustellen. Darüber hinaus hatten die handelnden Personen den Trend zum Digitalvertrieb nicht korrekt vorhergesehen.
- Fall 35 wollte Anfang der 2000er-Jahre als erstes Unternehmen chinesische Spezialmaschinen eines bislang in Deutschland unbekanntem Herstellers importieren, für die prinzipiell ein großer potenzieller Markt vorhanden war (zumindest für bekannte Marken). Zum damaligen Zeitpunkt lehnte die deutsche Kundschaft Maschinen dieser Provenienz jedoch noch ab, obwohl der Vorteil beim Einkaufspreis erheblich gewesen war – offensichtlich überwogen andere Argumente (flächendeckender Service, erwartbar niedrige Wiederverkaufswerte) den preislichen Einkaufsvorteil.

Proposition 4: Das Outcome „Die Krise geht auf nicht marktgerechte oder fehlerhafte Produkte zurück“ wird wesentlich dadurch beeinflusst, dass die Produkte fehlerhafte Zulieferkomponenten beinhalten.

In der Untersuchung sind sechs Fälle (oder 14 % aller und 22 % der in der multikausalen Untersuchung analysierten Fälle) von der genannten Bedingung betroffen (Fälle 6, 14, 24, 26, 27 und 38).

Die Tatsache, dass es sich bei dem Standort Deutschland um ein Hochlohnland handelt, führt bei vielen Firmen dazu, dass sie vor der Wahl stehen, entweder sehr hoch zu integrieren (und die Produktion und Betriebsabläufe zu automatisieren) oder Wertschöpfungsschritte von außen zuzukaufen um damit die Kapitalbindung zu reduzieren. Der Nachteil, der fast automatisch damit einhergeht, ist die Abhängigkeit von Zulieferfirmen, die sich – gerade bei kritischen Know-how-Teilen – nur bedingt durch eine Multi-Sourcing-Strategie umgehen lässt.

Wenn Zulieferteile nicht der Erwartungshaltung entsprechen, so kann dies beispielsweise an der Funktionalität, der Liefertreue oder der Qualität der Zulieferteile liegen.

- Fall 6 konnte der Baukundschaft zugesagte Eigenschaften in Bezug auf die Farbstabilität (Farbtreue und -beständigkeit) von Bauelementen nicht erfüllen. Dies war zwar primär auf qualitativ unterdurchschnittliche Pigmente der Zulieferseite zurückzuführen, änderte aber nichts an der fehlenden Produkteigenschaft. Das Unternehmen musste in die Insolvenz gehen.
- Der Verkäufer einer Konzernbeteiligung (Fall 14) setzte gegenüber dem Käufer durch, dass auch nach der Transaktion bestimmte Komponenten weiterhin vom Veräußerer bezogen werden mussten. Dies wurde vertraglich fixiert. Wie sich später herausstellte, waren diese Komponenten von unterdurchschnittlicher Qualität und dem Wettbewerb unterlegen. Nicht zuletzt aus diesem Grund musste das Unternehmen in die Insolvenz gehen.

- Zu Fall 24 führt Person 19 aus:

„Auch da hat ein Stück weit Verdrängung stattgefunden. Anstatt zu sagen: ‚Ein guter Stiftung-Warentest gehört einfach dazu‘, hat man sich darauf fokussiert, dass die nicht richtig getestet haben, dass das unfair ist und sonstiges. Aber, ich sag mal, die Spielregeln des Marktes, die hat man nicht berücksichtigt.“

- Bei Fall 27 waren die problematischen Zulieferteile ursächlich für die Krise des Unternehmens. Das Geschäftsmodell des Unternehmens, nahezu alle Gewerke extern zu beziehen und durchzuhandeln, bedeutete automatisch eine hohe Abhängigkeit von der Qualität der Zulieferteile. In den Jahren 2000 und 2001 verzögerte ein großer Kunde die Zahlungen an die Firma, da deren Zulieferer minderwertige Komponenten geliefert hatten. Das Unternehmen ging in der Konsequenz in die Insolvenz.

Hierzu Person 21: *„Wir waren im Ablauf, in der Qualität angreifbar. Weil unsere Zulieferanten teilweise nicht so gut gearbeitet haben. [...] Also dort war unser Steuerungssystem nicht gut genug, im Bereich der Beschaffung.“*

- Fall 38 innovierte große Anlagen, die mittels außergewöhnlich schwerer Komponenten installiert werden mussten. Hierfür musste zunächst eine Transportvorrichtungen konstruiert werden, was zu langen Verzögerungen führte.

Hierzu Person 10: *„Wenn du so als Pionier in was reingehst, dann hast du natürlich auch Zulieferer, die das zum ersten Mal machen. Zum Beispiel diese [außergewöhnlich schweren Komponenten]. Kein Mensch weit und breit hatte jemals [außergewöhnlich schwere Komponenten] errichtet, um die in der Nordsee 110 km von der Küste entfernt in 40, 50 Meter Meerestiefe abzusenken. [...] Jetzt haben wir also von mir aus diese Fabrik und wir haben die [außergewöhnlich schweren Komponenten]. [...] Jetzt kommt aber natürlich das weitere gigantische Problem dieses Zulieferers: Du brauchst ein [Transportmittel]. Dieses [Transportmittel] gibt's nicht. Weil, das ist nämlich ein zentraler Punkt. Und das ist leider etwas, was man [...] Und da fließt natürlich Kohle. Ist ja logisch. Jede Verzögerung kostet täglich Millionen.“*

Analyse der Negation des Outcomes

Um den laut Handlungsanweisungen geforderten Mindestwert für die Roh-Konsistenzschwelle zu erreichen, müssten 22 Fälle (oder 52 %) unberücksichtigt bleiben, was klar den

Handlungsempfehlungen widerspricht. Eine Konsistenzschwelle, die eine ausreichende Fallzahl ermöglichen würde, liegt bei 0,4, was wiederum gegen den minimal vorgegebene Schwellenwert für die Konsistenzschwelle verstößt. Deshalb ist die Analyse der Negation des Outcomes nicht möglich.

Robustheitsprüfungen

Veränderung der Konsistenzschwellen

Die für diese Auswertung gewählte Roh-Konsistenzschwelle liegt bei 0,771. Zur Überprüfung der Robustheit wird die Schwelle auf 0,822 angehoben. Eine Absenkung der Schwelle auf die nächstniedrigere Schwelle von 0,345 ist nicht angezeigt, da ansonsten logische Rudimente einbezogen werden müssten. Bei 0,822 fallen 2 Fälle weg, womit die Gesamtzahl der beobachteten Fälle auf unter 65 % fällt und damit eine der vorgegebenen Handlungsempfehlungen verletzt wird. Im Rahmen der Robustheitsprüfungen wird die Überprüfung dennoch durchgeführt, da die Unterschreitung nur geringfügig ist.

Bei einer Konsistenzschwelle von 0,822 ändert sich der Lösungsterm und lautet:

Nachfrage + Funktion + Marktreife + Zulieferer*Qualität -> Nicht marktgerechte oder fehlerhafte Produkte

Die Gesamtabdeckung dieses Terms liegt bei 0,874 (und damit unter der des Ursprungsterms), die Gesamtkonsistenz liegt bei 0,770 (und damit über der des Ursprungsterms).

Die Propositions Nachfrage, Funktion und Marktreife entsprechen denen des Ursprungsterms, Zulieferer wird nun in Kombination mit Qualität angegeben.

Veränderung der Frequenzschwelle von 1 auf 2

Die für diese Auswertung gewählte Frequenzschwelle liegt bei 1. Wird die Frequenzschwelle auf 2 angehoben und die Roh-Konsistenzschwelle bei 0,771 belassen (bei höheren Werten wird die Anzahl der beobachteten Fälle zu gering), so ergibt sich folgender Lösungsterm:

Nachfrage + Funktion*Qualität + Marktreife + Zulieferer -> Nicht marktgerechte oder fehlerhafte Produkte

Die Gesamtabdeckung des Terms liegt bei 0,839, die Gesamtkonsistenz bei 0,745.

Wie bei dem Ursprungsterm stehen die Propositions Nachfrage, Marktreife und Zulieferer alleine. Die im Ursprungsterm alleine stehende Proposition Funktion wird bei Anheben der Frequenzschwelle um die Proposition Qualität ergänzt.

Analyse ohne die Fälle 32 und 39 (ausländisches Start-up und Großunternehmen)

Die Analyse wird um zwei Fälle reduziert, um das kleinste Unternehmen, nämlich das ein ausländische Start-up, und um das größte Unternehmen, den börsennotierten Baudienstleister. Dadurch wird die Gruppe der verbleibenden Fälle homogener. Das Vorgehen entspricht dem oben dargestellten und führt über die Wahrheitstafel und die nachfolgende Anwendung des Quine-McCluskey-Algorithmus zur Ausgabe eines Lösungsterms. Der ermittelte Lösungsterm lautet

Nachfrage + Funktion + Marktreife + Zulieferer*Qualität -> Nicht marktgerechte oder fehlerhafte Produkte

und entspricht dem Lösungsterm bei einer Konsistenzschwelle von 0,822. Wie bei dem Ursprungsterm stehen die Propositions Nachfrage, Marktreife und Funktion alleine. Die im Ursprungsterm alleine stehende Proposition Zulieferer wird nun um die Proposition Qualität ergänzt.

Die Gesamtabdeckung liegt mit 0,867 und die Gesamtkonsistenz mit 0,770 leicht unterhalb respektive oberhalb der Werte des Ursprungsterms.

Vergleich von monokausaler und multikausaler Analyse

Die Durchschnittsbewertung der Bedingungen in der monokausalen Analyse lautet Nachfrage 0,32, Marktreife 0,26, Qualität 0,30, Funktion 0,27 und Zulieferer 0,18. Die multikausale Analyse liefert keine Bedingungskombinationen, alle Bedingungen stehen alleine und entsprechen denen der monokausalen Analyse, wenn auch in einer anderen Reihenfolge, zumindest, wenn die Rohabdeckung zu der Bewertung herangezogen wird: Nachfrage 0,613, Funktion 0,478, Marktreife 0,392 und Zulieferer 0,322. Allerdings taucht in der multikausalen Analyse die Bedingung Qualität nicht mehr auf.

	Lösungspfade im Ursprungsterm			
	Nachfrage	Funktion	Marktreife	Zulieferer
Ursprungsterm	✓	✓	✓	✓
Konsistenz > 0.771	✓	✓	✓	(✓)
minus 2 Fälle	✓	✓	✓	(✓)
Frequenzschw.2	✓	(✓)	✓	✓
<i>mono-/ multikausal</i>	✓	✓	✓	✓

Abb. 20: Robustheitsprüfungen Produkte: ✓ bedeutet, dass der ermittelte Lösungspfad identisch mit dem Ursprungsterm ist. (✓) bedeutet, dass der ermittelte Lösungspfad vergleichbar ist, aber 1 weitere Bedingungen hinzugefügt, entfernt oder die Einflussstärke verändert wurde. Für den Vergleich monokausal vs. multikausal bedeutet das Häkchen das Vorhandensein der Bedingung/Krisenursache in beiden Analysemethoden.

Zusammenfassend lässt sich, wie in Abb. 20 dargestellt, sagen, dass der Ursprungsterm sehr robust und stabil ist, da:

- alle Überprüfungen die Wichtigkeit der Bedingung „Nachfrage“ bestätigt haben, also die Annahme, dass fehlende Nachfrage die vorherrschende Begründung der Krisenursache „Die Krise geht auf nicht marktgerechte oder fehlerhafte Produkte zurück“ darstellt. Die Bedingung taucht in allen fünf Überprüfungen auf.

- auch die fehlende Marktreife in allen fünf Überprüfungen bestätigt wird und bekräftigt, dass ein Produkt, das in einen noch nicht aufnahmebereiten Markt hineinverkauft wird, eine Krisenursache begründen kann.
- ebenfalls die Bedingungen „Funktion“ und „Zulieferer“ in allen fünf Untersuchungen auftauchen, allerdings je einmal in Kombination mit einer zweiten Bedingung, nämlich der „Qualität“ (Funktion*Qualität und Zulieferer*Qualität), die bereits in der monokausalen Analyse eine Rolle gespielt hat. Es ist nachvollziehbar, weshalb eine Kombination von unterdurchschnittlicher Produktqualität mit einem nicht funktionierenden Produkt bzw. einem Produkt, das fehlerhafte Zulieferteile enthält, besonders problematisch ist.

4.c.c. Betriebswirtschaftliche Methoden und Steuerungsinstrumente

In diesem Kapitel wird untersucht, welche untergeordneten Bedingungen das Outcome „Die Krise geht auf fehlende oder fehlerhaft angewandte betriebswirtschaftliche Methoden und Steuerungsinstrumente zurück“ beeinflussen und somit indirekt einen Einfluss auf das Ausmaß der Krise haben. Hierzu erfolgt erneut zunächst eine monokausale und im Anschluss eine multikausale Auswertung.

Monokausale Auswertung

In der vorliegenden monokausalen Auswertung (Tab. 14) ragt ein Wert für eine Bedingung ganz besonders heraus, nämlich: Das Outcome „Die Ursachen der Krise gehen auf fehlende oder fehlerhaft angewandte betriebswirtschaftliche Methoden und Steuerungsinstrumente zurück“ wird wesentlich beeinflusst durch eine fehlende Ertragskraft des Unternehmens. Es wird mit 0,7 bewertet – dies ist der höchste Durchschnittswert der gesamten Untersuchung und wird von 31 der befragten Personen mit einer 0,7 oder einer 1 bedacht.

	Liquidität	Ertrag	Investition	Controlling	Regeln	Outc: Metho&Instr
Fall 1	0	0	0	0	0	0
Fall 2	0,7	1	0,3	0,3	0	0,3
Fall 3	0,7	1	0,7	0,7	0,3	0,3
Fall 4	0	0	0	0	0	0
Fall 5	0	0	0	0	0	0
Fall 6	0	0	0	0	0	0
Fall 7	1	1	1	0	0,7	0,3
Fall 8	1	1	1	0	0,7	0,3
Fall 9	0	0	0	0	0	0
Fall 10	1	1	0,7	0,3	0,3	1
Fall 11	1	1	0,3	1	1	1
Fall 12	0,7	0,7	0,7	1	1	1
Fall 13	1	1	0,7	0,7	0,7	0,7
Fall 14	0,7	0,7	1	0,7	0,3	1
Fall 15	0,7	0,7	0	0,7	0,3	0,7
Fall 16	1	1	1	0,3	0,7	0,3
Fall 17	0,3	0,7	0,7	0,7	0	0,7
Fall 18	1	1	0,3	0,7	0	0,7
Fall 19	0,7	1	0	0,7	0	1
Fall 20	1	1	0,3	0,3	0	0,3
Fall 21	0,3	1	0,3	0,3	0	0,3
Fall 22	1	0,3	0,7	1	1	1
Fall 23	0,3	0,7	0,3	0,7	1	0,7
Fall 24	0,3	1	1	0,3	0,3	0,7
Fall 25	1	1	1	0,3	0	0,7
Fall 26	0,3	0,3	0,7	1	0,3	0,7
Fall 27	0,3	1	0,3	0,3	0	0,3
Fall 28	0	0,7	0	0,3	0	0,3
Fall 29	1	0,7	1	0	0	0,3
Fall 30	0,3	0,7	0,7	0,7	0	0,7
Fall 31	0,3	0,3	0,3	0	0	0,3
Fall 32	0	0	0,3	0	0	0,3
Fall 33	1	0,3	0	1	1	0,7
Fall 34	0,3	1	1	0,7	1	0,3
Fall 35	0,7	1	0,3	1	0	0,7
Fall 36	0,7	1	0,3	1	0	0,3
Fall 37	0,7	0,7	1	0,3	0	0,3
Fall 38	0,3	0,3	0	0,7	1	0,7
Fall 39	0,7	1	1	0,7	0,3	0,7
Fall 40	0,3	0,7	0,3	0,7	0	0,3
Fall 41	0,7	1	0,3	0,3	0,3	0,3
Fall 42	1	1	0,7	0,3	0	0,7
Summe	24	29,5	20,2	19,7	12,2	
Durchschnitt	0,57	0,7	0,48	0,47	0,29	
Median	0,7	0,85	0,3	0,3	0	

Tab. 14: Monokausale Auswertung betriebswirtschaftliche Methoden und Instrumente: Liquidität: fehlende Ausstattung mit Zahlungsmitteln, Ertrag: fehlende Ertragskraft, Investition: mangelhafte Qualität der Investitionen, Controlling: Schwäche in Controlling & Reporting, Regeln: Nichtbeachtung der Finanzierungsregeln. „0“: Aussage trifft überhaupt nicht zu, „0,3“: Aussage trifft überwiegend nicht zu, „0,7“: Aussage trifft überwiegend zu, „1“: Aussage trifft vollständig zu.

Der Wert für die Bedingung „Die Ursachen der Krise gehen auf fehlende oder fehlerhaft angewandte betriebswirtschaftliche Methoden und Steuerungsinstrumente zurück“ wird wesentlich beeinflusst durch eine fehlende Liquidität des Unternehmens. Dieser Wert beträgt 0,57 und folgt in deutlichem Abstand, ist absolut gesehen aber immer noch der vierthöchste Durchschnittswert der monokausalen Auswertung. 24 Personen bewerten diese Bedingung mit 0,7 oder 1.

Die Qualität der Investitionen mit einem Durchschnittswert von 0,49 (18 Personen bewerten mit 0,7 oder 1) und ein unzureichendes Controlling mit einem Durchschnittswert von 0,47 (21 Personen bewerten mit 0,7 oder 1) finden sich im Mittelfeld der monokausalen Auswertung wieder.

Die Krisenursache „Die Ursachen der Krise gehen auf fehlende oder fehlerhaft angewandte betriebswirtschaftliche Methoden und Steuerungsinstrumente zurück“ wird wesentlich beeinflusst durch eine fehlende Berücksichtigung der Finanzierungsregeln. Sie wird von elf Personen mit 0,7 oder 1 bewertet und hat mit einem Durchschnittswert von 0,29 gemäß der monokausalen Auswertung allerdings keinen wesentlichen Einfluss.

Multikausale Auswertung

1. Analyse der notwendigen Bedingungen

<u>Überprüfte Bedingungen</u>	<u>Konsistenz</u>	<u>Abdeckung</u>
Liquidität	0.813397	0.708333
~Liquidität	0.459330	0.533333
Ertrag	0.866029	0.619863
~Ertrag	0.320574	0.523438
Investition	0.684210	0.722222
~Investition	0.574163	0.540541
Controlling	0.808612	0.840796
~Controlling	0.507177	0.484018
Regeln	0.464115	0.776000
~Regeln	0.693780	0.491525

Tab. 15: Überprüfung notwendiger Bedingungen betriebswirtschaftliche Methoden und Instrumente: ~ steht für die Negation der Bedingung. Outcome-Variable: Methoden & Instrumente

Keine der Bedingungen (oder deren Negation) in Tab. 15 überschreitet den Konsistenzgrenzwert, der für eine notwendige Bedingung Voraussetzung wäre (0,9), allerdings liegt der Konsistenzwert für den Ertrag mit 0,866 hoch und lässt einen wesentlichen Einfluss auf die Ergebnisse auch der multikausalen Auswertung vermuten. Die ebenfalls recht hohen Konsistenzwerte für die Bedingungen Liquidität und Controlling (die in der monokausalen Bewertung nur im Mittelfeld gelegen haben) weisen ebenfalls darauf hin, dass ihnen im Lösungsterm des Quine-McCluskey-Algorithmus eine Bedeutung zukommt.

2. Analyse der hinreichenden Bedingungen

In Anlehnung an die Handlungsempfehlungen wird die Datenstruktur auf Brüche hinsichtlich der Roh-Konsistenz untersucht, um die Konsistenzschwelle zu ermitteln. In der Wahrheitstafel der Tab. 16 finden sich Brüche bei den Roh-Konsistenzwerten von 0,812, 0,882 und 0,945.

Nachdem der Minimierungsprozess mit allen drei Werten durchlaufen wurde, wähle ich den Wert 0,812 als Konsistenzschwelle. Bei den höheren Grenzwerten wären zu viele Fälle weggefallen. Bei dem Wert von 0,812 werden 32 von 42 Fällen oder 78 % berücksichtigt. Die gewählte Konsistenzschwelle ermöglicht darüber hinaus einen guten Kompromiss zwischen Gesamtabdeckung und Gesamtkonsistenz und es liegen bei diesem Wert keine gebundenen Implikanten vor.

Liquidität	Ertrag	Investi- tion	Control- ling	Regeln	N	Metho& Instr	Raw consist.	PRI consist.	SYM consist.
0	1	1	1	0	2	1	1.000	1.000	1.000
1	1	1	1	1	2	1	1.000	1.000	1.000
0	1	1	0	0	1	1	1.000	1.000	1.000
0	0	1	1	0	1	1	1.000	1.000	1.000
0	0	0	1	1	1	1	1.000	1.000	1.000
1	0	0	1	1	1	1	1.000	1.000	1.000
0	1	0	1	1	1	1	1.000	1.000	1.000
1	1	0	1	1	1	1	1.000	1.000	1.000
1	0	1	1	1	1	1	1.000	1.000	1.000
1	1	1	1	0	3	1	0.949	0.777	0.777
1	1	0	1	0	5	1	0.945	0.846	0.846
1	1	1	0	0	4	1	0.905	0.636	0.636
0	1	1	1	1	1	1	0.882	0.600	0.600
0	1	0	1	0	2	1	0.840	0.272	0.272
0	1	0	0	0	2	1	0.818	0.272	0.272
1	1	0	0	0	4	1	0.812	0.454	0.454
1	1	1	0	1	3	0	0.764	0.333	0.333
0	0	0	0	0	7	0	0.292	0	0
1	0	0	0	0	0				
0	0	1	0	0	0				
1	0	1	0	0	0				
0	0	0	1	0	0				
1	0	0	1	0	0				
1	0	1	0	1	0				
0	0	0	1	0	0				
1	0	0	0	1	0				
0	1	0	0	1	0				
1	1	0	0	1	0				
0	0	1	0	1	0				
1	0	1	0	1	0				
0	1	1	0	1	0				
0	0	1	1	1	0				

Tab. 16: Wahrheitstafel hinreichende Bedingungen betriebswirtschaftliche Methoden und Steuerungsinstrumente: Bedingung 1 Liquidität: fehlende Ausstattung mit Zahlungsmitteln, Bedingung 2 Ertrag: fehlende Ertragskraft, Bedingung 3 Investition: mangelhafte Qualität der Investitionen, Bedingung 4 Controlling: Schwäche in Controlling&Reporting, Bedingung 5 Regeln: Nichtbeachtung Finanzierungsregeln, Metho&Instr: das Outcome, n: Anzahl der Bedingungskombinationen, Raw consist.: Roh-Konsistenz, PRI consist.: Proportional reduction in inconsistency, SYM consist.: symmetrische Konsistenz, Frequenzschwelle: 1, Konsistenzschwelle: 0.812

Die Minimierungsformel des Quine-McCluskey-Algorithmus führt zu folgendem Ergebnis mit drei Propositions/Erklärungspfaden:

	Proposition 1	Proposition 2	Proposition 3
Bedingung 1			
Bedingung 2	●		
Bedingung 3		●	
Bedingung 4		●	●
Bedingung 5	⊗		●
Anzahl Fälle	23	10	8
Rohabdeckung	0.660287	0.54067	0.435407
Einzelabdeckung	0.253588	0.0191388	0.148325
Konsistenz	0.669903	0.933884	0.928572
Gesamtabdeckung	0.956938		
Gesamtkonsistenz:	0.727273		

Abb21: Configurational Chart betriebswirtschaftliche Methoden und Steuerungsinstrumente: Ein großer schwarzer Kreis (●) ist eine Kernbedingung, ein kleiner schwarzer Kreis (●) ist eine Nebenbedingung. Ein weißer Kreis mit Kreuz (⊗) bedeutet Abwesenheit oder geringer Einfluss einer Bedingung, Roh-Konsistenz > 0,812 und Häufigkeit = 1 (Intermediate Solution).

Der Lösungsterm lautet (siehe Abb. 21)

Ertrag*~Regeln + Investition*Controlling + Controlling*Regeln -> Methoden & Steuerungsinstrumente

und unterscheidet sich damit deutlich von der monokausalen Erklärung. So taucht die Liquiditätsschwäche – trotz ihres hohen Konsistenzwerts in der Untersuchung der notwendigen Bedingungen – im Lösungsterm nicht auf.

Das Outcome „Die Ursachen der Krise gehen auf fehlende oder fehlerhaft angewandte betriebswirtschaftliche Methoden und Steuerungsinstrumente zurück“ wird somit wesentlich beeinflusst:

ENTWEDER durch die Proposition 1:

- Dem Unternehmen fehlt es an Ertragskraft IN KOMBINATION mit einem geringen Einfluss der Nichtberücksichtigung der Finanzierungsregeln

ODER durch die Proposition 2:

- Das Unternehmen hat falsche oder keine Investitionen getätigt IN KOMBINATION mit einem unzureichenden Controlling und Reporting

ODER durch die Proposition 3:

- Das Unternehmen berücksichtigt die Finanzierungsregeln nicht IN KOMBINATION mit einem unzureichenden Controlling und Reporting

Die Bedingungen haben nicht den gleichen Erklärungsgehalt, was mittels Rohabdeckung gemessen wird. So hat die Proposition 1 (Ertrag*~Regeln) mit einer Rohabdeckung von 0,660 die höchste Erklärungskraft am Outcome, die Proposition 2 (Invest*Controll) mit einer Rohabdeckung von 0,540 den zweithöchsten Erklärungsgehalt. Proposition 3 (Controll*Regeln) hat mit einer Rohabdeckung von 0,435 die dritthöchste Erklärungskraft am Outcome.

Die Gesamtabdeckung ist mit 0,957 hoch, das Outcome wird durch den Lösungsterm gut erklärt. Die Gesamtkonsistenz liegt bei 72 %.

Interpretation der Auswertungen

Proposition 1: Das Outcome „Die Ursachen der Krise gehen auf fehlende oder fehlerhaft angewandte betriebswirtschaftliche Methoden und Steuerungsinstrumente zurück“ wird wesentlich beeinflusst durch eine fehlende Ertragskraft des Unternehmens IN KOMBINATION mit einem geringen Einfluss der Nichtberücksichtigung der Finanzierungsregeln.

Diese Bedingungskombination trat in der Untersuchung 23-mal (also in 55 % aller und in 72 % der in der multikausalen Untersuchung analysierten Fälle) auf (Fälle 2, 3, 10, 14, 15, 17, 18, 19, 20, 21, 24, 25, 27, 28, 29, 30, 35, 36, 37, 39, 40, 41 und 42).

In dieser Untersuchung wird „Ertragskraft“ gleichgesetzt mit der langfristig vorhandenen erzielbaren, nachhaltigen Fähigkeit des Unternehmens, Gewinne zu erwirtschaften. Diese Fähigkeit wird im Allgemeinen mittels einer Gewinn- & Verlustrechnung in Form des EBITs ermittelt. Das EBIT erfüllt am besten die Kriterien der Nachhaltigkeit, wenn es um einmalige Effekte bereinigt, also normalisiert wird. Das EBIT ist im Gesamtkostenverfahren vereinfacht folgendermaßen definiert:

Umsatzerlöse
 +/- Bestand an fertigen/unfertigen Erzeugnissen
 + sonstige betriebliche Erträge
 – Materialaufwand
 – Personalaufwand
 – Abschreibungen
 – sonstige betriebliche Aufwendungen
 = EBIT

Die „Finanzierungsregeln“ betreffen die Struktur der Bilanz. Es gibt zwei Arten von Finanzierungsregeln, zum einen die „horizontalen“ und zum anderen die „vertikalen“ Finanzierungsregeln.

Zu den horizontalen Finanzierungsregeln gehören die „Goldene Finanzierungsregel“ und die „Goldene Bilanzregel“. Nach der Goldenen Finanzierungsregel sollen sich die Fristen zwischen Kapitalbeschaffung & -rückzahlung und Kapitalverwendung entsprechen, es werden also die Fristigkeiten von Mittelherkunft und Mittelverwendung betrachtet. Dies bedeutet, dass langfristige Investitionen auch langfristig finanziert werden sollen, hingegen Investitionen, deren Rückflüsse kurzfristig erfolgen, kurzfristig finanziert werden sollten. Probleme treten immer dann auf, wenn Investitionen, deren Rückflüsse langfristig erfolgen, kurzfristig getilgt werden müssen. In der Goldenen Bilanzregel wird die Forderung nach Fristenkongruenz

zwischen Kapital und Vermögen mit der Forderung nach der Verwendung bestimmter Finanzierungsarten verbunden.

Im Gegensatz zu den horizontalen Finanzierungsregeln, die eine Beziehung zwischen der Aktiv- und der Passiv-Seite der Bilanz eines Unternehmens herstellen, beziehen sich die vertikalen Finanzierungsregeln, die auch als Kapitalstrukturnormen bezeichnet werden, ausschließlich auf die Passiv-Seite der Bilanz, indem bestimmte Positionen zueinander ins Verhältnis gesetzt werden. Die bekanntesten vertikalen Finanzierungsregeln berücksichtigen das Verhältnis von Eigenkapital zu Fremdkapital (Verschuldungsgrad) und Eigenkapital zu Gesamtkapital (Eigenkapitalquote).

In den vertikalen Finanzierungsregeln findet die Verzahnung der Bilanz mit der Ertragskraft des Unternehmens statt, da ein negatives EBIT das Eigenkapital reduziert, ein dauerhaft negatives EBIT das Eigenkapital aufzehrt.

Acht befragte Personen haben in ihrem Unternehmen festgestellt, dass dieses sowohl unter einem fehlenden Ertrag litt als auch die Finanzierungsregeln nicht eingehalten hat (Fälle 7, 8, 11, 12, 13, 16, 23 und 34), der negative Ertrag hat somit Einfluss auf die vertikalen Finanzierungsregeln.

Demgegenüber haben 23 befragte Personen angegeben, dass ihr Unternehmen unter fehlendem Ertrag litt und gleichzeitig die Nichteinhaltung der Finanzierungsregeln einen nur geringen Einfluss auf die Unternehmenskrise hatte (Fälle 2, 3, 10, 14, 15, 17, 18, 19, 20, 21, 24, 25, 27, 28, 29, 30, 35, 36, 37, 39, 40, 41 und 42). Diese Personen haben die Bedingung „Das Unternehmen berücksichtigt die Finanzierungsregeln nicht“ mit „Die Aussage trifft überwiegend nicht zu“ oder „Die Aussage trifft überhaupt nicht zu“ bewertet UND die Bedingung „Dem Unternehmen fehlt es an Ertragskraft“ mit „Die Aussage trifft überwiegend zu“ oder „Die Aussage trifft vollständig zu“ bewertet. In diesen Firmen wurden die

Finanzierungsregeln überwiegend berücksichtigt, obwohl die notwendigen Gewinne nicht erzielt wurden, um dem Unternehmen den Fortbestand zu ermöglichen.

Eine Auflösung erfährt dieser scheinbare Widerspruch, wenn man unterstellt, dass diejenigen Personen, nach denen die fehlende Ertragskraft keinen Einfluss auf die Finanzierungsregeln hatte, die horizontalen Finanzierungsregeln vor Augen hatten, wohingegen diejenigen, die der fehlenden Ertragskraft einen Einfluss auf die Finanzierungsregeln für ihr Unternehmen bescheinigten, an die vertikalen Finanzierungsregeln dachten (bei fehlender Ertragskraft können die horizontalen Finanzierungsregeln deutlich länger eingehalten werden als die vertikalen) – insofern war die Fragestellung der Erhebung nicht spezifisch genug! Diese Annahme wäre jedoch mit allen Interviewten noch zu überprüfen (eine Rücksprache mit ausgewählten Interviewpartnern hat diese Annahme jedenfalls bestätigt⁸⁵).

Die Proposition 1 wird somit wie folgt abgeändert: Das Outcome „Die Ursachen der Krise gehen auf fehlende oder fehlerhaft angewandte betriebswirtschaftliche Methoden und Steuerungsinstrumente zurück“ wird wesentlich beeinflusst durch eine fehlende Ertragskraft des Unternehmens IN KOMBINATION mit einem geringen Einfluss der Nichtberücksichtigung der vertikalen Finanzierungsregeln.

Zusammengefasst betont die Proposition 1 nichts anderes, als dass vor allen anderen Krisenursachen des hier betrachteten Lösungsterms die mangelnde Ertragskraft im Vordergrund steht. Dies gilt vor allem in der Fehler-Phase und kann sich sowohl über Jahre hinweg schleichend entwickeln als auch durch einen sehr hohen einmaligen Jahresfehlbetrag (beispielsweise, wenn eine Beteiligung abgeschrieben werden muss) schlagartig und explosiv gestalten.

⁸⁵ Es handelt sich um die Personen 2, 7, 16 und 17.

Zitat Person 2: „,Dem Unternehmen fehlte es an Ertragskraft. ‘ Hier habe ich 10 Punkte gegeben. Total – das war ja schließlich auch der Grund, warum wir in Insolvenz gegangen sind. ‘“

In der Maßnahmen-Phase können die Voraussetzungen zur Wiederherstellung der Ertragskraft durch Maßnahmen geschaffen werden, die im Unternehmen selbst erarbeitet und umgesetzt werden. Demgegenüber muss die Liquidität im Allgemeinen von außen zur Verfügung gestellt werden, da die internen Möglichkeiten beschränkt sind⁸⁶.

Zitat Person 26: „,Die Filialen gehörten der Propco, das operative Geschäft der Opco, und er [der ehemalige Eigentümer] hat mit sich selber die Mietverträge gemacht. Und zwar immer mit der Maßgabe, nicht ‚Was ist marktübliche Miete?‘, sondern ‚Ich will, dass die Häuser in 5 Jahren bezahlt sind.‘ Das heißt, die Mieten waren zum Teil weit, weit über Marktniveau, was natürlich kein Problem ist, solange ein Unternehmen sehr Cash-generativ ist und solange es ein Konzern ist. Dann hat er aber die Firmen getrennt verkauft. Das operative Geschäft ging an [Private Equity. Private Equity] hat dann über 800 Millionen Schulden auf das Unternehmen gepackt, wie man das ja damals so gemacht hat, sodass das Unternehmen plötzlich eine Doppelbelastung hatte, nämlich überhöhte Mieten und noch Kapitaldienst, was es vorher nicht gab. Dadurch waren die freien Mittel, um in die Zukunft zu investieren, nicht mehr da [...] und dadurch, dass eben Cash schon sehr, sehr, sehr schwierig war, ist das Unternehmen dann wirklich in die Krise geraten. ‘“

Es ist selbstverständlich die Frage zu stellen, ob fehlende Erträge bzw. die fehlende Liquidität Krisenursachen oder Ergebnisse anderer fehlgeleiteter Entwicklungen im Unternehmen sind. Diese Fragestellung würde den Umfang dieser Untersuchung jedoch sprengen und muss an anderer Stelle vertieft werden.

Für nur elf der 42 befragten Unternehmen war der Ertrag keine oder keine nennenswerte Krisenursache, d. h., knapp 75 % der betrachteten Fälle litten unter Ertragsproblemen. Bei der Liquidität ist die Lage etwas weniger angespannt: Nur 24 von 42 Unternehmen, mithin 57 %, hatten Liquiditätsprobleme. Es drängt sich jedenfalls der Eindruck auf, dass fehlende Liquidität

⁸⁶ Interne Möglichkeiten der Liquiditätsschaffung sind beispielsweise der Verkauf nicht betriebsnotwendiger Assets und Sale & Lease-back von Immobilien oder Anlagen. Externe Maßnahmen zur Liquiditätsschaffung sind beispielsweise die Erhöhung des Fremdkapitals, die Kapitalerhöhung durch Gesellschaftermittel und die Aufnahme weiterer Gesellschafter mittels Kapitalerhöhung. Der Abbau von Personal gehört im Normalfall nicht zu den kurzfristig liquiditätsschaffenden Maßnahmen, da diese zunächst mit Aufwendungen für die Personalfreisetzung verbunden sind.

keine exogene Krisenursache darstellt – es sei denn, ein Fremdkapitalgeber stellt (ohne nachvollziehbare Gründe) einen Kredit fällig und entzieht dem Unternehmen damit Liquidität:

Zitat Person 15: „Ein wichtiger Grund war natürlich das Thema Finanzierung, Liquidität. Das war auch bei uns dann zum Schluss ein Thema. Wir hatten dann zwar nochmal im Gesellschafterkreis versucht, weitere Mittel zu mobilisieren. Das ist auch gelungen, aber die Bank hat halt die Hürde immer etwas höher gelegt. Wir haben ein bisschen was auf die Waage gegeben und dann sagt die Bank, das reicht immer noch nicht. Zum Schluss, das Ende vom Lied war: Es kam nie mehr zu Kapitalerhöhungen. Also es war praktisch sozusagen [...] der Todesstoß war die Liquidität. [...] Klar Liquidität, das war dann ja der Auslöser endgültig und vorher natürlich die schwache Ertragskraft. Die nicht ausreichende Ertragskraft. Definitiv zwei ganz große Schwerpunkte.“

Es ist übrigens aus Sicht des Verfassers erstaunlich, dass die Bedingung „fehlende Liquidität“ im Lösungsterm nicht auftaucht, obwohl der Konsistenzwert mit 0,813 in der Untersuchung der notwendigen Bedingungen hoch war. Offensichtlich ist der Liquiditätsengpass hier als unumgängliche Folge des fehlenden Ertrags zu interpretieren. Der Zusammenhang ist nicht von der Hand zu weisen: Die meisten Unternehmen mit schlechten Erträgen finden sich früher oder später in einem Liquiditätsengpass wieder.

Zitat Person 12: „Also auf jeden Fall bei Liquidität. Da würde ich [...] die hat uns zum Eintritt der Krise eindeutig gefehlt. Klar. Da kannst du 'ne 7 machen. Und bei der Ertragskraft kannst du auch 'ne 7 machen.“

Person 13: „Ich glaube, man kann die letzten Jahre auch durchaus als eine zusammenhängende Krise sehen. Wobei, es gibt ja immer so ein bisschen Kriseneskalation. Die höchste Eskalationsstufe ist ja immer eine Liquiditätskrise.“

Proposition 2: Das Outcome „Die Ursachen der Krise gehen auf fehlende oder fehlerhaft angewandte betriebswirtschaftliche Methoden und Steuerungsinstrumente zurück“ wird wesentlich dadurch beeinflusst, dass das Unternehmen falsche oder keine Investitionen getätigt hat IN KOMBINATION mit einem unzureichenden Controlling und Reporting.

Diese Bedingungskombination trat in der Untersuchung 10-mal (also in 24 % aller und in 31 % der in der multikausalen Untersuchung analysierten Fälle) auf. Es handelt sich um die Fälle 3, 12, 13, 14, 17, 22, 26, 30, 34 und 39.

Was ist unter der Bedingung „falsche oder keine Investitionen“ zu verstehen? Wie bereits in Kapitel 3.c. festgehalten, sind Investitionen, beispielsweise in Humankapital, F&E, Produktionsmittel, Geschäfts- und Betriebsausstattung und den Vertrieb, die Voraussetzung, um am Wirtschaftsleben teilnehmen zu können, insbesondere aber für die Aufrechterhaltung von Wettbewerbsvorteilen. Werden Mittel beispielsweise zu Repräsentationszwecken in Spenden oder Kunstwerke anstatt in Humankapital, die Marktausweitung, ein neues Produktprogramm oder Produktionsmittel investiert, so kann dies die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens nachhaltig verschlechtern. Dies gilt selbstverständlich auch für unterlassene Investitionen, beispielsweise um Kosten zu sparen.

In Bezug auf die Bedingung „Das Unternehmen verfügt über ein unzureichendes Controlling und Reporting“ erfolgte die Darstellung der Begrifflichkeit in Kapitel 3.c.

Fehlinvestitionen in Kombination mit einem Kontrollsystem, das die Konsequenzen dieser Investition zu beurteilen nicht in der Lage ist, kann zu einer krisenhaften Situation des Unternehmens führen. Dies bedeutet zweierlei:

Investitionen an sich sind zwar grundsätzlich richtig, sie müssen aber zielgerichtet sein. Jede Investition muss strengen Kriterien folgen und muss in Form einer Rentabilitäts- und Pay-back-Rechnung den Kontrollgremien vorgelegt und vorgerechnet werden. Das häufig strapazierte Argument der „Synergien“ ist an dieser Stelle zu hinterfragen. Eine Investition muss sich „stand-alone“ rechnen, Synergien dürfen dazukommen, sollten aber niemals die Begründung einer Investition sein.

Das Unterlassen von Investitionen ist demgegenüber in (nahezu) jedem Fall langfristig falsch, da die Substanz des Unternehmens ausgehöhlt wird. Es gilt, dass zumindest die Abschreibungen wieder investiert werden sollten.

Ein funktionierendes Kontrollsystem ist eine notwendige Bedingung für das Betreiben eines Unternehmens, da es die Konsequenzen von betrieblichen Entscheidungen messbar macht. Dazu führen Andric et al. aus: „So erhöht der Einsatz gängiger Controlling-Instrumente die Planungssicherheit im Unternehmen, verbessert das Ressourcen-Management, erleichtert den Übergabeprozess im Rahmen der Nachfolge und rationalisiert schließlich auch die Entscheidungsfindung“ (2017a: 9). Es genügt jedoch nicht, ein marktgängiges und bekannt gutes ERP-System zu beschaffen und zu glauben, damit seien alle Herausforderungen gemeistert. In diesem Zusammenhang muss jedes Unternehmen die spezifischen Größen, die für den Erfolg und Misserfolg des Unternehmens relevant sind und daher gemessen und überwacht werden müssen, identifizieren.

- Bei Fall 3 war der Markt für das neu entwickelte Produkt zunächst so schwach, dass es richtig gewesen wäre, eine stillgelegte kleinere Maschine für die Produktion vorzubereiten, da deren Kapazität ausgereicht hätte. Diese Umrüstung hat das Unternehmen wegen der vermeintlich zu hohen Kosten unterlassen. In der Konsequenz hat das Unternehmen das neue Produkt auf einer unterausgelasteten Großanlage hergestellt und in großen Mengen auf Lager produziert. Dies hat im Verhältnis viel zu hohe Kosten im Bereich Stromaufnahme, Personal und Vormaterial verursacht. Gleichzeitig war die Kapitalbindung durch das auf Lager liegende Material sehr hoch. Diese Situation hatte das Controllingsystem nicht abgebildet. Auch unterblieb die Information aus dem Betrieb, da die Belegschaft personelle Maßnahmen befürchtete.
- Der Unternehmer bei Fall 12 war nicht bereit, Investitionen in die Modifikation des Produkts zu tätigen, die nötig gewesen wären, um weitere Märkte zu erschließen. So blieb man weiterhin auf die tradierten Kunden fokussiert. Die Erträge dieser Kunden waren rückläufig. Das Controlling hatte die verschiedensten Erklärungen für die

rückläufige Ertragskraft, konnte aber die fehlende zukunftsgerichtete Marktausrichtung des Geschäftsmodells nicht identifizieren.

- Fall 13 produzierte als Pionier bestimmte Sonderausstattungen für Kraftfahrzeuge. Die Nachfrage setzte sich aus vielen Kunden am Aftermarkt zusammen, die erhebliche Stückzahlen abnahmen. Das Unternehmen hatte sich stark im Motorsport engagiert und sich einen guten Markennamen geschaffen, die internationale Expansion erfolgte schnell. Das Unternehmen investierte nicht in ein Standard-Produktprogramm, sondern erfüllte ausschließlich Sonderwünsche. Auf diese Weise konnte das Unternehmen nicht skalieren, kostengünstig produzieren und auf den zunehmenden Preisdruck des günstigeren Wettbewerbs reagieren. Laut Aussage des ehemaligen Aufsichtsratsvorsitzenden war das Controlling weder auf Mengen- noch auf Kosteneffekte ausgerichtet und bot keine Hinweise auf die Ursache der sinkenden Erträge.
- Fall 14: Das Unternehmen war Tochtergesellschaft einer deutschen börsennotierten Muttergesellschaft, die auch das Konzern-Kontrollsystem vorgeschrieben hatte. Das System war für die Tochtergesellschaft völlig überdimensioniert und für ihr Geschäft nicht aussagekräftig. Nach dem Carve-out des Unternehmens mussten Investitionen in den Aufbau eines eigenständigen Lieferantennetzes unterbleiben, da der Verkäufer sich ausbedungen hatte, dass Einkaufsteile weiterhin von anderen Unternehmen der Gruppe bezogen werden mussten.
- Fall 17: Ein externes Management der Holding trieb das Wachstum der Gruppe stark an und akzeptiert hohe Risiken im kostenintensiven Projektgeschäft. Darüber hinaus wurden viele Tochtergesellschaften im Ausland gegründet, um an die internationalen Projekte heranzukommen. Der Konzern war sehr komplex und in viele Gesellschaften und Tochterunternehmen untergliedert. Die Tochterunternehmen wurden

buchhalterisch nicht sauber getrennt, deshalb konnten die Kosten nicht den Verursachern zugerechnet werden. Eine exakte Kostenkontrolle durch die Holding war (obwohl von einem der Gesellschafter gewollt) nicht möglich.

- Fall 22: Das Unternehmen wurde Opfer der fehlgeschlagenen Expansion im Ausland und der damit verbundenen Überschuldung. 2 Jahre nach dem Börsengang begab das Unternehmen eine Industriefinanzierung, um weiteres Wachstum zu finanzieren. Die Talfahrt der Branche, aber auch Unternehmenskäufe im Ausland brachten den Mittelständler in eine existenzielle Krise. Dazu kamen ein mangelhaftes Steuerungssystem und die fehlende Kompetenz zur Führung eines so komplexen Unternehmens.
- Das Unternehmen in Fall 34, das Bauzubehör herstellte, hatte kaum Eigenmarken, die eine deutlich höhere Marge ermöglicht hätten als die vertriebenen Fremdmarken (der Anteil der Eigenmarken am Umsatz war bei dem wichtigsten Wettbewerber 5-mal höher). Gleichzeitig existierte ein personalintensiver Flächenvertrieb. Darüber hinaus waren Abläufe und Prozesse nicht optimiert. Wichtige Investitionen wurden unterlassen (Eigenmarken, Vertrieb, EDV, Webshops, Konsolidierung der Lager) bzw. vom Aufsichtsrat nicht genehmigt. Das Kontrollsystem war nicht mitgewachsen und bildete die Komplexität des Geschäftes nicht ab.
- Weitere Stimmen zu dieser Themenstellung:

Zitat Person 1: „Das heißt – und das kann ich dir aus eigener Erfahrung sagen –, man hat auf Zuwachs investiert. Und damit alle Mittel gebunden, Kredite aufgenommen, die man dann nicht mehr hat zurückführen können.“

Zitat Person 11: „Nein, es wurden falsche Investitionen getätigt. [...] Man musste nur kommen mit einer Idee, dafür war quasi dann Geld da. Es war so wenig zielgerichtet, so beliebig, so ungerichtet.“

Zitat Person 24: „Es war einfach so, dass, in den 10 Jahren davor hat man im Grunde genommen eine falsche Globalisierungsstrategie gefahren. Man hat versucht, weltweit Niederlassungen aufzubauen, zu gründen. Das hat die Managementkapazität und die finanziellen Möglichkeiten der Gruppe überdehnt. Der zweite Punkt ist – was natürlich dann in der Konsequenz dazu geführt hat, dass notwendige Investitionen im Heimatmarkt Deutschland mit immerhin einer Größenordnung von 250 Millionen bis 300 Millionen Euro nicht vorgenommen wurden. Und dass Investitionen in die

Logistik, in die EDV, in neue Vertriebskanäle, z. B. Thema Online-Vertrieb, Online-Shop, beispielsweise zu spät angepackt wurden. Das heißt, [das Unternehmen] hat nicht rechtzeitig verstanden. [...] Also auf der einen Seite die finanzielle Schwäche aufgrund der Abenteuer der weltweit gegründeten Auslandsgesellschaften, zum anderen eben die mangelnde Leistungsfähigkeit in der Logistik, im all-delivery process. Das resultierte dann auch in eingeschränkten finanziellen Möglichkeiten. Es waren einfach wenig Mittel da, um die notwendigen Neu-Investitionen auch zu finanzieren.“

Zitat Person 25: „Dadurch, dass das Controlling und die Buchhaltung in der übergeordneten Holding stattgefunden und die Fehler gemacht haben, hast du eigentlich gar keine Chance gehabt, als Geschäftsführer das rechtzeitig zu erkennen. [...] [Die Buchhaltung] haben wir komplett outgesourct. Die gesamte Buchhaltung, weil die ja jetzt nicht mehr bei der Holding war. Und dann kam eigentlich erst Ende 2014 so langsam die Wahrheit ans Licht, dass wir in ordentlichen roten Zahlen steckten. Das führte dann so weit, dass im Mai 2015 beim Steuerberater in der Besprechung in Crailsheim, zu der meine Frau und ich wohlgenut hingefahren sind, er uns gezeigt hat, dass wir insolvent sind. Das Eigenkapital war aufgebraucht.“

Proposition 3: Das Outcome „Die Ursachen der Krise gehen auf fehlende oder fehlerhaft angewandte betriebswirtschaftliche Methoden und Steuerungsinstrumente zurück“ wird wesentlich beeinflusst durch das Nichtberücksichtigen der Finanzierungsregeln IN KOMBINATION mit einem unzureichenden Controlling und Reporting.

Diese Bedingungskombination trat in der Untersuchung 8-mal (also in 19 % aller und in 25 % der in der multikausalen Untersuchung analysierten Fälle) auf, d. h., 8 Unternehmen erfüllen diese Bedingungskombination (Fälle 11, 12, 13, 22, 23, 33, 34 und 38).

Das Nicht-Einhalten von Finanzierungsregeln kann immer zu Problemen führen – völlig unabhängig davon, ob es sich um die vertikalen Finanzierungsregeln oder die horizontalen Finanzierungsregeln handelt. Im ersten Fall werden die Covenants hinsichtlich der Verschuldung früher oder später gerissen, im zweiten Fall nicht fristenkongruente Finanzierungen vorgenommen, zum Beispiel bei Investitionsvorhaben.

Insbesondere die Überprüfung der vertikalen Finanzierungsregeln muss das Controlling im Auge behalten: Der Verschuldungsgrad und die Eigenkapitalquote gehören regelmäßig zu den

Kern-KPI der Unternehmen wie auch zu den Covenants, die einer Überwachung auch seitens der Fremdkapitalgeber unterliegen.

- Bei Fall 7 bewegte sich die Bilanzrelation auf einen kritischen Grenzwert zu, ohne dass der Unternehmer frühzeitige Gespräche mit den Banken gesucht hatte. Der Grund lag darin begründet, dass das Controlling nicht rechtzeitig auf sich entwickelnde Missstände hingewiesen hat.

Hierzu Person 5: *„Ein großer Fehler war der: Also ich hab mich bei zwei Kunden auf Auftragsgrößen eingelassen, die einfach zu groß waren im Verhältnis zum Jahresumsatz. Da auch wieder kaufmännische Grundregeln ignoriert. [...] Also der Bavaria-Auftrag aus Holland, das war mein größter Einzelauftrag in der Historie; mit knapp über 1 Million Euro. Das ist ein Drittel vom Jahresumsatz. Bei einem Auftrag. Und das ist definitiv zu groß. So etwas würde ich nicht mehr machen. Das habe ich dabei gelernt. Die Verhältnisse müssen stimmen.“*

- Fall 10 war im Anlagenbau tätig und hatte im Verhältnis zum Gesamtumsatz große Projekte zu bewältigen, die regelmäßig nicht kostendeckend abgeschlossen wurden, was aber immer erst am Ende der Projekte offensichtlich wurde.

Hierzu Person 7: *„Deswegen sage ich, die Systeme waren da, aber nachdem die Datenqualität so gering war, konnte man mit den Instrumenten sehr schwierig auswerten. Und die mitlaufende Kalkulation hat immer auch diese Restprognoseschätzung zum Teil gehabt, wo die Experten, die Mitarbeiter des Projektes oder auch der Projektleiter abgeben mussten, sagen mussten, welche Restkosten sie noch schätzen auf Basis der Stunden etc. Und die lagen immer meilenweit daneben, weil einfach die Expertise nicht da war.“*

- Fall 11: Das Unternehmen wurde aus der Insolvenz übernommen. Hierbei konnte auch das Umlaufvermögen vom Insolvenzverwalter weit unter den Gestehungskosten erworben werden. In der Folge waren die Herstellkosten der Produkte für einen vorübergehenden Zeitraum nach der Übernahme viel niedriger als zum späteren Zeitpunkt, als Rohstoffe, Halbzeuge und Komponenten wieder zu marktüblichen Kosten beschafft werden mussten. Die Erträge, die in der ersten Zeit erzielt werden konnten, waren einmalige Windfall-Profits, die das Controlling nicht als solche abgebildet hat. In dem Moment, in dem wieder zu Marktpreisen beschafft werden

musste, drehten die Margen ins Defizit, was aber zunächst nicht auffiel, da noch hohe Erträge in der Bilanz standen, der kaufmännische Geschäftsführer – in vermeintlicher Sicherheit – aber ständig gegen Finanzierungsregeln verstoßen hat.

Hierzu Person 8: *„Ich hatte immer den Eindruck, [Fall 11] wurde von der Finanzbuchhaltung geführt, aber nicht von der Vertriebsbuchhaltung. Ich glaube nicht, dass ein Kostenstellenplan vorhanden war. Ich habe ihn nie gesehen. Mit der entsprechenden Verantwortung für die entsprechenden Kostenstellen. Und damit ergibt sich, dass die Leute gar nicht wissen, wo Geld verdient wird oder wo man Geld verliert. Und das führt dann schlussendlich zu Liquiditätsengpässen und Liquiditätsproblemen. [...] Sein [das des CFO] ganzes Credo war: ‚Haben wir genug Geld in der Kasse oder nicht?‘ Aber mal analysieren, wo wird eigentlich für was innerhalb der Firma Geld ausgegeben? Wo ist die Produktivität hoch oder tief? Das hat nicht stattgefunden.“*

- Fall 12: Das Unternehmen passte durch seine fehlende Marktnähe das Produktprogramm nicht an Marktentwicklungen an und geriet im Kernmarkt durch asiatische Wettbewerber immer mehr unter Preisdruck. Die sinkenden Margen brachten das Unternehmen in eine Verlustsituation, das Eigenkapital schmolz ab und die Covenants bei der Eigenkapitalquote wurden gerissen. Die Hausbank kündigte die Kreditlinie, obwohl der Aufsichtsratsvorsitzende des Falls 11 Vorstand dieser Bank gewesen war. Zitat dieses ehemaligen Vorsitzenden:

„Aber am Ende waren es unzureichendes Reporting und Controlling.“

- Das Unternehmen hinter Fall 22 war ein erfolgreicher Automobilzulieferer (Umsatz ca. 500 Mio. €) in einer großen Nische und vor dem Jahr 2000 schuldenfrei. Im Jahr 2000 übernahm das Unternehmen einen größeren Konkurrenten (mit Werken in den USA, dem Vereinigten Königreich, Frankreich, Spanien, Indien, Korea und Australien) und wurde dadurch Weltmarktführer. Der Kauf war weitgehend mittels Konsortialkrediten unter Führung einer deutschen Bank fremdfinanziert. Die Finanzierung war sehr aggressiv gepreist und hatte deshalb harte Covenants. Die Fusion scheiterte an den Schwierigkeiten des Managements, die akquirierte Unternehmensgruppe zu integrieren, zu managen und zu steuern. Die unterschiedlichen Controlling-Systeme konnten

einander nicht angeglichen werden (SAP auf der einen, Microsoft Dynamics auf der anderen Seite), sodass der Informationsfluss unterbrochen war. Durch negativ wirkende Wechselkursentwicklungen im internationalen Geschäft geriet das Unternehmen in immer größere wirtschaftliche Schwierigkeiten. Trotzdem übernahm das Unternehmen 2004 noch einen weiteren Wettbewerber. Im Jahr 2006 mussten 77 % des Unternehmens aufgrund der wirtschaftlichen Probleme an zwei Hedgefonds verkauft werden.

- Zu Fall 23 führt Person 18 aus:

„Das Unternehmen berücksichtigt die Finanzierungsregeln nicht? Ja, das ist sehr klassisch natürlich jetzt hier. Also die Finanzierung war mit Sicherheit eine Riesenfußangel von Anfang an. Das hätte man eigentlich wissen müssen. [...] Also das ist in meinen Augen sicher einer der wesentlichen Auslöser für das, was dann kam.“

- Fall 33 hatte einen Vertriebsvorstand, der das Wachstum des Unternehmens mit großer Kraft vorantrieb. Produkte und Geschäftsmodell waren grundsätzlich gut, die Produkte wurden aber zunehmend unter Kosten verkauft. Dazu kamen Probleme der nicht kongruenten Fristen aus Mittelherkunft und Mittelverwendung, ein Verstoß gegen die horizontalen Finanzierungsregeln.

Hierzu Person 23: „Das Unternehmen berücksichtigt die Finanzierungsregeln nicht? Da habe ich eindeutig eine 10 gegeben. [...] Das Unternehmen war sehr kurzfristig strukturiert, was ich insbesondere bei einem langfristig orientierten Finanzierungsprodukt auf der Aktivseite für nicht passend halte. [Es] hatte [...] keine G+V-orientierte Steuerungsmethodik. Das Unternehmen hatte keine mittelfristige Ergebnisrechnung G+V. Was ich als unzureichend bezeichnen würde.“

Die letzte Aussage deutet auch darauf hin, dass das Controllingssystem nicht funktioniert hat.

- Der Gründungsgesellschafter von Fall 38 hatte den Aufsichtsrat prominent besetzt, ihn aber nicht mit ausreichend aussagekräftigen Zahlen versorgt. Da der Aufsichtsrat branchenfremd war, hat er dies selten eingefordert bzw. war an der Abwehrhaltung des Unternehmers gescheitert. Dem Aufsichtsrat war es allerdings zu verdanken, dass erhebliche, zum Teil auch verlorene Darlehen eingeworben werden konnten, da es sich

um eine Vorzeiginvestition im Bereich erneuerbare Energien handelte. So waren die Kassen zunächst gut gefüllt. Die Mittel wurden in die Erschließung großer Flächen investiert. Trotz des massiven Fremdkapitaleinsatzes fehlten jedoch die Rückflüsse der Mittel, da kaum ein Projekt abgeschlossen und verkauft wurde, sondern neue Standorte in zu kurzer Zeit erschlossen wurden. Es wurde deutlich gegen die horizontalen Finanzierungsregeln verstoßen.

Hierzu Person 10: *„Wie gesagt, die Vorleistungen erfolgten, ohne dass auch nur ein Euro zurückfließt. Und das war ein Riesenfehler. Hätte er einen [Standort] nach dem anderen gemacht, was er hätte schaffen können. [...] Gewaltig belastende Zukäufe. Im Kerngeschäft, im unmittelbaren Kerngeschäft.“*

Analyse der Negation des Outcomes

Die Analyse der Negation ist bei diesem Outcome möglich, da nur auf 6 Fälle verzichtet werden muss und die Handlungsempfehlungen zur Durchführung einer fsQCA berücksichtigt werden können. Lediglich die Gesamtkonsistenz ist mit 62 % etwas niedrig, die Gesamtabdeckung wie auch die Rohabdeckung der beiden Propositions ~Regeln und ~Controlling sind jedoch so hoch, dass sie eine gute Erklärungskraft besitzen. Es wurde die Konsistenzschwelle bei 0,702 gewählt.

Wie Abb. 22 zeigt, wird das Vermeiden des Outcomes „Die Ursachen der Krise gehen auf fehlende oder fehlerhaft angewandte betriebswirtschaftliche Methoden und Steuerungsinstrumente zurück“ wesentlich beeinflusst:

ENTWEDER durch die Proposition 1:

- Das Unternehmen berücksichtigt die Finanzierungsregeln (~Regeln)

ODER durch die Proposition 2:

- Das Unternehmen verfügt über ein aussagekräftiges Controlling und Reporting (~Controll)

ODER durch die Proposition 3:

- Das Unternehmen verfügt über ausreichende Liquidität IN KOMBINATION mit einem geringen Einfluss einer fehlenden Ertragskraft (\sim Liqui*Ertrag)

	Proposition 1	Proposition 2	Proposition 3
Bedingung 1			⊗
Bedingung 2			●
Bedingung 3			
Bedingung 4		⊗	
Bedingung 5	⊗		
Rohabdeckung	0.867299	0.848341	0.379147
Einzelabdeckung	0.037914	0.0568721	0.018957
Konsistenz	0.620339	0.817352	0.761905
Gesamtabdeckung	0.985782		
Gesamtkonsistenz:	0.624624		

Abb. 22: Configurational Chart der Negation betriebswirtschaftliche Methoden und Steuerungsinstrumente: Ein großer schwarzer Kreis (●) ist eine Kernbedingung, ein kleiner schwarzer Kreis (●) ist eine Nebenbedingung. Ein weißer Kreis mit Kreuz (⊗) bedeutet Abwesenheit oder geringer Einfluss einer Bedingung, Roh-Konsistenz > 0,702 und Häufigkeit = 1 (Intermediate Solution).

Die Negation des Outcomes bestätigt hier die Vermutung, dass Liquidität kurzfristig wichtiger als Ertrag ist. Falls ein Unternehmen auf Dauer defizitär ist, kann die Liquidität nur von außen zugeführt werden. Wenn ein Unternehmen in seinem Kerngeschäft vorübergehend ertraglos ist, kann es Liquidität jedoch auch durch den Verkauf von nicht betriebsnotwendigen Assets erzeugen und damit über eine Krise zahlungsfähig bleiben. Die niedrige Rohabdeckung von 0,379 weist jedoch der Proposition 3 einen niedrigen Erklärungsgehalt innerhalb des Lösungsterms zu und gibt den Propositions 1 und 2 (mit Rohabdeckungen von 0,867 und 0,848) deutlich mehr Gewicht.

Robustheitsprüfungen

In Anlehnung an die Handlungsempfehlungen wurden verschiedene Robustheitsprüfungen vorgenommen. So wurden zum einen die Konsistenz- und Frequenzschwellen verändert und zum anderen wurde der Prozess ohne das kleinste Unternehmen und ohne das größte Unternehmen durchgeführt. Auch der Vergleich der multikausalen Auswertung mit der monokausalen Auswertung kann als Robustheitsprüfung verstanden werden und fließt in die Überprüfung mit ein.

Veränderung der Roh-Konsistenzschwellen

Die für diese Auswertung gewählte Konsistenzschwelle liegt bei 0,812. Zur Überprüfung der Robustheit des Lösungsterms wird die Schwelle zum einen auf 0,840 angehoben und zum anderen auf 0,764 abgesenkt. Bei 0,840 fallen sechs Fälle weg, bei 0,764 kommen drei Fälle dazu (dieser Schwellenwert ist der niedrigste, bei dem nicht alle Bedingungen mit 0 bewertet wurden). Eine Konsistenzschwelle oberhalb von 0,840 würde die Gesamtzahl der beobachteten Fälle auf weit unter 65 % drücken und damit eine der vorgegebenen Handlungsempfehlungen verletzen.

Bei einer Konsistenzschwelle von 0,764 ändert sich der Lösungsterm wie folgt:

**Ertrag + Investition*Controlling + Controlling*Regeln -> Methoden &
Steuerungsinstrumente**

Die Gesamtabdeckung dieses Terms liegt bei 0,971 (und damit über der des Ursprungsterms), die Gesamtkonsistenz liegt bei 0,640 (und damit unter der des Ursprungsterms).

Die Propositions Investition*Controlling und Controlling*Regeln entsprechen dem Ursprungsterm. Die Proposition Ertrag, die im Ursprungsterm in Kombination mit einem geringen Einfluss von Regeln gestanden hat, steht nun alleine.

Bei einer Konsistenzschwelle von 0,84 ändert sich der Lösungsterm ebenfalls und lautet:

**Ertrag*Controlling + Investition*Controlling + Controlling*Regeln +
Ertrag*Investition*~Regeln -> Methoden & Steuerungsinstrumente**

Die Gesamtabdeckung dieses Terms liegt bei 0,923 (und damit unter der des Ursprungsterms), die Gesamtkonsistenz liegt bei 0,828 (und damit über der des Ursprungsterms).

Die Propositions Investition*Controlling und Controlling*Regeln entsprechen dem Ursprungsterm. Die Ertragskraft, im Ursprungsterm in Kombination mit einem geringen Einfluss von Regeln, steht nun in Kombination mit dem Controlling. Neu hinzu kommt der Pfad Ertragskraft in Kombination mit Investition und einem geringen Einfluss von Regeln. Dieser Term hat allerdings mit einer Rohabdeckung von 0,507 eine geringere Erklärungskraft für das Outcome.

Veränderung der Frequenzschwelle von 1 auf 2

Die für diese Arbeit gewählte Frequenzschwelle liegt bei 1. Wird diese Schwelle auf 2 angehoben, so ergibt sich bei einer Konsistenzschwelle von 0,812 folgender Lösungsterm:

Ertrag*~Regeln + Ertrag*Controlling -> Methoden & Steuerungsinstrumente

Die Gesamtabdeckung des Lösungsterms liegt bei 0,851, die Gesamtkonsistenz bei 0,712.

Der Pfad Ertragskraft in Kombination mit einem geringen Einfluss an Regeln entspricht dem des Ursprungsterms. Neu hinzu kommt die Proposition Ertragskraft*Controlling.

Analyse ohne die Fälle 32 und 39 (ausländisches Start-up und Großunternehmen)

Die Analyse wird auch hier um zwei Fälle reduziert: um das kleinste Unternehmen, bei dem es sich um ein ausländisches Start-up handelte, und um das größte Unternehmen, bei dem es sich um einen börsennotierten Baudienstleister handelte. Dadurch wird die Gruppe der

verbleibenden Fälle homogener. Das Vorgehen entspricht dem oben dargestellten und führt über die Wahrheitstafel und die nachfolgende Anwendung des Quine-McCluskey-Algorithmus zur Ausgabe eines Lösungsterms. Der ermittelte Lösungsterm ist auch ohne die beiden erwähnten Fälle identisch mit dem Ursprungsterm. Die Gesamtabdeckung mit 0,970 und die Gesamtkonsistenz mit 0,720 liegen leicht oberhalb respektive unterhalb der ursprünglich ermittelten Werte. Die Konsistenzschwelle lag bei 0,812.

Vergleich von monokausaler und multikausaler Analyse

Die Durchschnittsbewertung der Bedingungen in der monokausalen Analyse lautet Ertrag 0,7, Liquidität 0,57, Investition 0,48, Controlling 0,47 und Regeln 0,29. Die multikausale Analyse liefert ausschließlich Bedingungskombinationen als Lösungspfade und keine alleinstehende Proposition. In beiden Auswertungen kommt jedoch dem Ertrag eine herausragende Bedeutung zu.

	Lösungspfade im Ursprungsterm		
	Ertrag*~Regeln	Investitionen*Controll	Controll*Regeln
Ursprungsterm	✓	✓	✓
Konsistenz > 0,764	(✓)	✓	✓
Konsistenz > 0.84	(✓)	✓	✓
minus 2 Fälle	✓	✓	✓
Frequenzschw.2	✓	(✓)	(✓)
<i>mono-/ multikausal</i>	(✓)	-	-

Abb. 23: Robustheitsprüfungen Betriebswirtschaftliche Methoden und Steuerungsinstrumente: ✓ bedeutet, dass der ermittelte Lösungspfad identisch mit dem Ursprungsterm ist. (✓) bedeutet, dass der ermittelte Lösungspfad vergleichbar ist, aber 1 weitere Bedingung hinzugefügt, entfernt oder die Einflussstärke verändert wurde. Für den Vergleich monokausal vs. multikausal bedeutet das Häkchen das Vorhandensein der Bedingung/Krisenursache in beiden Analysemethoden. - bedeutet: Bei monokausalen Analysen existieren keine Bedingungskombinationen.

Abb. 23 lässt sich Folgendes entnehmen:

- Der Lösungspfad Ertrag*~Regeln taucht in allen fünf Robustheitsprüfungen auf und wurde in zwei Prüfungen voll und bei dreien eingeschränkt bestätigt. Damit wird der fehlende Ertrag (da in Kombination mit einem nur geringen Einfluss von nicht berücksichtigten Finanzierungsregeln) als wesentliche untergeordnete Krisenursache bestätigt. In der Gegenüberstellung der monokausalen Durchschnittswerte mit den Pfaden des Lösungsterms wird die herausragende Bedeutung dieses Lösungspfads bekräftigt.
- Die Lösungspfade Investition*Controlling und Controlling*Regeln werden in drei von fünf Robustheitsüberprüfungen voll und bei einer eingeschränkt bestätigt. Damit wird die Wichtigkeit des fehlenden Controllings, einmal in Kombination mit falschen oder unterlassenen Investitionen, einmal in Kombination mit der Nichtberücksichtigung von Finanzierungsregeln, als untergeordnete Krisenursache bekräftigt.

Der Lösungsterm zur Erklärung des Outcomes kann somit als stabil bezeichnet werden.

4.c.d. Vertrieb

In diesem Kapitel wird untersucht, welche untergeordneten Bedingungen das Outcome „Die Ursachen der Krise liegen im ungenügend qualifizierten Vertrieb begründet“ beeinflussen, folglich einen indirekten Einfluss auf das Ausmaß der Krise haben. Hierzu erfolgt wie gehabt zunächst eine monokausale und im Anschluss eine multikausale Auswertung.

Monokausale Auswertung

Die Analyse des Vertriebs in Tab. 17 zeigt eine ungewöhnliche Verteilung der Bewertungen, ist doch für 30 (oder 72 %) der befragten Personen der Vertrieb als Krisenursache unwichtig (alle Bedingungen werden mit 0 oder 0,3 bewertet),

Zitat Person 16: *„Den Vertrieb würde ich am liebsten rausnehmen: null Punkte.“*

Dagegen haben zwölf Personen (oder 28 %) dem Vertrieb eine wesentliche Rolle als Krisenursache zugewiesen (eine Bewertung von 0,7 oder 1). Dieser Dichotomie der Beurteilungen trägt die monokausale Auswertung nur begrenzt Rechnung, da die Durchschnittsbildung diese Unterschiede verwischt.

Aus diesem Grund ragt auch bei der Betrachtung der Bedingungen über alle Unternehmen hinweg kein Durchschnittswert nach oben heraus, im Gegenteil, alle Werte liegen unter 0,3. Bei 0,3 Punkten trifft die Aussage „Die Ursachen der Krise liegen im ungenügend qualifizierten Vertrieb begründet“ überwiegend nicht zu. Dies bedeutet, dass – über alle Fälle hinweg – keine der genannten Bedingungen den Vertrieb als „Krisenursache“ wesentlich beeinflusst.

	Kommunik.	Märkte	KundSegm.	Kundnähe	Gehör	Outc: Vertrieb
Fall 1	0,3	0	0	0	0	0,3
Fall 2	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3
Fall 3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,7
Fall 4	0,3	0	0	0	0	0,3
Fall 5	0,3	0,3	0,3	0,3	1	0,3
Fall 6	0,3	0	0	0	0	0,3
Fall 7	0	0	0	0	0	0
Fall 8	0	0	0	0	0	0
Fall 9	0	0	0,3	0,7	1	0,3
Fall 10	0,3	0	0,3	0,7	0,3	0,7
Fall 11	1	0	0	0	0	0,7
Fall 12	0	0	0,7	1	0	0,3
Fall 13	0	0	0,7	0,7	0	0,7
Fall 14	0,7	0,7	0,3	0,3	0,3	0,7
Fall 15	0	0,3	0,3	0,3	0	0,3
Fall 16	0,7	0,3	0	0,7	0,7	1
Fall 17	0,3	0,3	0,3	0	0,3	0,3
Fall 18	0	0	0	0	0	0
Fall 19	0	0	0	0	0	0
Fall 20	0,3	0,3	0,7	0,3	0,7	0,7
Fall 21	0	0	0	0	0	0
Fall 22	0	0	0	0	0	0
Fall 23	0	0	0	0	0	0
Fall 24	0,7	0	1	0,7	0,7	0,7
Fall 25	0	0	0,7	0	0	0,3
Fall 26	0,7	0	0,3	0,3	0,7	0,3
Fall 27	0,3	1	0,7	1	0,3	0,7
Fall 28	0	1	1	0	0	0,3
Fall 29	0,3	1	0,7	0,7	0	0,3
Fall 30	0	0	0	0	0	0
Fall 31	0	0	0	0	0	0
Fall 32	0	0	0	0	0	0
Fall 33	0	0	0	0	0	0
Fall 34	1	0	0,3	1	1	1
Fall 35	0	0	0	0	0	0
Fall 36	0	0	0	1	0	0,7
Fall 37	0	0	0	0	0	0
Fall 38	0	0	0	0	0	0
Fall 39	0,7	0,7	0,3	0,7	0,7	0,3
Fall 40	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3
Fall 41	0,7	0	0	0	0	0,3
Fall 42	0,7	0,3	0,3	0,7	0,7	0,7
Summe	10,5	7,1	10,1	12	9,3	
Durchschnitt	0,25	0,17	0,24	0,28	0,22	
Median	0,15	0	0,15	0	0	

Tab. 17: Monokausale Auswertung Vertrieb: Kommunik: fehlende Kommunikation der Marktbedürfnisse, Märkte: mangelhafte lokale und geografische Marktbearbeitung, KundSeg: falsche Kundensegmentierung nach Anwendungen, Kundennähe: fehlende Kundennähe, Gehör: geringer Stellenwert des Vertriebs im Unternehmen. „0“: Aussage trifft überhaupt nicht zu, „0,3“: Aussage trifft überwiegend nicht zu, „0,7“: Aussage trifft überwiegend zu, „1“: Aussage trifft vollständig zu.

Die Mediane der Bedingungen weist mit 0 bzw. 0,15 über alle Bedingungen hinweg sehr niedrige Werte auf.

Multikausale Auswertung

1. Analyse der notwendigen Bedingungen

<u>Überprüfte Bedingungen:</u>	<u>Konsistenz</u>	<u>Abdeckung</u>
Kommunik	0.652174	0.857143
~Kommunik	0.739131	0.323810
Märkte	0.362319	0.704225
~Märkte	0.855072	0.338109
KundSeg	0.572464	0.782178
~KundSeg	0.818841	0.354232
Kundennähe	0.688406	0.791667
~Kundennähe	0.637681	0.293333
Gehör	0.514493	0.763441
~Gehör	0.746377	0.314985

Tab. 18: Überprüfung notwendiger Bedingungen Vertrieb: ~ steht für die Negation der Bedingung, Outcome-Variable: Vertrieb

Wie Tab. 18 zeigt, überschreitet keine der Bedingungen (oder deren Negation) den Konsistenzgrenzwert, der für eine notwendige Bedingung Voraussetzung wäre (0,9).

2. Analyse der hinreichenden Bedingungen

Kommunikation	Märkte	Kund-Seg	Kunden-nähe	Gehör	N	Vertrieb	Raw consist.	PRI consist.	SYM consist.
1	0	0	1	1	3	1	1.000	1.000	1.000
1	1	0	0	0	1	1	1.000	1.000	1.000
0	0	1	0	1	1	1	1.000	1.000	1.000
1	0	1	1	1	1	1	1.000	1.000	1.000
0	0	0	1	0	2	1	0.943	0.786	1.000
0	0	1	1	0	2	1	0.915	0.5	0.5
0	0	1	0	0	1	1	0.913	0	0
0	0	0	0	1	1	1	0.906	0.428	0.428
1	0	0	0	1	1	1	0.900	0.428	0.428
0	0	0	1	1	1	1	0.900	0.428	0.428
0	1	1	1	0	2	1	0.894	0.500	0.500
1	1	0	1	1	1	1	0.882	0.428	0.428
1	0	0	0	0	2	1	0.881	0.500	0.636
0	1	1	0	0	1	1	0.825	0	0
0	0	0	0	0	22	0	0.256	0.04	0.04
0	1	0	0	0	0				
1	0	1	0	0	0				
1	1	1	0	0	0				
1	0	0	1	0	0				
0	1	0	1	0	0				
1	1	0	1	0	0				
1	0	1	1	0	0				
1	1	1	1	0	0				
0	1	0	0	1	0				
1	1	0	0	1	0				
0	1	1	0	1	0				
1	1	1	0	1	0				
0	1	0	1	1	0				
0	0	1	1	1	0				
0	1	1	1	1	0				
1	1	1	1	1	0				

Tab. 19: Wahrheitstafel hinreichender Bedingungen Vertrieb: Bedingung 1 Kommunik: fehlende Kommunikation der Marktbedürfnisse, Bedingung 2 Märkte: mangelhafte lokale und geografische Marktbearbeitung, Bedingung 3 KundSeg: falsche Kundensegmentierung nach Anwendungen, Bedingung 4 Kundennähe: fehlende Kundennähe, Bedingung 5 Gehör: geringer Stellenwert des Vertriebs im Unternehmen, Vertrieb: das Outcome, n: Anzahl der Bedingungskombinationen, Raw consist.: Roh-Konsistenz, PRI consist.: Proportional reduction in inconsistency, SYM consist.: symmetrische Konsistenz, Frequenzschwelle: 1, Konsistenzschwelle 0,825

Die Wahrheitstafel der Tab. 19 offenbart, dass nur 15 von 42 Fällen (oder 36 %) vom Quine-McCluskey-Algorithmus berücksichtigt werden. Dies widerspricht den Handlungsempfehlungen erheblich, wonach mindestens 65 % der Fälle als untere Schwelle für die Anwendung der Minimierungsmethode vorausgesetzt werden!

Aus diesem Grund kann weder die Minimierungsformel des Quine-McCluskey-Algorithmus sinnvoll angewandt noch der Vertrieb überhaupt als Krisenursache auf Gesamtunternehmensebene herangezogen werden.

Die Tendenz der rückläufigen vertrieblichen Krisenursachen findet sich bereits in den Studien von Hauschildt et al. (2005), die eine deutliche Abnahme dieser Krisenursache zwischen den 1980er-Jahren und den 1990er-Jahren nachwiesen und feststellten, dass sich die Anzahl der Fälle mit dem Vertrieb als Krisenursache innerhalb eines Jahrzehnts nahezu halbiert hatte. Dieser Trend hat sich offensichtlich bis heute weiterhin beschleunigt: Offenbar gelingt es den Unternehmen mehr und mehr, sich professionell vertrieblich aufzustellen und die Zusammenhänge der lokalen, nationalen und internationalen Märkte korrekt zu analysieren. „Vertrieb“ wird – zumindest von den erfolgreichen Firmen – zunehmend als ernst zu nehmendes Spezialfeld mit der entsprechenden akademischen und beruflichen Qualifizierung begriffen, galt jedoch in der Vergangenheit als ein Nebenaspekt, den jeder zu beherrschen glaubte.

Eine zur Kontrolle der Ergebnisse zusätzlich durchgeführte Analyse der Wahrheitstafel mit den verbleibenden Fällen erbringt keinen weiteren Erkenntnisgewinn: Es werden dieselben nicht verknüpften Bedingungen in derselben Reihenfolge (hier nach der Rohabdeckung sortiert) identifiziert (siehe Tab. 20) wie bereits in der monokausalen Analyse:

Proposition	Roh- abdeckung	Einzel- abdeckung	Konsistenz
Kundennähe	0.688406	0.0797101	0.791667
Kommunik	0.652174	0.166667	0.857143
KundSeg	0.572464	0.0434783	0.782178
Gehör	0.514493	0	0.763441
Gesamtabdeckung: 0.949275			
Gesamtkonsistenz: 0.685864			

Tab. 20: Vereinfachte Wahrheitstafel mit bewertbaren Fällen Vertrieb

Interpretation der reduzierten multikausalen Analyse

Wie hergeleitet, kommt die multikausale Analyse im Bereich Vertrieb nicht vollumfänglich zur Anwendung, die monokausale Analyse würde bei Berücksichtigung über alle Fälle hinweg wegen sehr niedriger Durchschnittswerte an dieser Stelle ebenfalls nicht weiter ausgewertet.

Es werden jedoch der Vollständigkeit halber diejenigen Fälle betrachtet, in denen die genannten Bedingungen für den Vertrieb als Krisenursache „wichtig“ waren. Da der „Vertrieb“ für den weiteren Verlauf dieser Untersuchung keine Relevanz hat, sollen die Bedingungen auch nur mit der gebotenen Kürze betrachtet werden.

Proposition 1⁸⁷: Das Outcome „Die Ursachen der Krise liegen im ungenügend qualifizierten Vertrieb begründet“ wird wesentlich beeinflusst durch die fehlende Kundennähe des Vertriebs. Diese Bedingung trat in der Untersuchung bei allen 12 Fällen auf (Fälle 9, 10, 12, 13, 16, 24, 27, 29, 34, 36, 39 und 42). Die Rohabdeckung dieser Proposition liegt bei 0,688.

Kundennähe ist ein Begriff, der eine Betrachtung aus zwei Richtungen ermöglicht, einmal aus der Sicht des Kunden und einmal aus der Sicht des Unternehmens. Für den Kunden stellt die Kundennähe das subjektiv empfundene Bemühen des Unternehmens dar, sich mit seinen Wünschen zu beschäftigen. Aus Sicht des Unternehmens bedeutet Kundennähe, inwieweit man

⁸⁷ Der Apostroph hinter der Proposition soll darauf hinweisen, dass die Propositionen der Auswertung „Vertrieb“ auf der Gesamtunternehmensebene nicht berücksichtigt werden können, da nicht der notwendige Umfang an Fällen herangezogen werden kann.

sich an den Belangen des Kunden orientiert, das Unternehmen und seine Abläufe entsprechend ausrichtet. Man nimmt den Kunden und dessen Wünsche ultimativ ernst.

Beide Aspekte werden im Folgenden näher beleuchtet.

Kundennähe aus der Sicht des Kunden

Die Kundennähe aus Sicht des Kunden ist ein subjektives Empfinden, der Kunde hat beim Gedanken an seinen Lieferanten ein „gutes Gefühl“. Manchen Unternehmen gelingt es auch ausgezeichnet, dieses Gefühl beim Kunden auszulösen, sei es durch entsprechende Marketingmaßnahmen, sei es durch faktische Gutleistung. Letztere ist messbar, beispielsweise durch Liefertreue, Qualität der Produkte oder finanzielle Kick-backs am Ende des Jahres, mit denen eine erfolgreiche Zusammenarbeit belohnt wird.

Hierzu Person 15: *„Ein Geschäftsmodell mit 50 Millionen Umsatz, das so anlagenintensiv ist, [...] war relativ lange darstellbar, aber letztlich vielleicht auch nur aus dem Grund, dass die Kunden auch über viele Jahrzehnte lieferantentreu waren. Man konnte sich halt darauf verlassen. Du hast damals noch keine Riesenverträge gebraucht, sondern man war eben durch gute Beziehungen und langjährige Zusammenarbeit einfach gesetzt. Du konntest dich darauf verlassen. Man hat auch mit dem Kunden geredet und gesagt: ‚Ich muss in einen neuen Hammer investieren, neue Presse. Wie sieht’s aus?‘ ‚Jawohl, kein Thema, die nächsten 5 bis 10 Jahre habt ihr die Aufträge.‘ Das wurde auch umgesetzt. Also das war die Lebensversicherung.“*

Fehlende Kundennähe auf der anderen Seite lässt den Kunden in der Meinung, von seinem Lieferanten besonders schlecht behandelt zu werden. Das kann, muss aber in der Realität nicht so sein, da der Lieferant andere Kunden möglicherweise auch nicht bevorzugter behandelt. Die Einschätzung des Kunden, sein Lieferant hätte ihm gegenüber eine fehlende Kundennähe, wird jedenfalls dazu führen, dass, wo immer möglich, alternativen Lieferanten der Vorzug gegeben wird.

Hierzu Person 24: *„Im Grunde genommen ein Vertrieb, der nicht verkaufen konnte. Mein Benchmark war der [Wettbewerber]. [Wettbewerber] in der damaligen Zeit. Der [eigene] Verkäufer hat im Grunde genommen sehr traditionell seine Kunden betreut. Man ist einmal die Woche zum festen Termin zum Kunden gefahren; mit dem Notizblock und hat die Bestellung aufgenommen. Das war schon damals nicht mehr zeitgemäß. Viele Kunden haben sich gefragt, warum kommt der jede Woche? Das kostet ein Haufen Geld und kostet Zeit.“*

Kundennähe aus Sicht des Unternehmens

Es gibt Unternehmen, die ihr gesamtes Dasein der Maxime unterordnen, dem Kunden ein optimales Einkaufserlebnis zu vermitteln. Das gilt für den Business-to-Consumer-Bereich ebenso wie für den Business-to-Business-Markt. Diese Unternehmen richten ihre gesamte Wertschöpfungskette auf die optimale Befriedigung und Abarbeitung der kundenseitigen Wünsche aus – von der Vertriebsabteilung bis zur Warenauslieferung. Es besteht ein enges Verhältnis des Vertriebs zum Kunden und auch die Geschäftsführung (und ggf. auch der Eigentümer) kennt dessen Bedürfnisse im Allgemeinen wie auch im Speziellen gut, oftmals besteht eine persönliche Beziehung. Die Geschäftsführung vermittelt den Mitarbeitern im eigenen Haus, dass es wichtig ist, Kunden pünktlich und in der gewünschten Qualität zu bedienen. Die Gesamtleistung des Unternehmens entspricht den Erwartungen des Kunden.

Umgekehrt führt fehlende Kundennähe im Unternehmen zu Entscheidungen, bei denen die Belange der Kundschaft nicht im Vordergrund stehen. Dies kann sich durch unterschiedliche Erscheinungsformen äußern, sei es eine zu große Technikverliebtheit, zu lange Lieferzeiten, immer wiederkehrende Qualitätsprobleme, fehlende oder ständig wechselnde Ansprechpartner oder unangekündigte Abkündigungen von Produkten.

Zitat Person 8: „Man sollte den Kunden nicht erziehen, sondern auf ihn hören. Ich habe immer wieder festgestellt, dass so – entschuldige für den Ausdruck – Klugscheißer, vor allem Ingenieure, sich beim Kunden verkaufen wollen, anstatt zuzuhören. Und es besteht oft sogar eine gewisse Arroganz gegenüber dem Kunden.“

Zitat Person 26: „Es gab extrem wenig Analysen zum Thema Kunden, Kundenplattformen, wie viele Kunden verlieren wir, wie viele Neukunden generieren wir, das gab es alles nicht. Man hat eigentlich nur noch reaktiv nur noch darauf geachtet, Cash zu generieren, indem man Bestände runtergefahren hat, das hat man auch in den Regalen gesehen. [...] Es war kaum noch Ware in den Regalen. Also die Kundenorientierung ist komplett verloren gegangen.“

„Kundennähe“ ist somit eine Philosophie, an der das gesamte Unternehmen ausgerichtet werden kann. Der Wille, sich an den Kundenbedürfnissen zu orientieren, steigert die Kundenzufriedenheit. Zufriedene Kunden zahlen höhere Preise und wechseln seltener zum

Wettbewerb. Fehlende Kundennähe signalisiert den Kunden das Gegenteil: dass man sie nicht wertschätzt.

- Durch die zu geringe Kundennähe fehlte es Fall 10 an Markttransparenz. Es wurden Projekte neuer Kunden hereingenommen, deren Abnahme- und Zahlungsverhalten nicht bekannt war. Der Vertrieb kannte die Preis-Absatz-Funktion nicht. Durch fehlende Kundennähe wurden Projekte teilweise unter dem Preis verkauft, den der Kunde zu bezahlen bereit gewesen wäre.
- Die Kundenorientierung bei Fall 12 schlägt sich in einem Zitat aus dem Aufsichtsrat (Person 9) nieder:

„Kundennähe braucht man auch in dem [Welt-]Markt. Und die haben wir schlichtweg im Rest der Welt nicht. [...] Ich behaupte auch, man braucht diese Nähe auch, damit die Leute für einen diesen aufwendigen Weg gehen wollen, Budget zu besorgen für ein so großes Projekt. [...] Kundenbeziehungen sind essenziell – in jedem einzelnen Fall.“

- Die Kundenferne in Fall 14 manifestiert sich im Zitat der Person 11:

„Die Arroganz der Geschäftsführung verhinderte die Kundennähe des Unternehmens.“

- Das Unternehmen in Fall 16 analysierte vor Einführung eines neuen Produkts den Markt nicht ausreichend und führte keine Gespräche mit wichtigen Key-Usern. Damit waren der Unternehmensführung die Entscheidungsprozess der Kunden nicht klar. Es stellte sich heraus, dass der globale Zielmarkt für einen eigenen Vertrieb zu klein war. Somit waren eine Skalierung und die Herstellung der Produkte zu marktfähigen Preisen nicht möglich.
- Aufgrund der fehlenden Kundennähe von Fall 29 wurde die falsche Vertriebsstrategie entwickelt und das Offline-Geschäft noch vorangetrieben, obwohl sich für die angebotenen Produkte der Verkauf über Webshops im Internet bereits entwickelt hatte.
- Im Fall 34 belieferte man den Kunden aus örtlich unterschiedlichen Lagern, sodass eine einzige Bestellung aus mehreren, zum Teil zeitlich versetzten Teillieferungen bestand.

Da die Lager zum Teil auch im Eigentum unterschiedlicher Gruppengesellschaften waren, mussten die Kunden auch mehrere Lieferanten anlegen.

Hierzu Person 24: *„Was dem Vertrieb aber fehlte, war eine richtig verstandene Kundennähe. Also Kundennähe heißt nicht [nur], ein sehr persönliches, freundschaftliches Vertrauensverhältnis aufzubauen. Das ist das eine. Viel wichtiger ist aber, dass man die Bedarfe, die Bedürfnisse des Kunden kennt und versteht und dafür proaktiv Angebote macht und Lösungen entwickelt.“*

- Die vertriebsgesteuerten Umsatz- und Wachstumsvorgaben von Fall 39 (immer größer als der nächste Wettbewerber sein) führten dazu, dass man sich die Projekte vor deren Hereinnahme nicht detailliert ansah, was zu unrentablen und überkomplexen Aufträgen führte.

Proposition 2’: Das Outcome „Die Ursachen der Krise liegen im ungenügend qualifizierten Vertrieb begründet“ wird wesentlich beeinflusst durch die Tatsache, dass der Vertrieb die Marktbedürfnisse nicht korrekt ins Unternehmen kommunizieren kann.

Diese Bedingung trat in der Untersuchung 9-mal auf (Fälle 11, 14, 16, 24, 26, 34, 39, 41 und 42). Die Rohabdeckung dieser Proposition liegt bei 0,652.

Jedes Unternehmen ist darauf angewiesen, dass es über Kanäle verfügt, über die die Bedürfnisse des Marktes und der Kunden ins Unternehmen hinein kommuniziert werden. Auch bei dieser Kommunikation bedarf es eines Senders und eines Empfängers. Der Sender ist im Normalfall der Vertrieb, der die Marktbedürfnisse aufnimmt und ins Unternehmen übermittelt. Die Empfänger im Unternehmen sind beispielsweise die Geschäftsführung, die F&E und das Produktmanagement.

Der Vertrieb muss in die Lage versetzt werden, die Marktbedürfnisse dadurch ermitteln zu können, dass er sich regelmäßig mit Kunden und Anwendern der Produkte oder Dienstleistungen des Unternehmens austauscht. Hierfür sollte er geschult worden sein, auch

dafür, Bedürfnisse zu erspüren und so zu formulieren, dass den Mitarbeitern des Unternehmens klar wird, welche Maßnahmen in die Wege zu leiten sind.

Markt- und Kundenbedürfnisse im Sinne der Proposition 2' können neue oder weiterentwickelte Produkte oder Dienstleistungen sein, schnellere Lieferzeiten oder geänderte Preise. Marktbedürfnisse ändern sich über die Zeit, deshalb ist die Vermittlung von Marktbedürfnissen in das Unternehmen hinein ein niemals endender Prozess. Fehlt dieser Prozess oder ist er unvollständig, werden im Unternehmen regelmäßig die falschen Entscheidungen getroffen und beispielsweise Produkte an den Bedürfnissen des Marktes vorbei entwickelt.

Hierzu Person 6: „Ja, damit meine ich isoliert das Phänomen, dass die jahrelangen Klagen des Vertriebs, dass unsere Produkte zu teuer sind, immer als Vertriebschwäche ausgelegt wurden. Also nach dem Motto: ‚Wenn ihr nur über Preis verkaufen könnt, dann habt ihr’s halt nicht drauf.‘ Aber die hatten recht. Weil sich einfach der Markt und das Preisgefüge fundamental verändert hat. [...] Und wenn die Verkäufer dann immer sagen, vor allem: ‚Wir sind zu teuer, wir sind zu teuer‘, dann sagt die Produktion: ‚Das ist halt so. Ihr müsst es halt zu dem Preis verkaufen, den wir brauchen, um unsere Kosten zu decken.‘“

- Bei Fall 11 existierten keine Lasten- und Pflichtenhefte, d. h., es fehlte an der notwendigen Abstimmung zwischen dem, was der Kunde wollte, wie es das Unternehmen verstanden hatte und was es zu leisten in der Lage war. Dies ist gerade im Projektgeschäft überlebensnotwendig.
- Bei Fall 41 verkaufte der Vertriebsgeschäftsführer Produkteigenschaften, die die Produkte in der Realität nicht hatten.

Proposition 3': Das Outcome „Die Ursachen der Krise liegen im ungenügend qualifizierten Vertrieb begründet“ wird wesentlich beeinflusst durch die Bearbeitung der falschen Kundensegmente.

Diese Bedingung trat in der Untersuchung 8-mal auf (Fälle 12, 13, 20, 24, 25, 27, 28 und 29).

Die Rohabdeckung dieser Proposition liegt bei 0,572.

Neben der geografischen Einteilung der Kunden existieren im Rahmen der Kundensegmentierung verschiedenen Möglichkeiten der Clusterung eines heterogenen Marktes. Das Finden und die Ansprache der richtigen Kundensegmente sind relevant für den Erfolg eines Unternehmens.

- Der Vertrieb des Falls 13 hat ausschließlich Sonderlösungen verkauft und es versäumt, die Forderung nach einem Standardgeschäft zu stellen. Auf diese Weise blieben viele Kunden- und Marktsegmente unzugänglich.
- Person 20 berichtete, dass die Vertriebsstrategie von Fall 25 in Bezug auf die Kundensegmentierung falsch war: Anstatt – wie in der Vergangenheit – über Vertriebspartner an private Bauherren zu liefern, hat man den Direktvertrieb an große Bauträger und in Großprojekte hinein vorgenommen. Diese Kunden verfügten jedoch über die weitaus größere Verhandlungsmacht. Zum Neustart nach der Insolvenz konzentrierte sich das Unternehmen auf die althergebrachten Kernkompetenzen und belieferte kleinere Bauherren mit geringen Fixkosten und hoher Flexibilität. Als Marktsegment wurde der Renovierungsmarkt neu erschlossen.
- Das Kerngeschäft von Fall 28 litt unter Ertragsschwäche, sodass man versuchte, in neue – vermeintlich profitablere – lokale Märkte hinein zu expandieren. Dort fehlte aber die Kundennähe, sodass man die Analyse der Kundenanwendungen nicht ausreichend gut durchführen konnte. Darüber hinaus hatten die lokalen Marktführer ihre Kunden so gut „im Griff“, dass sie den Neuankömmling nicht in die ertragsreichen Geschäfte hinein- und ihm nur die komplexesten und schwierigsten Projekte übrigließen:

Hierzu Person 21: *„Wir haben schlicht und ergreifend nicht aufgepasst und ich erinnere mich an eine Aussage eines großen, heute noch führenden Unternehmers: ‚Ja weißt du, wir arbeiten nicht für jeden.‘ Hut ab, wenn ich das früher gemerkt hätte, gäb es die Firma vielleicht noch. [...] Uns hat letztlich ein Bauträger über die Klinge springen lassen. Der festgestellt hat – als Beispiel: In der Tiefgarage ist die Betondeckung 1,5 cm zu gering. So! Da kam die ganze Arie: Frist – Nachfrist – Ablehnungsandrohung. Und das dauert. [...] Und es war grundsätzlich: die*

Gewährleistungsbürgschaft kommt erst zurück, wenn das Objekt mängelfrei übergeben ist. Das heißt, da hat sich etwas aufgebaut.“

Die PIMS-Studien (Profit Impact on Market Strategy) ergeben, dass der ROI mit dem Marktanteil korreliert und dieser bei Eintritt in einen neuen lokalen Markt fast automatisch sinkt⁸⁸. Die Strategie der Entwicklung neuer Märkte aus einem nicht profitablen Kernmarkt heraus muss also fast zwangsläufig scheitern.

Zitat Person 27: „Die öffentliche Hand insgesamt, das sind ja Kommunen, es sind Länder, also Bundesländer. Es gibt irgendwelche Bezirksregierungen, die Straßen bauen, die Brücken bauen, die Kreuzungen neu machen lassen und eine aus meiner Sicht wirklich an die Grenze des Rechtsstaats gehende Politik haben, Ausgaben dann doch nicht zu tätigen, obwohl alles abgenommen und alles in Ordnung ist. Die Zahlungsmoral der öffentlichen Hand ist gegenüber der Bauwirtschaft eine Katastrophe.“

- Fall 29: Person 22 berichtete von einer falschen Segmentierungsstrategie des Absatzmarkts, die zu einem Vorantreiben des Offline-Geschäfts führte, obwohl sich der Webshop über das Internet bereits entwickelt hatte.

Proposition 4’: Das Outcome „Die Ursachen der Krise liegen im ungenügend qualifizierten Vertrieb begründet“ wird wesentlich dadurch beeinflusst, dass der Vertrieb keinen großen Stellenwert im Unternehmen hat und dadurch kein Gehör findet. Diese Bedingung trat in der Untersuchung 9-mal auf (Fälle 5, 9, 16, 20, 24, 26, 34, 39 und 42). Die Rohabdeckung dieser Proposition liegt bei 0,515.

Bereits an der Homepage vieler Unternehmen ist erkennbar, ob das Unternehmen den Kundennutzen in den Vordergrund stellt oder beispielsweise die technischen Eigenschaften der Produkte. Letzteres kann daran liegen, dass der Vertrieb in diesen Unternehmen keinen hohen Stellenwert besitzt. Häufig handelt es sich dabei um traditionelle Firmen, deren Produkte und Dienstleistungen ein deutliches Alleinstellungsmerkmal besitzen. Die Philosophie lautet: „Wir haben einzigartige Produkte, wenn der Kunde etwas benötigt, meldet er sich von alleine.“

⁸⁸ Nieschlag et al. (2002)

- Person 6 berichtete, dass im Unternehmen, das hinter Fall 9 steht, das traditionelle Rollenspiel zwischen Vertrieb und Technik herrschte und der Vertrieb sich mit seinen Wünschen nicht gegen den technischen Leiter durchsetzen konnte. Dieser hatte zu vertrieblichen Aspekten und Produktmerkmalen eine eigene Meinung und positionierte sich gegen den Vertrieb. Dies führte nach und nach zu Kosten und Preisen, die sich am Markt nicht mehr durchsetzen ließen.
- Fall 16 war als junges Unternehmen in der Lage, einen renommierten Techniker und Lehrstuhlinhaber ins Unternehmen zu holen, der die Produktentwicklung aufgrund seiner Seniorität dominierte und nicht für die Forderungen des Vertriebs zugänglich war.

Person 13 führt aus: *„Im Unternehmen war die Technik zu dominant, der Vertrieb konnte sich nicht durchsetzen.“*

- Auch bei Fall 34 wurden Innovationen primär von der technischen Abteilung vorangetrieben und im Anschluss dem Vertrieb präsentiert, der im Verlaufe des Entwicklungsprozesses wenig Gelegenheit hatte, mögliche Kundenbedürfnisse zu präsentieren. Diese Situation war allerdings vom Vertrieb über Jahre hinweg auch selbst verschuldet, da man ausschließlich angestammte Kundensegmente besuchte und deshalb wenig von der Dynamik im Markt mitbekam.

Hierzu Person 24: *„Der Vertrieb fand auch intern kein Gehör, weil er auch intern einen relativ schlechten Ruf hatte. Insofern war das Zusammenwirken z. B. zwischen Produktmanagement und Vertrieb immer sehr angespannt. Das war in der Regel so, dass die Produktmanager innovativ waren. Haben neue Ideen gebracht; auch im Eigenmarktbereich, aber die Organisation war diesen neuen Ideen gegenüber häufig sehr resistent.“*

4.c.e. Betriebliche Abläufe und Qualifikation der Mitarbeiter

In diesem Kapitel wird untersucht, welche untergeordneten Bedingungen die Krisenursache „Die Krise geht auf nicht genügend optimierte Abläufe bzw. nicht genügend qualifizierte Mitarbeiter zurück“ beeinflussen, folglich einen indirekten Einfluss auf das Ausmaß der Krise haben. Hierzu erfolgt erneut zunächst eine monokausale und im Anschluss eine multikausale Auswertung.

Monokausale Auswertung

Obwohl in der monokausalen Auswertung auf der Gesamtunternehmensebene die Bedingung „Die Ursachen der Krise liegen in nicht genügend optimierten Abläufen bzw. nicht genügend qualifizierten Mitarbeitern begründet“ mit 0,6 den dritthöchsten Wert für das Ausmaß der Krise (Krisenform) beiträgt, kommt keiner der Durchschnittswerte in der detaillierteren Analyse der monokausalen Krisenursachen auf der 2. Ebene über eine 0,53 hinaus (Tab. 21).

- Die Durchschnittsbewertung von 0,53 wird vergeben für die Bedingung „Die Ursachen der Krise liegen in nicht genügend optimierten Abläufen bzw. nicht genügend qualifizierten Mitarbeitern begründet“ wird wesentlich beeinflusst durch suboptimale Abläufe entlang der Wertschöpfungskette. 22 Personen weisen dieser Bedingung eine Wesentlichkeit zu (Bewertung von 0,7 oder 1).
- 13 Personen bewerten die Bedingung „Die Ursachen der Krise liegen in nicht genügend optimierten Abläufen bzw. nicht genügend qualifizierten Mitarbeitern begründet“, die wesentlich beeinflusst wird durch die zu wenig qualifizierten Mitarbeiter, mit mindestens 0,7. Der Durchschnittwert über alle Fälle hinweg liegt bei 0,47.

	Mitarbeiter	Untern. Kultur	Liefer.	Abläufe	Standort	Outc: Abläuf&Mitar.
Fall 1	0	0	0	0,7	0,7	0,7
Fall 2	0,7	0	0,3	0,3	0,3	0,7
Fall 3	0,3	0	0,3	0,3	0	0,3
Fall 4	0	0	0	1	0,3	0,7
Fall 5	0,7	0,7	0,7	1	0,7	0,7
Fall 6	0,7	1	1	0,3	0,7	0,7
Fall 7	0,7	0	1	0,7	0	1
Fall 8	0,7	0	1	0,7	0	0,7
Fall 9	0,3	1	0,3	1	0,7	0,7
Fall 10	1	0,3	0,7	1	0,3	1
Fall 11	0,3	1	0,7	1	0	1
Fall 12	0	0	0	0	0	0
Fall 13	0,3	0	0	1	0,7	1
Fall 14	0,3	0,3	0,3	0,7	0	1
Fall 15	0,3	0,3	0,3	1	0	0,7
Fall 16	1	0,3	0	0,3	0	0,3
Fall 17	0,3	0,3	0,3	0,7	0	0,7
Fall 18	1	0	0	0,7	0,7	0,7
Fall 19	0,3	0,3	1	0,7	0	1
Fall 20	0,3	0,7	0	0,3	0,7	0,3
Fall 21	0,7	0,7	0	0	0	0,7
Fall 22	0,7	0,7	0	0	0	0,7
Fall 23	0	0	0	0	0	0
Fall 24	0,7	0	1	1	0,3	0,7
Fall 25	0	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3
Fall 26	0,7	0	0,3	0,3	0,7	0,7
Fall 27	0,7	0,3	0,3	0,7	0	0,7
Fall 28	0,3	0,3	0	0	0	0,3
Fall 29	0,3	0	0,3	0,3	0	0,3
Fall 30	0,3	0,7	0,3	0	0	0,3
Fall 31	0	0	0	0,3	0	0,3
Fall 32	0,7	0,7	0	1	0	1
Fall 33	0,7	0,7	0	0,3	0	0,3
Fall 34	0,7	0,7	1	1	0	0,7
Fall 35	0	1	0	0	0	0,3
Fall 36	1	0,3	0	0	1	0,7
Fall 37	0,7	0,3	0	0,7	0	0,3
Fall 38	0,7	1	1	1	0,3	0,3
Fall 39	0,3	0,3	0	0,7	0	0,3
Fall 40	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,7
Fall 41	0,7	0,3	0,3	0,3	0	0,7
Fall 42	0,3	0,3	0,7	0,7	0,3	0,7
Summe	19,7	15,1	13,7	22,3	9	
Durchschnitt	0,47	0,36	0,33	0,53	0,21	
Median	0,3	0,3	0,3	0,7	0	

Tab. 21: Monokausale Auswertung Abläufe und Mitarbeiter: Mitarbeiter: zu wenig geeignete Mitarbeiter, Untern.Kultur: Mangel an Unternehmensfrieden & kooperativer Unternehmenskultur, Liefer: Lieferbereitschaft und Lieferzeit entsprechen nicht Kundenanforderungen, Abläufe: Abläufe entlang der Wertschöpfungskette sind suboptimal, Standort: suboptimaler Unternehmensstandort. „0“: Aussage trifft überhaupt nicht zu, „0,3“: Aussage trifft überwiegend nicht zu, „0,7“: Aussage trifft überwiegend zu, „1“: Aussage trifft vollständig zu.

- 20 der befragten Personen bewerten die Bedingung „Die Ursachen der Krise liegen in nicht genügend optimierten Abläufen bzw. nicht genügend qualifizierten Mitarbeitern begründet“, die wesentlich beeinflusst wird durch einen mangelnden Unternehmensfrieden und eine unkooperative Unternehmenskultur, mit 0,7 oder 1. Der Durchschnittswert beträgt 0,36.
- Nur elf Personen halten die Bedingung „Die Ursachen der Krise liegen in nicht genügend optimierten Abläufen bzw. nicht genügend qualifizierten Mitarbeitern begründet“, die wesentlich beeinflusst wird durch die nicht den Kundenforderungen entsprechende Lieferbereitschaft und Lieferzeiten, für wichtig. Der Durchschnittswert liegt bei 0,32. Dieses Thema ist aber insbesondere für die im Anlagenbau tätigen Unternehmen von Belang, wo Lieferzeiten- und -treue häufig pönalisiert werden.

Hierzu führt Person 16 aus: *„Prozesse und Abläufe sind ineffizient und störungsanfällig. Die führen dazu, dass die Leistungserbringung in allererster Linie nicht reaktiv schnell genug ist und länger dauert, als der Kunde es möchte. Die Lieferzeiten und die Liefertermineinhaltung sind schlecht. Und durch das Thema unpünktliche Lieferungen nimmt die Unzufriedenheit beim Kunden zu. Die Lieferzeit ist zu lang; durch unzureichende Abläufe, durch zu hohe Liegezeiten im Verhältnis zur Durchlaufzeit. Und dann noch die zugesagten Liefertermine. Damit einhergehend haben wir ganz oft die Thematik, dass man gar nicht in der Lage ist, die Termintreue überhaupt zu messen. Wir können die gar nicht richtig messen. Das ist auch so eine Erkenntnis der letzten Jahre. Wie man die Termintreue richtig misst. Und zwar der erste zugesagte Termin pro Position zum Tatsächlichen. Also ohne Nachziehen irgendwelcher Verspätungen oder Terminverschiebungen. Dann wird das Target oft mitverschoben. Das heißt, man kommuniziert dem Kunden eine Verspätung von 2 Wochen und trägt den nun abgestimmten Termin als neues Ziel ein und verwässert damit die Termintreue. 80 % können das nicht rechnen. Das ist ein riesiges, grauenhaftes Thema. Das ist aber leider so. Also Reaktionsgeschwindigkeit, Lieferzeiten, Liefertreue, ein Riesenproblem. Wenn Sie dann den Kundentermin reißen, haben Sie genauso wenig gekonnt. Also in letzter Konsequenz ist es wurscht, wo es reinfließt. Und es ist wurscht, in welcher Branche es reinfließt. Und es ist auch wurscht, wie komplex es ist, weil, es geht nur darum: Delivery on time und Delivery at right place. Ob der [Kunde] Blechwinkelchen bei Ihnen holt, mit denen er dann 200 Parkbänke für die Ausrüstung vom neuen Bahnhof zusammenschweißt. Wenn er das nicht rechtzeitig kriegt, ist das für den Parkbankhersteller genauso eine Katastrophe wie für den Anlagenbauer, der für das Einfamilienhaus auf die passende Verkleidung wartet. Der kommt mit seinen Folgeprozessen auch nicht weiter.“*

- Die Bedingung „suboptimaler Unternehmensstandort“ wird mit einer Bewertung von 0,21 im Schnitt über alle Unternehmen hinweg in der monokausalen Analyse für unwichtig gehalten, es vergeben nur acht Personen den Wert von 0,7 und nur eine Person den Wert von 1. Bei Letzterem handelt es sich um das Unternehmen in Fall 36, das erst durch eine Verlagerung des Betriebs von einem abgelegenen Industriegebiet an eine befahrene Straße zusätzlich zur Stammkundschaft eine größere Anzahl an Laufkunden gewonnen hat, was wesentlich für das Geschäftsmodell dieses Unternehmens ist. Auch Person 15 haderte mit dem Standort ihres Betriebs und dachte darüber nach, ob eine Standortverlagerung richtig gewesen wäre, da das Unternehmen traditionell an einem Mühlkanal saß und es als Schmiede auf Wasserkraft angewiesen war. Das Tal, in dem das Unternehmen ansässig war, war jedoch für eine Optimierung des Wertschöpfungsflusses zu eng und die Wasserkraft als Antriebsquelle für die Maschinen nur noch von untergeordneter Wichtigkeit.

Multikausale Auswertung

1. Analyse der notwendigen Bedingungen

<u>Überprüfte Bedingung:</u>	<u>Konsistenz</u>	<u>Abdeckung</u>
Mitarbeiter	0.690763	0.873096
~Mitarbeiter	0.610442	0.681615
Untern.Kultur	0.477912	0.788080
~Untern.Kultur	0.751004	0.695167
Liefer	0.473896	0.861314
~Liefer	0.694779	0.611307
Abläufe	0.763052	0.852018
~Abläufe	0.477912	0.604061
Standort	0.333333	0.922222
~Standort	0.835341	0.630303

Tab. 22: Überprüfung notwendiger Bedingungen Abläufe und Mitarbeiter: ~steht für die Negation der Bedingung, Outcome-Variable: Abläufe & Mitarbeiter

Wie in Tab. 22 dargestellt, erreicht oder überschreitet keine der Bedingungen den Wert von 0,9, der als Grenzwert im Rahmen dieser Arbeit und in Anlehnung an die Handlungsempfehlungen

festgelegt worden ist, deshalb ist keine der Bedingungen notwendig. Die suboptimalen Abläufe entlang der Wertschöpfungskette weisen mit 0,76 den höchsten Wert auf.

2. Analyse der hinreichenden Bedingungen

Mit- arbeiter	Untern. Kultur	Liefer	Abläufe	Stand- ort	N	Abläuf &Mitar	Raw consist.	PRI consist.	SYM consist.
1	0	1	1	0	4	1	1.000	1.000	1.000
0	0	1	1	0	2	1	1.000	1.000	1.000
1	0	0	0	1	2	1	1.000	1.000	1.000
0	0	0	1	1	2	1	1.000	1.000	1.000
1	1	0	1	0	1	1	1.000	1.000	1.000
0	1	1	1	0	1	1	1.000	1.000	1.000
1	1	1	0	1	1	1	1.000	1.000	1.000
1	0	0	1	1	1	1	1.000	1.000	1.000
0	1	0	1	1	1	1	1.000	1.000	1.000
1	1	1	1	1	1	1	1.000	1.000	1.000
0	0	0	1	0	5	1	0.953	0.862	0.862
1	0	0	0	0	3	1	0.944	0.733	0.733
1	0	0	1	0	2	1	0.943	0.80	0.80
1	1	0	0	0	3	1	0.929	0.733	0.733
1	1	1	1	0	2	1	0.924	0.80	0.80
0	1	0	0	0	2	1	0.814	0.272	0.272
0	1	0	0	1	1	0	0.75	0	0
0	0	0	0	0	8	0	0.626	0.148	0.148
0	0	1	0	0	0				
1	0	1	0	0	0				
0	1	1	0	0	0				
1	1	1	0	0	0				
0	1	0	1	0	0				
0	0	0	0	1	0				
1	1	0	0	1	0				
0	0	1	0	1	0				
1	0	1	0	1	0				
0	1	1	0	1	0				
1	1	0	1	1	0				
0	0	1	1	1	0				
1	0	1	1	1	0				
0	1	1	1	1	0				

Tab. 23: Wahrheitstafel hinreichender Bedingungen Abläufe und Mitarbeiter: Bedingung 1 Mitarbeiter: zu wenig geeignete Mitarbeiter, Bedingung 2 Untern.Kultur: Mangel an Unternehmensfrieden & kooperativer Unternehmenskultur, Bedingung 3 Liefer: Lieferbereitschaft und Lieferzeit entsprechen nicht Kundenanforderungen, Bedingung 4 Abläufe: Abläufe entlang der Wertschöpfungskette sind suboptimal, Bedingung 5 Standort: suboptimaler Unternehmensstandort. Abläuf&Mitar: das Outcome, n: Anzahl der Bedingungskombinationen, Raw consist.: Roh-Konsistenz, PRI consist.: Proportional reduction in inconsistency, SYM consist.: symmetrische Konsistenz, Frequenzschwelle: 1, Konsistenzschwelle: 0,814

In Anlehnung an die Handlungsempfehlungen wird die Datenstruktur in der Wahrheitstafel der Tab. 23 auf Brüche hinsichtlich der Roh-Konsistenz überprüft, um die Konsistenzschwelle zu ermitteln. In der Wahrheitstafel finden sich Brüche bei den Konsistenzwerten von 0,75, 0,814 und 0,924. Ich wähle den Wert 0,814, da bei diesem Wert keine logischen Rudimente vorliegen und die meisten Fälle Berücksichtigung finden.

Die Wahrheitstafel offenbart, dass bei dieser Konsistenzschwelle 33 von 42 Fällen (oder 76 %) berücksichtigt werden können. Die Minimierungsformel des Quine-McCluskey-Algorithmus führt bei dieser Konsistenzschwelle zu folgendem Ergebnis:

	Proposition 1	Proposition 2	Proposition 3
Bedingung 1		●	
Bedingung 2			●
Bedingung 3			
Bedingung 4	●		
Bedingung 5			⊗
Anzahl Fälle	22	20	9
Rohabdeckung	0.763052	0.690763	0.417671
Einzelabdeckung	0.204819	0.092369	0.012048
Konsistenz	0.852018	0.873096	0.845528
Gesamtabdeckung	0.947791		
Gesamtkonsistenz	0.794613		

Abb. 24: Configurational Chart Abläufe und Mitarbeiter: Ein großer schwarzer Kreis (●) ist eine Kernbedingung, ein kleiner schwarzer Kreis (●) ist eine Nebenbedingung. Ein weißer Kreis mit Kreuz (⊗) bedeutet Abwesenheit oder geringer Einfluss einer Bedingung, Roh-Konsistenz > 0,814 und Häufigkeit = 1 (Intermediate Solution).

Die Propositions 1 und 2 sind identisch mit den Bedingungen 4 und 1. Der Lösungsterm lautet deshalb (siehe Abb. 24):

**Abläufe entlang der Wertschöpfungskette + Mitarbeiterqualifikation +
Unternehmenskultur*~Standort -> Nicht genügend optimierte Abläufe bzw. nicht
genügend qualifizierte Mitarbeiter**

Das Outcome „Die Ursachen der Krise liegen in nicht genügend optimierten Abläufen bzw. nicht genügend qualifizierten Mitarbeitern begründet“ wird somit wesentlich beeinflusst:

ENTWEDER durch die Proposition 1:

- Die Abläufe entlang der Wertschöpfungskette sind suboptimal

ODER durch die Proposition 2:

- Das Unternehmen hat zu wenig qualifizierte Mitarbeiter

ODER durch die Proposition 3:

- Dem Unternehmen mangelt es an Unternehmensfrieden und kooperativer Unternehmenskultur IN KOMBINATION mit einem geringen Einfluss des suboptimalen Standorts

Die Propositions/Erklärungspfade haben nicht den gleichen Erklärungsgehalt, was mittels Rohabdeckung gemessen wird. So hat die Proposition 1 (Abläufe) mit einer Rohabdeckung von 0,763 die höchste Erklärungskraft am Outcome, die Proposition 2 (Mitarbeiter) mit einer Rohabdeckung von 0,691 den zweithöchsten Erklärungsgehalt. Proposition 3 (Kultur*~Standort) hat mit einer Rohabdeckung von 0,418 die geringste Erklärungskraft.

Die Gesamtabdeckung ist mit 0,948 in dieser Auswertung hoch. Die Gesamtkonsistenz liegt bei 79 %, was einen mittelmäßigen Wert darstellt.

Die Bedingung Lieferbereitschaft und Lieferzeit wird in diesem Lösungsterm nicht ausgewiesen, trägt also zur Erklärung des Outcomes nicht bei.

Interpretation der Auswertungen

Proposition 1: Das Outcome „Die Ursachen der Krise liegen in nicht genügend optimierten Abläufen bzw. nicht genügend qualifizierten Mitarbeitern begründet“ wird wesentlich beeinflusst durch suboptimale Abläufe entlang der Wertschöpfungskette.

Suboptimale Abläufe werden von 22 der interviewten Personen als eine der Hauptkrisenursachen bestätigt (Fälle 1, 4, 5, 7, 8, 9, 10, 11, 13, 14, 15, 17, 18, 19, 24, 27, 32, 34, 37, 38, 39 und 42, also in 52 % aller und in 67 % der in der multikausalen Untersuchung analysierten Fälle).

Fehlerhafte Abläufe entlang der Wertschöpfungskette reichen alleine aus, um das Outcome zu erklären. Die Wertschöpfungskette umfasst alle Aktivitäten im Prozess der Entstehung eines Produkts oder einer Dienstleistung. Hierbei können (bei einem produzierenden Unternehmen) im Wesentlichen folgende Aktivitäten unterschieden werden: Vertrieb -> Konstruktion -> Einkauf -> Produktion -> After Sales/Service. Die Abläufe werden von logistischen Prozessen überlagert und von administrativen Prozessen unterstützt. Zu Letzteren gehören die Kalkulation, das Controlling, die Betriebswirtschaft, das Personalwesen und das Rechnungswesen. Viele Unternehmen verfügen darüber hinaus über eine Forschungs- und Entwicklungsabteilung.

Die Prozessschritte sind meist in Form von Abteilungen innerhalb der Unternehmen organisiert. Die Prozesse entlang der Wertschöpfungskette können zwischen und innerhalb der Prozessschritte gestört sein.

Durch ineffiziente interne Abläufe kann es zu hohen Gestehungskosten, Verzögerungen bei der Auslieferung von Produkten und der Überziehung von Lieferterminen kommen. Suboptimale

Abläufe entlang der Wertschöpfungskette führen wegen zu langer Durchlaufzeiten häufig zu überhöhter Kapitalbindung. Gerade wenn eine Krise vermeintlich überwunden ist und neue Aufträge vorfinanziert werden müssen, kommen Unternehmen aufgrund der fehlenden liquiden Mittel in die Zahlungsunfähigkeit. Darüber hinaus kann diese „verstopfte Auftragspipeline“ der Grund sein, weshalb keine neuen Aufträge angenommen werden können: Die im Haus befindlichen Projekte blockieren die gesamten verfügbaren Kapazitäten. Aber auch eine Unterauslastung der Produktionskapazitäten kann ein Unternehmen in existenzielle Schwierigkeiten bringen – nämlich dann, wenn die Fixkosten auf wenige produzierte Einheiten verteilt werden müssen.

- Fall 3 fertigte auf Produktionsanlagen, die nicht mehr dem Stand der Technik entsprachen und einen sehr hohen Strombedarf hatten.

Zitat Person 4: „Unser Absatz war wirklich dramatisch schlecht, muss man sagen. Dramatisch schlecht im Vergleich zu unserer Planung, und jetzt hatten wir ja die Sondersituation mit einer sehr unausgelasteten [Produktions-]Maschine, hohe Arbeitskosten, hohe Lohnkosten und hohe Energiekosten. Warum? Weil wir Stromspitzen nach Strom bezahlen und hohe Netzgebühren haben. Das heißt, [...] die Unterauslastung der [Produktions-]Maschine hat uns sehr hohe Kosten zusätzlich zu [Produkt 1] und [Produkt 2] verursacht. Das waren im Grunde genommen die Insolvenzursachen.“

- Fall 4 hatte ein doppeltes Problem dadurch, dass man zum einen – im Gegensatz zu den Wettbewerbern – keine integrierte Vorprodukte-Herstellung in der Gruppe hatte, sondern aus dem Weltmarkt zukaufen musste. Zum anderen war die interne Wertschöpfungskette dadurch unterbrochen, dass – ebenfalls im Unterschied zu den marktführenden Wettbewerbern – die zwei wesentlichen Produktionsschritte nicht integriert („in-line“) waren. Das Unternehmen musste Insolvenz anmelden.
- Durch den Verlust des ursprünglichen Alleinstellungsmerkmals war das Unternehmen in Fall 9 preislich nicht mehr wettbewerbsfähig. Der technischen Leitung gelang es nicht, die Produktion zu automatisieren, obwohl die Probleme

15 Jahre lang bekannt waren. Der späte Versuch der nachfolgenden Generation, ein Werk in der günstigen Tschechischen Republik aufzubauen, konnte die Insolvenz des Unternehmens nicht mehr verhindern.

Hierzu Person 6: *„Weil eben die [Mitarbeiter in der Produktion] das nicht hingekriegt haben, was andere hingekriegt haben. Nämlich auch in Deutschland mit den verfügbaren Menschen und mit den verfügbaren Produktionsmitteln wirtschaftlich zu arbeiten. Als ein Hauptwettbewerber, den keiner in der Branche ernst genommen hat, eine kleine Firma in der Nähe von Augsburg, anfang zu automatisieren, da haben die bei uns alle nur gesagt: ‚Das kannst du vergessen.‘ Dieser erfolgreichste Wettbewerber, der, wie gesagt, vor 3 bis 4 Jahren mit 0 angefangen hat und heute, was weiß ich, 5x so groß ist wie der nächstgrößte Wettbewerber in Deutschland und auch auf dem Weltmarkt sehr erfolgreich agiert inzwischen, der ist ein absoluter Produktionscrack. Der hat Dinge automatisiert, vor 20 Jahren schon, jetzt haben wir 2020, vor 25 Jahren, von denen keiner geglaubt hat, dass es auch nur annähernd geht. Auch die Werkzeugmaschinenhersteller nicht. Der hat keinen Werkzeugmaschinenhersteller in seine Firma reingelassen, sondern die haben alle die Maschinen, die er bestellt hat, am Hoftor abgegeben. Und dann hat der die da reingefahren und hat dann aus den Grundmaschinen – also es waren fertige Maschinen, aber für den waren es nur Grundmaschinen – hat der dann seine Produktionskette aufgebaut. Hat wahrscheinlich am Anfang viel Lehrgeld bezahlt, aber hat so wie du und ich, als wir jung waren und irgendwie 60, 80 Stunden gearbeitet haben an dem, was wir einfach machen wollten, stand der mit Sicherheit 60, 80 Stunden in seiner Fabrik und hat das zum Leben erweckt. Und das hat funktioniert. Und plötzlich hat er Dinger gemacht für den halben Preis wie die anderen.“*

- Die Lohnstückkostenentwicklung des Falls 10 konnte nicht durch Effizienz- und Produktivitätssteigerung aufgefangen werden. Das Unternehmen musste Insolvenz anmelden.

Zitat Person 7: *„Das Unternehmen litt unter einem mangelnden Reifegrad der Organisation: Ein komplexes Geschäftsmodell im Anlagenbau wurde mit einer wenig strukturierten Organisation betrieben, welche ein Höchstmaß an Ineffizienzen mit sich brachte. Nicht vorhandene oder unklar definierte Verantwortlichkeiten, Strukturen und Prozesse führten zu hohen Reibungsverlusten. Darüber hinaus hat das Projektmanagement nicht funktioniert. [...] Dann hatte ich geschrieben: ‚mangelnder Reifegrad der Organisation‘. Das hängt auch mit dem zusammen, was wir schon besprochen hatten: mangelnde Abläufe, mangelnde Strukturen, mangelnde Verlässlichkeit im Wesentlichen auch. Man hat sehr viel auf Zuruf gearbeitet und hat eben keine starken verbindlichen Prozesse gehabt, wo die Mitarbeiter gewusst hätten, wann sie an welcher Stelle wirklich ihren Input bringen müssen. Es ist halt ad hoc zugerufen worden. Das korreliert auch mit der Unternehmenskultur, die ich als Zuruf-Unternehmenskultur tituliert habe. Damit haben sie natürlich häufig Probleme gehabt in der*

Kommunikation. Man hat Dinge zugesagt und dann wurde es nicht gemacht. Also sprich, mangelnde Verbindlichkeit. Das sind alles die Folgen von mangelnden Prozessen und mangelnden Strukturen. Zurufkultur, unverbindliche Aussagen. Dinge wurden nicht gemacht, die aber nachher kritisch gewesen wären, dadurch dass sie nicht gemacht wurden natürlich.“

- Bei Fall 11 herrschte zwischen den Abteilungen Silodenken, Kommunikation war wenig vorhanden. Darüber hinaus wurden keine klar definierten Prozesse mit den Zulieferern festgelegt. Es existierte keine Standardisierung, jede Maschine war ein Prototyp. Auch hier hat das Projektmanagement nicht funktioniert. Das Unternehmen ging in die Insolvenz.

Zitat Person 8: „Die Prozesse waren nicht klar definiert. Also waren überhaupt nicht vorhanden. Prozesse, wie die Firma funktioniert und wie diese ineinandergreifen müssen. Und da gibt es eine alte Lehre: Prozesse kann man nur kontrollieren, wenn man sie auch versteht. [In der Folge] kann man einen Prozess nur automatisieren, wenn man ihn versteht. [...] Dann die Weiterbildung. Davon habe ich gar nichts gesehen. Dass die Leute weitergebildet werden oder geschult werden. Es gab ja zum Beispiel Serviceleute, die zum Kunden gehen. Die also Kunden ansprechen, die in Konflikte kommen können, die müssen doch wissen, wie man sich verhält beim Kunden. Das heißt, das Servicepersonal wie das Verkaufspersonal müssten nach meiner Einsicht und auch Erfahrung vom gleichen Trainer gemacht werden, denn es sind ja die gleichen Kunden. Die einen gehen durchs Backdoor, die anderen durchs Frontdoor. Und diese Verbindung vom Frontdoor zum Backdoor, die ist verdammt wichtig. Die Monteure, die lernen so viel bei ihren Buddys, beim Bier am Abend, dass das für das Frontdoor enorm wichtig ist. Da müssen die Leute entsprechend geschult werden. Es wurde auch sehr wenig dokumentiert. Die Leute haben keine Besuchsberichte gemacht. Da war nicht irgendein Prozess.“

- Das Unternehmen in Fall 12 war in der Automobilausrüstung tätig und hat seine Probleme in den Abläufen nicht in den Griff bekommen.

Zitat Person 10: „Dann war da ein Riesentrog, der ist immer gefüllt worden. ‚Was schmeißt ihr denn da immer rein?‘ ‚Ha, das sind die Produkte, die einen Fehler haben.‘ ‚Und ihr stellt das irgendwie ab?‘ ‚Das wird eingeschmolzen, wie auch immer, und kommt vorne wieder rein und wir basteln Neue daraus.‘ Das hat man nicht abstellen wollen, das begreife ich bis heute nicht. Also da ist ein Dauerdurchlauf von Fehlprodukten gewesen in enormer Menge, enormer Größe. Da sind Berater reingegangen, die davon etwas verstanden haben. Aber man hat es einfach nicht gemacht. [...] Die hatten einen Wahnsinnsausschuss!“

- Fall 17 ist ein typisches Beispiel für mangelhafte Abläufe in den Querschnittsbereichen: Man hatte ein neues ERP-System eingeführt (ProAlpha) und

dieses funktionierte nach 4 Jahren und einer Kostenüberschreitung von 250 % immer noch nicht wie gewünscht. So wurden beispielsweise bis zuletzt die Aufträge händisch von fünf Personen eingegeben, anstatt sie aus dem Angebot überzuleiten.

- Die Abläufe von Fall 18 waren mangelhaft und wegen zu geringer Automation zu wenig produktiv.

Hierzu Person 15: *„Da seh ich im Nachgang auch noch die Defizite schwerpunktmäßig: auch im technischen Bereich zu wenig Prozessoptimierung. Das waren eigentlich so die Hauptschwerpunkte. Wir hatten ja auch immer marktseitig Druck, was die Preise angeht. Mussten auch Ratio-Vereinbarungen schließen. Haben aber intern nicht so einen Produktivitätsfortschritt erzielen können durch irgendwelche Fertigungsablauf-Optimierungen. [...] Oder zu lange an alten Abläufen ein Stück weit festgehalten haben. Auch innerhalb der internen Wertschöpfung einfach. Da hätte man sicherlich auch das eine oder andere optimieren können. Teilweise ist es allerdings auch schwierig, weil der Standort eben so alt war. Wir sind natürlich mit gewachsenem Gelände unterwegs gewesen die ganze Zeit und auch mit [...] Platzverhältnissen, die nicht optimal waren. Das war auch immer ein Nachteil. Das hätte man besser machen können. Klar kann ich das nicht mit der Grünen-Wiese-Planung vergleichen direkt, aber wir hatten da schon ein paar Nachteile, die auch historisch bedingt waren.“*

Das Unternehmen musste Insolvenz anmelden.

- Bei Fall 19 waren die Prozesse und Abläufe ineffizient, die Lohnstückkostenentwicklung konnte nicht durch Effizienz- und Produktivitätssteigerung aufgefangen werden.

Zitat Person 16: *„Eine Gummibärchenfabrikation auf Pull umzustellen ist nicht wirklich herausfordernd. Schwierig wird es dann, wenn ich Fertigungsorganisationen habe – und das habe ich quer durch den ganzen Maschinenbau –, die sich aufteilen in automatisierte Bereiche [...] und am Schluss landen diese abgedrehten Teile, die vollautomatisiert gefertigt werden, in der großen Industrieanlage, die dann aber eine Durchlaufzeit von 6 bis 8 Monaten hat und dann in der Werkstatt steht, bevor sie dann vom Stapel laufen kann oder bevor sie ausgeliefert wird. Diese Kombination aus verschiedenen Wertschöpfungsarten und Auftragsdurchlaufgeschwindigkeiten, das zu optimieren, da ist aus meiner Sicht heute der große Hebel.“*

Das Unternehmen konnte saniert werden, da es gelang, die Durchlaufzeiten deutlich zu reduzieren.

Hierzu nochmals Person 16: *„Die Durchlaufzeit, die sich zusammensetzt aus Bearbeitungszeit plus Liegezeit im Verhältnis von 10:90. Also 10 % Arbeitszeit, 90 % Liegezeit ist normal in einem Maschinenbauumfeld, weil das Zeug unfassbar lange liegt. Da sind wir jetzt bei einer ungefähren Bearbeitungszeit von 30:70. Das heißt, es liegt nur noch 70 % der Durchlaufzeit rum und wird bearbeitet, weil die Zyklen kürzer sind und die Vernetzung dazu führt, dass das Werkstück bzw. der Auftrag erst dann die Wertschöpfungskette durchläuft, wenn die nächsten wertschöpfenden Schritte, die sich dann in der Produktivität und in der Gesamtleistung messen lassen, wenn die unmittelbar im Nachgang erfolgen können.“*

- Fall 34 hatte traditionell zu komplexe Abläufe entlang der Wertschöpfungskette und es gelang nicht, Abläufe und Prozesse zu optimieren. Anstatt über zwei sinnvolle Zentrallager verfügte das Unternehmen über sieben dezentrale Lager. Die zur Zentralisation notwendigen Investitionen wurden von Aufsichtsrat nicht genehmigt. Darüber hinaus wurden weltweit viele Vertriebsstandorte mit hohen Kosten und hoher Komplexität aufgebaut, was zu einem Kontrollverlust führte. Erschwert wurde das Ganze durch zu viele Ebenen in der Organisation. Das Unternehmen musste mittels eines Notverkaufs veräußert werden.

Hierzu Person 24: *„Ja gut, es war sicherlich so, dass die Prozesse bei [dem Unternehmen] nicht optimiert waren. Auf der einen Seite die vertriebsinternen Prozesse, es gab einfach eigentlich eine Hierarchiestufe zu viel. Es gab Regionalhäuser, die eigentlich keine zusätzliche Wertschöpfung hatten. Was natürlich erhebliche Kosten verursachte. Und zum Zweiten war es auch so, dass der Order-to-Delivery-Prozess nicht definiert war und deswegen auch sehr mangelhaft ablief. Also der Prozess von der Bestellung des Kunden oder von der Anfrage des Kunden bis hin zur Lieferung der Ware war schlecht definiert. Es gab auch niemanden, der sich ganzheitlich um diesen Prozess entlang der Supply-Chain gekümmert hat. [Man hat] jahrelang die Logistik vernachlässigt. Statt ein oder zwei Zentrallager in Deutschland hatten sie sieben verteilende Lager unterschiedlicher Größe; ohne Automatisierung. Mit dem Ergebnis, dass die Teillieferung aus drei Lagern auf den Besteller einströmten über verschiedene Speditionen. Das war nicht mehr akzeptabel.“*

- Bei Fall 42 existierte laut dem Geschäftsführer einer Tochtergesellschaft in der Muttergesellschaft ein mangelhaftes Projektmanagement. Das Unternehmen musste Insolvenz anmelden.

Komplexe Abläufe können dazu führen, dass das Einkaufserlebnis, das der Kunde bei der Abarbeitung seines Auftrags/seiner Dienstleistung hat, sich abschreckend auswirkt.

- So berichtet der ehemalige Vorstandsvorsitzende von Fall 37 von einer Situation, in der von der Annahme des Kundenauftrags bis zur Auslieferung des Produkts (Dienstleistung am Kfz) die Abläufe suboptimal waren: Die Dienstleistung wurde jedes Mal neu kalkuliert und angeboten (Zeitverlust, große Personalintensität), die Rechnung war nicht fertig, als die Reparatur abgeschlossen war. Durch den zunehmenden Verlust an Kundenorientierung hat das Unternehmen 400.000 Kunden in 3 Jahren verloren. Zu einer Verbesserung der Situation kam es erst, als die Fertigstellung zu der vorher zugesagten Uhrzeit garantiert und realisiert wurde und die Rechnung zu diesem Zeitpunkt fertig war. Der Schlüssel des Erfolgs war die Schaffung eines positiven Kundenerlebnisses vom Check-in bis zur Abholung mittels eines durchgängigen digitalen Ablaufs entlang der Wertschöpfungskette.

Hierzu Person 26: *„Das waren so ganz einfache Prozessthemen, die nicht stimmten, und ist natürlich wieder das Thema. Im Retail ist es wichtig: Das gesamte Kundenerlebnis muss gut sein. Das fängt an, wenn ich zum Telefonhörer greife und meine Werkstattzeit buchen will, dann muss jemand ans Telefon gehen, und das endet, wenn ich an der Kasse meine Zahlung tätige.“*

Wachsende Unternehmen tendieren dazu, weltweit Standorte zu gründen bzw. Unternehmen im Rahmen der Internationalisierung aufzukaufen, was zu einer komplexen Konzern- bzw. Gruppenstruktur führen kann – insbesondere, wenn die Wertschöpfung sich dann über mehrere Länder und Werke verteilt und ein Werk Vorprodukte für die in der Wertschöpfung nachgelagerten Werke herstellt.

- So berichtet Person 1 von einer für den Umsatz (30 Mio. € Umsatz bei 300 Mitarbeitern) zu komplexen Gruppenstruktur, da – neben der deutschen Holding – fünf Töchter gegründet wurden, einige im osteuropäischen Ausland. Das Unternehmen musste aufgrund überhöhter Gemein- und Komplexitätskosten Insolvenz anmelden.

- Der Konzern hinter Fall 17 war komplex in viele Gesellschaften und Tochtergesellschaften untergliedert, es existierte keine durchgängige Kostenkontrolle durch die Holding. Die Tochtergesellschaften wurden buchhalterisch nicht sauber getrennt, deshalb konnte nicht ergründet werden, welche der Konzerngesellschaften welche Kosten verursacht hatten. Das Unternehmen ging in die Insolvenz.
- Person 18 berichtet zu Fall 23:

„Na gut, zwei Punkte, denke ich, sind wesentlich gewesen: Das übertriebene Wachstum, die mangelnde Integration und die mangelhafte Steuerung, insbesondere der Liquidität. Also Managementkompetenz, Managementfehler [...] also mangelnde Kompetenz. Das war vielleicht genug Kompetenz, um ein mittleres deutsches handwerkliches Unternehmen zu führen, aber sicher nicht genügend, um ein Unternehmen, was in vielen Teilen der Welt dann zwischenzeitlich tätig war, viele Übernahmen getätigt hat, dieses zu steuern und eben auch partiell zu integrieren. Das war den handelnden Personen schlicht nicht möglich.“
- Fall 27 ist ein ähnlicher Fall, da es sich um eine komplex organisierte Gruppe mit nur 200 Mitarbeitern, aber fünf Standorten in Süd- und Ostdeutschland handelte, die die Beziehungen der einzelnen Standorte mit deren Zulieferern nicht mehr organisieren konnte. Deren Schlechtleistungen setzten die Zahlungsbereitschaft der Kunden herab, was zu Liquiditätsengpässen führte.

Gerade bei Unternehmen, die im Projektgeschäft tätig sind, ist die Organisation der Projekte über die Abteilungen hinweg eine Schlüsselqualifikation, wenn es um die Kontrolle und Einhaltung kalkulierter Kosten geht. Wird die Komplexität der kundenseitigen Aufgabenstellung unterschätzt, führt dies zu einem Angebotspreis, der die Kosten, die im Verlauf des Projekts entstehen, nicht widerspiegelt. Dies beginnt bereits in der Konstruktionsphase, für die mehr Stunden benötigt werden, als veranschlagt. Dies ist beispielsweise auf eine fehlende Abstimmung zwischen Vertrieb und Kunden zurückzuführen, bei der der verkaufte Umfang nicht – mittels Lasten- und Pflichtenheften – genau definiert wurde. Dabei kann es dazu kommen, dass die Produkte und Dienstleistungen die

kundenseitigen Erwartungen nicht erfüllen. Ein zusätzlicher Hemmschuh kann im weiteren Verlauf auch durch ungenaue Kommunikation zwischen Vertrieb und Konstruktion entstehen, wenn in der Konstruktion nicht detailliert bekannt ist, welcher Umfang an Eigenschaften verkauft wurde. Dazu kommen Änderungswünsche seitens des Kunden, die durch unprofessionelles Claims-Management nicht in zeitliche und finanzielle Nachforderungen münden. So setzt sich das Unternehmen durch eine fehlende oder fehlerhafte Projektorganisation selbst unter Druck.

Hierzu Person 7: „Und um nochmal den Bogen zu spannen aufs Projektmanagement: Man hat die Projektmanager alleine gelassen. Die waren gar nicht in der Lage, den Überblick zu generieren. Sei es aus der Kostenbasis, aus den Zahlen. Genauso wenig waren sie im Bilde, wo die einzelnen Fachbereichsleiter stehen im Projekt. Da hat man gar keinen Prozess gehabt. Den hätte man über einen Steering-Prozess von oben runter, top down, implementieren müssen. Das hatte ich damals auch noch angeregt und versucht. Dies wurde aber offen gestanden auch torpediert vom CEO. Der hat das Thema regelmäßig abgeschmettert und gesagt: ‚Das mach ich alles selbst. Das brauchen wir alles nicht.‘ Und damit haben wir die Transparenz nie schaffen können, die notwendig gewesen wäre, um im Rahmen einer Vorkalkulation, aber noch viel wichtiger im Rahmen der mitlaufenden Kalkulation die bösen Überraschungen vorneweg zu antizipieren oder frühzeitig zu erkennen. Da bestand keine Chance. Aufgrund dieser nicht implementierten Prozesse, die für ein sauberes Projektmanagement notwendig gewesen wären.“

Proposition 2: Das Outcome „Die Ursachen der Krise liegen in nicht genügend optimierten Abläufen bzw. nicht genügend qualifizierten Mitarbeitern begründet“ wird wesentlich beeinflusst durch zu wenig qualifizierte Mitarbeiter.

Diese Bedingung trat in der Untersuchung 20-mal (also in 48 % aller und in 61 % der in der multikausalen Untersuchung analysierten Fälle) auf und betraf die Fälle 2, 5, 6, 7, 8, 10, 16, 18, 21, 22, 24, 26, 27, 32, 33, 34, 36, 37, 38 und 41.

Eine zu wenig qualifizierte Mitarbeiterschaft reicht alleine aus, um das Outcome zu erklären. Der Wissens- und Erfahrungsschatz der Mitarbeiter wie auch ihr Engagement kann entscheidend für den Erfolg eines Unternehmens sein. So müssen Alters- und Wissensstruktur der Belegschaft zum hergestellten Produkt oder der angebotenen Dienstleistung passen. Im

Idealfall ergänzen junge Mitarbeiter mit ausgeprägtem Wissen in den MINT-Bereichen ältere Kolleginnen und Kollegen mit einem großen Erfahrungsschatz. Hierzu Zitat Person 8:

„Wissen kann man vermitteln, Erfahrungen muss man machen.“

- Bei Fall 2 verließ der ehemalige technische Leiter (der auch Kundenkontakt hatte) 2016 das Haus und mit ihm der Meister mit der größten Erfahrung. Mit dem Nachfolger kam einen sympathischer, aber umsetzungsschwacher technischer Leiter, der die Qualität des Produkts nicht stabilisieren und die Mannschaft nicht motivieren konnte. In der Folge konnten die Produkte die Anforderungen der Kundschaft nicht erfüllen.
- Das Unternehmen hinter Fall 6 war in eine nahezu unüberschaubare Anzahl an Arbeitsgerichtsprozessen verwickelt.

Zitat Person 4: „Also ein Thema, mit dem wir uns permanent herumgeschlagen haben, ist diese Problematik mit dieser unglaublich eingesessenen Belegschaft, an der überhaupt nichts zu ändern war. Als du denen gesagt hast: ‚So, jetzt tun wir das einmal mit der linken Hand machen, anstatt mit der rechten Hand‘, hat ein relativ großer Teil entweder passiv Widerstand geleistet oder aktiv gesagt: ‚Nein, da müssen wir erst den Betriebsrat einschalten, das ist eine Betriebsänderung‘, und das bei jeder Pipifaxgeschichte. Das war im Grunde genommen eine Problematik, die wir nicht handhaben konnten. Die durchschnittliche Betriebszugehörigkeit war 25 Jahre und das Karriereziel war immer, sich auf einer Arschbacke in die Rente zu retten, ohne dass man einen Finger bewegen muss. [...] Und da habe ich einfach das deutsche Arbeitsrecht massiv unterschätzt.“

- Fall 7 war erfolgreich bei kleineren und mittleren Projektgrößen, kam aber wegen mehrerer für die Größe des Unternehmens zu umfangreicher Projekte in die Krise. Es stellte sich heraus, dass die Mitarbeiter, insbesondere im Projektmanagement, weder geschult noch weitergebildet worden waren.

Zitat Person 5: „Gerade im Projektmanagement, da hatte ich nicht geeignete Mitarbeiter gehabt.“

- Bei Fall 9 klagte der geschäftsführende Gesellschafter regelmäßig über die schlecht ausgebildeten und anmaßenden Mitarbeiter, die sich gegen alle Ablaufverbesserungen, insbesondere die Automatisierung der Fertigung, stellten.

Zitat Person 6: „Wir haben in einem wesentlichen Bereich, nämlich in der Spannwerkzeugfertigung, nicht wahrhaben wollen, dass das Produkt zu einer Commodity wird. Und haben aufgrund interner Schwächen in der Umsetzung, in der Produktion, also in der eigentlichen Leistungserstellung und Wertschöpfung, die Herstellungskosten für diese Produkte nicht im Griff gehabt. Und auch nicht in den Griff bekommen, obwohl andere Wettbewerber uns und dem Markt gezeigt haben, dass es geht und dass es auch in Deutschland geht und dass es auch an Hochlohnstandorten geht.“

- Im Unternehmen des Falles 10 sprach man von der sogenannten Lähmschicht. Gemeint waren die teilweise seit Jahrzehnten im Unternehmen beschäftigten Mitarbeiter und Meister, die einerseits einer Erneuerung der Arbeitsabläufe im Weg standen und andererseits ihre Arbeitsgeschwindigkeit immer der Auftragslage anpassten, anstatt eine Ablaufoptimierung zuzulassen und die Kapazitäten anzupassen.

Zitat Person 7: „Ich denke, in der Mitarbeiterqualifikation gab es schon häufig Lücken. [...] Es gab aber auch ein paar Leute, die einfach Schema F gemacht haben und sich der Tragweite und der Schwierigkeit ihrer Aufgabe nicht bewusst waren. Die habe ich definitiv nicht als qualifiziert erachtet; den einen oder anderen Kandidaten. [...] Also ein Stück weit, will ich sagen, waren auch Leute plötzlich in eine neue Position geschoben worden, in der sie völlig überfordert waren und einfach das Qualifikationsprofil nicht kongruent war mit dem, was sie mitgebracht haben. [...] Dann gab es durchaus alteingesessene Meister, die dafür gesorgt haben, dass es immer läuft. Aber die haben mitgeatmet mit der Geschwindigkeit und dem Auftragsdruck. Wenn es dann weniger zu tun gab, dann wurde langsamer geschafft, etc. Man hat auch den Druck nicht weitergegeben. Somit hat man auch keine Chance gehabt, im Rahmen von Zeiterfassung und von Performance-Management die Produktion effizienter zu gestalten und zu steuern, sondern die hat einfach geatmet mit der Auftragslage. Damit war sie natürlich ineffizient.“

Und weiter zur Qualifizierung des Managements im selben Unternehmen

Zitat Person 7: „Das Unternehmen litt unter einer mangelnden Qualifizierung des Personals inklusive des Managements, welches mit der Steuerung des Unternehmens überfordert war. Anstatt angebotene Hilfe von externen Unternehmensberatern zur nachhaltigen internen Struktur- und Prozessverbesserung anzunehmen, wurden häufig hektische Aktivitäten bei einzelnen Projekten angestoßen und falsche Prioritäten

gesetzt. Auf Mitarbeiterenebene wurden einzelne Mitarbeiter ad hoc von einer zu einer anderen Abteilung versetzt, um Löcher zu stopfen, obwohl diese ggf. nicht für die neue Aufgabe qualifiziert waren und auch häufig nicht wurden. Lohnstückkostenentwicklung konnte nicht durch Effizienz- und Produktivitätssteigerung aufgefangen werden.“

- Bei Fall 14 hatte die lange Zugehörigkeit zu einem Konzern die Mitarbeiter bequem, veränderungsresistent und in Bezug auf ihre Einkommenshöhe sehr anspruchsvoll werden lassen. Dem stand keine entsprechende Leistung gegenüber. Darüber hinaus war der Betriebsrat sehr stark.

Hierzu Person 11: *„Da kam bei einer Betriebsversammlung bei [Fall 14] mal ein Mitarbeiter, der sagte doch tatsächlich: ‚Wir haben das doch alle Jahrzehnte so gemacht, warum sollen wir das auf einmal anders machen?‘“*

- Im Fall 15 wurden falsche Personalentscheidungen getroffen, insbesondere dem Konstruktionsleiter hatte man zu viele Kompetenzen eingeräumt. Aufgrund der fehlenden Erfahrung in der Rekrutierung hat er zu viele unterdurchschnittlich leistungsbereite Mitarbeiter eingestellt.

Hierzu Person 12: *„Wir hatten einen Konstruktionsleiter. Ich kann als Kaufmann nicht beurteilen, ob ein Konstrukteur gut ist oder nicht. Und der hat maßgeblich mitgewirkt an dem gr o ten Auftrag, den wir überhaupt je hatten. Dort mussten wir alle Maschinen tauschen. Das hat uns etliche 100.000 Euro gekostet. [...] Die Hauptkrisenursachen waren: falsche Personalentscheidung [...] das betrifft vor allen Dingen den Konstruktionsleiter. Dann aber auch den technischen Leiter, den wir hatten. Da haben wir falsch entschieden und dann zu wenig genau hingeguckt, was die Jungs machen.“*

- Die Betriebsabläufe bei Fall 16 wurden um die Befindlichkeiten des technischen Leiters herum angepasst.

Hierzu Zitat Person 13: *„Also von all den Personalentscheidungen würde ich sagen, war die schlechteste [...] war der CTO. [...] Wir haben ganz viele Prozesse um ihn drum herum designt, damit wir ihn nicht behelligen müssen mit Sachen.“*

- Bei Fall 20 nahmen die Mitarbeiter die Verantwortung für ihren Aufgabeninhalt nicht an, sondern delegierten sie nach oben.

Hierzu Person 17: *„Der Mitarbeiter hat ein Problem: ‚Du Chef, ich habe ein Problem, löst du mir das?‘ Der Chef ist froh, dass der Mitarbeiter kommt, und löst das Problem. Dann geht der Mitarbeiter und sagt sich: ‚Der Chef ist ganz schön bl d, der macht das so und so, ich hätte es ganz anders gemacht.‘ Aber er traut*

sich nicht zu sagen, wie er es gemacht hätte, denn wenn er es sagen würde, würde er das Risiko eingehen, dass er falsch liegt[...] typische Delegation nach oben.“

Die Fixkosten waren durch einen starken Personalaufbau zu hoch. Darüber hinaus hatte der Betriebsrat in diesem Unternehmen eine sehr starke Stellung.

- Das Unternehmen hinter Fall 21 war stark durch den Unternehmer geprägt.

Hierzu Person 18: *„Das ist ja ein Phänomen, was man in der Größenordnung mittelständischer Unternehmen relativ häufig antrifft, dass wir einen begeisterten oder letztendlich auch begnadeten Unternehmer haben, der vom Produkt viel versteht, der vom Markt viel versteht, der vielleicht ja von betriebswirtschaftlichen Steuerungsinstrumentarien nicht so wahnsinnig viel versteht. Also häufig sind die Unternehmen ja eher von Ingenieuren getrieben, sag ich mal. Auf jeden Fall sieht man es recht häufig. Man muss einfach sagen, dass das ganze Thema Steuerung – und das ist etwas, das mir relativ häufig begegnet, betriebswirtschaftliche Steuerung ist häufig nicht so, wie sie sein sollte. [...]. Das war hier auch so. Man hatte also keinen geeigneten, qualifizierten Controller. Es gab keine wirklich de facto zweite Führungsebene.“*

- Bei Fall 27 musste sich das Unternehmen von der gewerblichen Mannschaft in wesentlichen Bereichen trennen, da sie nicht gut genug ausgebildet war, um die Gewerke kostendeckend zu verbauen.

Zitat Person 21: *„Da waren ein paar exzellente Leute, waren ein paar durchschnittliche Leute, waren ein paar schwache Leute. Und der Markt verträgt eben keine schwachen Leute. Keine. Wir waren im Durchschnitt nicht gut genug.“*

- Das von zwei Großunternehmen gegründete Start-up des Falls 32 hatte kein eigentliches Gründerteam, sondern die Aufgabe wurde an vermeintlich geeignete Personen aus den Muttergesellschaften delegiert.

Zitat Person 22: *„Und da war eben so eine Diskrepanz, dass man auch da wieder die falschen Leute hereingeholt hat. Und diejenigen, die dann ehrlich etwas gesagt haben, das ist ja das, was dann passiert, weil es mehr ein Politikum wurde als wirklich unternehmerisch geführt, diejenigen, die was wussten, sind dann gegangen oder wurden gegangen.“*

- Nach Einschätzung des Geschäftsführers von Fall 36 wurden zu wenig qualifizierte Mitarbeiter, insbesondere im Vertrieb, eingestellt.
- Bei Fall 37 kam es zu einem häufigen GF-Wechsel. Dadurch lag nur ein geringer Fokus auf der Mitarbeiterschaft, die nicht mehr bereit war, bei der Optimierung der

Ablauforganisation mitzuarbeiten, und bei der die Fluktuationsrate stark zunahm. Die Belegschaft wurde auch nicht über die Hintergründe, Ursachen und Maßnahmen informiert und es gab keine Investition in Weiterbildung.

Zitat Person 26: *„Fachkräfte, gerade Mechaniker, zu finden ist extrem schwierig, aber die, die da waren, waren schon gut. Auf Managementebene hatten wir ein Riesenproblem, da hatten wir echt nicht die Richtigen.“*

Proposition 3: Das Outcome „Die Ursachen der Krise liegen in nicht genügend optimierten Abläufen bzw. nicht genügend qualifizierten Mitarbeitern begründet“ wird wesentlich beeinflusst durch mangelnden Unternehmensfrieden und einen Mangel an kooperativer Unternehmenskultur IN KOMBINATION mit einem geringen Einfluss eines suboptimalen Unternehmensstandorts.

Diese Bedingung trat in der Untersuchung 9-mal (also in 31 % aller und in 39 % der in der multikausalen Untersuchung analysierten Fälle) auf (Fälle 11, 21, 22, 30, 32, 33, 34, 35 und 38).

Im Gegensatz zur monokausalen Analyse, bei der dem Unternehmensstandort mit einer Durchschnittsbewertung von 0,21 der Stellenwert unwichtigste Bedingung zugewiesen wird, wird dieser Bedingung in der multikausalen Analyse ein geringer Einfluss zugewiesen.

Unter Unternehmensfrieden wird hier die Kooperationsbereitschaft von Management und Belegschaft verstanden. Die Unternehmenskultur beschreibt die Werte, Normen und Einstellungen, die die Entscheidungen, Handlungen und das Verhalten der Mitglieder einer Unternehmung prägen. Fühlen sich die Beschäftigten im Unternehmen wohl und identifizieren sie sich mit den Werten und Normen des Unternehmens, dann werden sie nicht das Bedürfnis haben, das Unternehmen zu verlassen. Sie werden mit hoher Wahrscheinlichkeit engagierter und motivierter sein als Beschäftigte, deren Werte und Normen nicht mit denen des Unternehmens übereinstimmen.

Zitat Person 21: *„Es war Friede und kooperative Unternehmenskultur. Es war eines der großen Hobbys deines Interviewpartners. Thema: Leitbild/Unternehmenskultur/Humanisierung der Arbeitswelt. Da war ich ganz groß. Zu wenig renditeorientiert. Und vom Grundsatz her: Alles was gut war, waren die Mitarbeiter, und alles was schief ging, war ich. Einfach von meiner Grundeinstellung her. Und das hat sich bitter gerächt.“*

Auch Streitigkeiten zwischen Geschäftsführern oder Gesellschaftern oder zwischen den Gesellschaftern und der Geschäftsführung schaden den Unternehmenskultur. Dies gilt ebenso für zum Teil lange gärende Auseinandersetzungen zwischen dem Betriebsrat (bzw. der Gewerkschaft) und der Geschäftsführung.

- Fall 11 litt unter den Auseinandersetzungen zwischen dem neuen Eigentümer und den alten Eigentümern, die mit ihrem Unternehmen in die Insolvenz gegangen waren, aber als Mitarbeiter im Unternehmen belassen wurden.

Zitat Person 8: *„Es existierten informelle Spindoktoren um die ehemalige Eigentümerfamilie herum. Dadurch kam es zu einer Zweiteilung der Belegschaft. Man hätte sich von den Ex-Besitzern komplett trennen oder diese zu Mitgesellschaftern machen müssen. So, wie es organisiert war, gab es keine Interessenskongruenz.“*

Darüber hinaus war der Unternehmensstandort von Fall 11 suboptimal, da – aufgrund seiner Nähe zu großen und weltweit agierenden, attraktiven Arbeitgebern – das Lohn- und Gehaltsniveau sehr hoch war.

- Bei Fall 21 waren die Eigentümer des Unternehmens zwei Gesellschafterstämme, die jeweils 50 % der Anteile hielten. Zwischen den Gesellschaftern kam es zu schweren Streitigkeiten, die erst beendet werden konnten, als ein Stamm – durch den Verkauf der Anteile an einen Hedgefonds – abgefunden wurde. Operativ wurden mehrere defizitäre Beteiligungen an unattraktiven Standorten erworben, die zwar keine eigentlichen Krisenursachen, aber Anlass für die Streitigkeiten waren.
- Bei Fall 33 herrschte eine verzweifelte Stimmung im Unternehmen, da der Vertriebsvorstand das Unternehmen mit ständig neuen Forderungen und erhöhten Zielvorgaben vorangetrieben hatte und das Backoffice mit dem Wachstumstempo

nicht Schritt halten konnte, sodass das Unternehmen nicht leisten konnte, was der Vertrieb den Kunden versprochen hatte. Es galt das Motto: Wachstum um jeden Preis. Dadurch, dass das Unternehmen in Osteuropa angesiedelt war, konnte die deutsche Muttergesellschaft nur eingeschränkt Einfluss auf den Geschäftsgang nehmen.

- Das Unternehmen des Falls 35 kam wegen eines suboptimalen Standorts, aber insbesondere wegen verdeckter Machtstrukturen in die Krise.

Hierzu Zitat Person 28: *„Mit der Assistentin des Hauptgesellschafters, die in dessen Holding angesiedelt war, gab es eine ‚graue Eminenz‘, die das Geschäft nicht unterstützte und entsprechend negativen Einfluss auf den Hauptgesellschafter genommen hat. Diese Assistentin war für die Buchhaltung und Controlling verantwortlich. Die Zahlen waren falsch. Die Stimmung war immer vergiftet.“*

- Der Unternehmer bei Fall 38 sorgte durch seine Personalpolitik für schlechte Stimmung, es herrschte ein häufiger Wechsel auf der zweiten Führungsebene.

Zitat Person 10: *„Er [der Unternehmer] hat ein schlechtes Menschenbild, Mitarbeiter sind für ihn austauschbare Produktionsfaktoren. Die Leute haben Angst gehabt.“*

Im Folgenden Stimmen zu dem Thema Betriebsrat:

Zitat Person 6: *„Also für das Scheitern der Sanierung aus eigener Kraft war das am Ende der Kernauslöser, weil ja die vom Betriebsrat getriggerte Gewerkschaft eben die Sanierung boykottiert hat. Das ist so. Das war sicherlich am Ende – und das ist meine persönliche Interpretation – dass die Gewerkschaft vor Ort vor allem sehr gerne bereit war, ein Exempel zu statuieren. Auch das wiederum war nicht die Ursache der Probleme, aber das war das zentrale Hindernis am Ende für die Sanierung.“*

Zitat Person 24: *„Betriebsrat war präsent. Es gab freigestellte Betriebsräte. Der Betriebsrat hatte eine relativ starke Position. Hat allerdings lange nicht die Zeichen der Zeit verstanden. Er hing also auch den alten romantischen Zeiten nach. [Das Unternehmen] war der Marktführer und war der Meinung, es gibt immer noch genug zu verteilen. Dem war nicht so. Es hat sehr lange gebraucht, bis der Betriebsrat das dann auch eingesehen hat, dass die Lage [des Unternehmens] prekär ist.“*

Weitere Stimmen zum Thema Standort:

Zitat Person 4: *„Der Unternehmensstandort war überwiegend suboptimal, also 7, weil, wir hatten zwei Werke, die einfach überhaupt nicht gepasst haben, nämlich [Ort in Deutschland 1] und [Ort in Deutschland 2]. [...] Ja, das ist ja immer schlimmer*

geworden mit den Standorten, einfach weil die so kostentreibend waren. Vor allem eben [Ort in Deutschland 2].“

Zitat Person 6: „Standort: zum einen mit dem Versuch, die Produktion am Standort [Ort in Deutschland] auf moderne Füße zu stellen, also Investitionen in moderne Produktionsmittel. Und insgesamt die Produktion eben leistungsfähig und kostengünstig zu machen. Und dann durch den Versuch – aber den zu spät, weil die Gesellschafter das nicht wahrhaben wollten – durch den Aufbau eines zweiten Produktionsstandorts für diese Produkte in einem Billiglohnland. Weil die eben trotz Investitionen in Maschinen 50 % Personalkostenanteil hatten zu dem Zeitpunkt. Und wir haben dann in Tschechien begonnen, mit 'nem Partner erste Teile zu fertigen, und haben ein Grundstück gekauft in Brünn und wollten da eine Halle hinbauen, um da die Produktion hinzuverlagern, aber dazu kam es dann nicht mehr, das war mindestens 5 Jahre zu spät.“

Zitat Person 16: „Der Unternehmensstandort ist suboptimal? Das ist für mich immer ein vorgeschobenes Thema.“

Analyse der Negation des Outcomes

Die Analyse der Negation verstößt nicht gegen die Handlungsanweisungen, da lediglich 8 (oder 19 %) Fälle unberücksichtigt bleiben müssen, um eine akzeptable Konsistenzschwelle (0,7) zu erreichen. Die Gesamtkonsistenz ist mit 55 % deutlich niedriger als in den Handlungsanweisungen gefordert (70 %), die Gesamtabdeckung wie auch die Rohabdeckung der ersten beiden Propositions sind jedoch so hoch, dass sie eine gute Erklärungskraft besitzen⁸⁹.

	Roh- abdeckung	Einzel- Abdeckung	Konsistenz
~Liefer*~Standort	0.847953	0.0233918	0.619658
~Liefer*~Abläufe	0.77193	0.0175439	0.741573
~Mitarbeiter*Abläufe	0.461988	0.0526315	0.564286
~Mitarbeiter*Kultur*Standort	0.163743	0	0.875
Kultur*Liefer*Abläufe*Standort	0.122807	0	0.75
Gesamtabdeckung: 0.976608			
Gesamtkonsistenz: 0,549342			
Frequenzschwelle: 1			
Konsistenzschwelle: 0,709091			

Tab. 24: Vereinfachtes Configurational Chart der Negation Abläufe und Mitarbeiter

⁸⁹ Die Negation des Outcomes wird anhand eines vereinfachten Configurational Chart dargestellt.

Das Vermeiden des Outcomes „Die Ursachen der Krise liegen in nicht genügend optimierten Abläufen bzw. nicht genügend qualifizierten Mitarbeitern begründet“ wird wesentlich beeinflusst (Tab. 24):

ENTWEDER durch die Proposition 1:

- ~Liefer*~Standort: eine den Kundenanforderungen entsprechende, gute Lieferbereitschaft und kurze Lieferzeiten IN KOMBINATION mit einem guten Standort. Der Erklärungsgehalt dieser Proposition ist mit 0,85 besonders hoch.

ODER durch die Proposition 2:

- ~Liefer*~Abläufe: eine den Kundenanforderungen entsprechende gute Lieferbereitschaft und kurze Lieferzeiten IN KOMBINATION mit reibungslosen Abläufen entlang der Wertschöpfungskette. Die Rohabdeckung dieser Proposition liegt mit 0,77 hoch.

ODER durch die Proposition 3:

- ~Mitarbeiter*Abläufe: Suboptimale Abläufe entlang der Wertschöpfungskette können durch gute und qualifizierte Mitarbeiter kompensiert werden. Die Erklärungskraft dieser Proposition liegt mit 0,462 im mittleren Bereich.

Diese drei Lösungspfade ergeben einen neuen Aspekt!

ODER durch die Proposition 4:

- ~Mitarbeiter*Kultur*Standort: Gute Mitarbeiter sind in der Lage, einen mangelnden Unternehmensfrieden und eine wenig kooperative Unternehmenskultur IN KOMBINATION mit einem schlechten Standort zu kompensieren. Die Rohabdeckung ist mit 0,164 niedrig.

ODER durch die Proposition 5:

- Kultur*Liefer*Wertsch*Standort: Zur Interpretation der Negation des Outcomes trägt dieser Lösungsterm wenig bei. Er hat mit einer sehr kleinen Rohabdeckung von 0,123 nur einen vernachlässigbaren Erklärungsgehalt.

Robustheitsprüfungen

Veränderung der Konsistenzschwellen

Die für diese Auswertung gewählte Konsistenzschwelle liegt bei 0,814. Zur Überprüfung der Robustheit wird zum einen die Schwelle auf 0,750 abgesenkt und zum anderen auf 0,924 angehoben. Bei 0,750 kommt ein Fall dazu, bei 0,924 fallen zwei Fälle weg. Bei allen drei untersuchten Konsistenzschwellen liegt der Anteil der beobachteten Fälle bei über 70 %.

Bei einer Konsistenzschwelle von 0,750 ändert sich der Lösungsterm und lautet:

**Abläufe entlang Wertschöpfungskette + Mitarbeiterqualifikation +
Unternehmenskultur-> Nicht genügend optimierte Abläufe bzw. nicht genügend
qualifizierte Mitarbeiter**

Die Gesamtabdeckung dieses Terms liegt bei 0,948 (und entspricht der des Ursprungsterms), die Gesamtkonsistenz liegt bei 0,776 (und damit unter der des Ursprungsterms).

Die Propositions-Abläufe entlang der Wertschöpfungskette und Mitarbeiterqualifikation entsprechen denen des Ursprungsterms und stehen alleine, Unternehmenskultur kommt nun ohne den geringen Einfluss eines suboptimalen Standorts vor und steht ebenfalls alleine. Der Unternehmensstandort kommt in diesem Lösungsterm nicht mehr vor.

Bei einer Konsistenzschwelle von 0,925 ändert sich der Lösungsterm und lautet

**Abläufe entlang Wertschöpfungskette + Mitarbeiterqualifikation -> Nicht genügend
optimierte Abläufe bzw. nicht genügend qualifizierte Mitarbeiter**

Die Gesamtabdeckung dieses Terms liegt bei 0,936 (und damit unter der des Ursprungsterms), die Gesamtkonsistenz liegt bei 0,823 (und damit über der des Ursprungsterms).

Die Propositions-Abläufe entlang der Wertschöpfungskette und Mitarbeiterqualifikation stehen – wie im Ursprungsterm – alleine. Unternehmensstandort und Kultur kommen nicht mehr vor.

Veränderung der Frequenzschwelle von 1 auf 2

Die für diese Auswertung gewählte Frequenzschwelle liegt bei 1. Wird die Schwelle auf 2 angehoben, so ergibt sich bei einer Konsistenzschwelle von 0,814 folgender Lösungsterm:

**Abläufe entlang Wertschöpfungskette + Mitarbeiterqualifikation +
Unternehmenskultur -> Nicht genügend optimierte Abläufe bzw. nicht genügend
qualifizierte Mitarbeiter**

Die Gesamtabdeckung des Lösungsterms liegt bei 0,948 (und entspricht der des Ursprungsterms), die Gesamtkonsistenz bei 0,776 (und damit geringfügig unterhalb der des Ursprungsterms).

Die Propositions-Abläufe entlang der Wertschöpfungskette und Mitarbeiterqualifikation stehen – wie im Ursprungsterm – alleine. Gleiches gilt für die Unternehmenskultur, die nicht mehr mit dem geringen Einfluss eines suboptimalen Standorts ausgewiesen wird.

Analyse ohne die Fälle 32 und 39 (ausländisches Start-up und Großunternehmen)

Die Analyse wird um zwei Fälle reduziert, um das kleinste Unternehmen, das ausländische Start-up, und um das größte Unternehmen, den börsennotierten Baudienstleister. Dadurch wird die Gruppe der verbleibenden Fälle homogener.

Die Gesamtabdeckung liegt mit 0,945 und die Gesamtkonsistenz mit 77,7 % knapp unterhalb der ursprünglich ermittelten Werte. Die Konsistenzschwelle beträgt 0,75.

Der Lösungsterm lautet nun:

**Abläufe entlang Wertschöpfungskette + Mitarbeiterqualifikation +
Unternehmenskultur -> Nicht genügend optimierte Abläufe bzw. nicht genügend
qualifizierte Mitarbeiter**

Auch hier gilt, dass die Propositions-Abläufe entlang der Wertschöpfungskette und Mitarbeiterqualifikation – wie im Ursprungsterm – alleine stehen. Gleiches gilt für die Unternehmenskultur, die nicht mehr mit dem geringen Einfluss des suboptimalen Standorts ausgewiesen wird.

Vergleich von monokausaler und multikausaler Analyse

Die Durchschnittsbewertungen der Bedingungen in der monokausalen Analyse lauten Abläufe 0,53, Mitarbeiterqualifikation 0,47, Unternehmenskultur 0,36, Lieferbereitschaft und Lieferzeit 0,33 und Standort 0,21. Die multikausale Analyse liefert nur eine Bedingungskombination (Untern.Kultur*~Standort), die anderen Bedingungen stehen alleine und entsprechen denen der monokausalen Analyse (auch in derselben Reihenfolge, zumindest, wenn die Rohabdeckung zu der Bewertung herangezogen wird): Abläufe mit einem Wert von 0,763, Mitarbeiterqualifikation mit einem Wert von 0,691 und (Kultur*~Standort) mit einem Wert von 0,418.

Lösungspfade im Ursprungsterm			
	Abläufe	Mitarbeiter- qualifikation	Kultur*~Standort
Ursprungsterm	✓	✓	✓
Konsistenz > 0.750	✓	✓	(✓)
Konsistenz > 0.925	✓	✓	
minus 2 Fälle	✓	✓	(✓)
Frequenzschw.2	✓	✓	(✓)
<i>mono-/ multikausal</i>	✓	✓	-

Abb. 25: Robustheitsprüfungen Abläufe und Mitarbeiter: ✓ bedeutet, dass der ermittelte Lösungspfad identisch mit dem Ursprungsterm ist. (✓) bedeutet, dass der ermittelte Lösungspfad vergleichbar ist, aber 1 weitere Bedingungen hinzugefügt, entfernt oder die Einflussstärke verändert wurde. Für den Vergleich monokausal vs. multikausal bedeutet das Häkchen das Vorhandensein der Bedingung/Krisenursache in beiden Analysemethoden. - bedeutet: Bei monokausalen Analysen existieren keine Bedingungskombinationen.

In der Zusammenfassung erbringt die Überprüfung der Robustheit des Lösungsterms folgende Aussagen (Abb. 25):

- Alle fünf Überprüfungen bestätigen die Wichtigkeit der Propositions - Abläufe entlang der Wertschöpfungskette und Mitarbeiterqualifikation - uneingeschränkt. Dies ist außergewöhnlich im Rahmen dieser Untersuchung!
- Die Bedingungskombination (Untern.Kultur*~Standort) wird von keiner Überprüfung voll bestätigt. Die Unternehmenskultur steht in drei von fünf Überprüfungen alleine, was ihre Bedeutung unterstreicht.

Der ursprüngliche Lösungsterm Abläufe und Mitarbeiter ist als stabil zu bezeichnen.

4.c.f. Geschäftsmodell und Unternehmensstrategie

Wie die monokausale Auswertung auf Gesamtunternehmensebene (Tab. 4) aufzeigt, hat die Krisenursache „Das Unternehmen verfügt nicht über ein in sich stimmiges Geschäftsmodell bzw. über eine nicht Erfolg versprechende Unternehmensstrategie“ mit einem

Durchschnittswert von 0,52 den dritthöchsten Wert der Untersuchung. Damit hat diese Bedingung einen erheblichen Einfluss auf die Krisenform.

Magretta definiert ein Geschäftsmodell, als: „[...] die Story, die erklärt, wie das Unternehmen funktioniert“ (2002: 90, eigene Übersetzung). Unter Geschäftsmodell wird hier die Daseinsberechtigung und die Geschäftslogik eines Unternehmens verstanden. Die Unternehmensstrategie beschreibt, wie diese Geschäftslogik, gerade auch in Abgrenzung zum Wettbewerb, umgesetzt wird und die Unternehmensziele erreicht werden können. Detaillierte Ausführungen zum Geschäftsmodell und zur Unternehmensstrategie finden sich in Kapitel 3.c.7.

In der vorliegenden Untersuchung sind in Bezug auf die Wesentlichkeit des Geschäftsmodells als Krisenverursacher 20 Fälle mit 0,7 oder 1 bewertet worden (Fälle 3, 4, 5, 11, 12, 13, 14, 16, 18, 22, 25, 29, 30, 31, 32, 33, 35, 37, 41 und 42). Das bedeutet, dass für 48 % der befragten Unternehmen ein falsches Geschäftsmodell bzw. eine nicht Erfolg versprechende Unternehmensstrategie wichtige Krisenursachen waren.

Die in der vorliegenden Studie interviewten Personen nehmen zum Thema (strategisches) Geschäftsmodell wie folgt Stellung:

- Zu Fall 2 meint der ehemalige Eigentümer, das Geschäftsmodell sei falsch gewesen, da von vorneherein Verluste in Kauf genommen wurden. Darüber hinaus hatte das übernehmende Unternehmen zu wenig Know-how in Bezug auf die Herstellung und den Vertrieb der Produkte und hatte sich in einen unbekanntem Markt hineingewagt.

Zitat Person 2: „War das Geschäftsmodell in sich stimmig? Ja eigentlich dadurch nicht. Nicht, also es war nicht stimmig, weil wir uns total überschätzt haben bei dem Absatz von [Produkt]. Das hat nicht funktioniert. Also wir müssen sagen, es war nicht stimmig. Warum nicht? Weil wir das überschätzt haben. Weil wir überschätzt haben, wie konservativ die [Kunden-]Industrie ist.“

- Das Unternehmen hinter Fall 10 projektierte, produzierte und verkaufte strömungs- und verfahrenstechnische Anlagen, hauptsächlich für die chemische und petrochemische Industrie. Das Geschäftsmodell beinhaltete, immer größer und komplexer werdende Anlagen weltweit in neue Absatzmärkte hinein zu verkaufen.

Person 7 erklärt: *„Ein komplexes Geschäftsmodell im Anlagenbau wurde mit einer wenig strukturierten Organisation betrieben, welche ein Höchstmaß an Ineffizienzen mit sich brachte. Nicht vorhandene oder unklar definierte Verantwortlichkeiten, Strukturen und Prozesse führten zu hohen Reibungsverlusten.“*

- Das Geschäftsmodell von Fall 11, einem aus einer Insolvenz erworben Unternehmen, sah vor, Kunden mit hochautomatisierten Maschinen zu bedienen.

Person 8 dazu: *„Die Produkte [...] waren genial, allerdings beherrschte nur der Unternehmensgründer die Technik, womit man sich von ihm abhängig gemacht hat. Die Formel, nie mit der Person weiterzumachen, die ein Unternehmen in die Insolvenz getrieben hat, wurde nicht berücksichtigt, da ohne den ehemaligen Eigentümer die Übernahme der Firma nicht funktioniert hätte, da der Übernehmer die Technik nicht verstanden hat. Insofern war das Geschäftsmodell nie in sich stimmig.“*

- Fall 12 war ein sehr traditionsreiches Unternehmen, das nach dem Zweiten Weltkrieg aus einem Flugzeughersteller entstanden war und seine Kenntnis im Bau von Triebwerken in ein neues Produktprogramm einfließen ließ.

Zitat Person 9: *„Es war natürlich das Geschäftsmodell, die zu enge Fokussierung auf einen zu engen Kundenstamm. [...] Man hat eigentlich nicht gesehen, was eigentlich noch, welche Anwendungsmöglichkeiten für das Know-how, das man in der Firma hatte, es noch gibt.“*

- Person 13 meint zu Fall 16, dass der Zielmarkt der Produkte zu klein für professionellen Vertrieb war. Die Auswahl der der Investition vorausgegangenen Kundengespräche sei vom Verkäufer vorgegeben und deshalb „gefärbt“ gewesen. Das Fazit: ein Start-up, das Behörden als Kunden hat, sei – wegen der langen Entscheidungszyklen – kein zukunftsfähiges Geschäftsmodell.

Zitat Person 13: *„So lange lead times oder so lange Verkaufszyklen. Das ist eine strategische Herausforderung, was so ein kleines Unternehmen, das auf diesem einen Produkt basiert, nicht tragen kann. Deswegen ist das für mich schon*

krisenursächlich. [...] Als Start-up im Behördengeschäft mit so großen Tickets. [...] Ich glaube, das ist eine Kombination, die in ganz seltenen Fällen funktioniert. Ich kenne kein einziges Start-up, das auch den Behördenmarkt adressiert.“

- Fall 18 war im 19. Jahrhundert als Schmiede gegründet worden und hatte sich auf die Belieferung von Automobil- und Landmaschinenhersteller konzentriert.

Hierzu Person 15: „Was ich als stimmig nach wie vor sehe, ist, sag mal, der Bereich Schmiede und dann die anschließende mechanische Bearbeitung auszubauen, Wertschöpfungsketten zu verlängern. [...] Das war eigentlich unsere Zielsetzung. Wir haben es aber nur so weit geschafft, dass wir kleine Mini-Montagen haben. Also als Beispiel für, wenn man eine Firma nennt, Firma [Kunde]. Für diese Schwerlastanhänger brauchen die auch Schmiedeteile, da praktisch jedes Rad einzeln gelenkt werden muss. Da machen wir ein Schmiedeteil. Das wird zerspannt. Da pressen wir noch ein Lager rein, schmieren die noch ein bissle. So was. Kleinste Art der Montage.“

- Person 16 ist überzeugt, dass das Geschäftsmodell von Fall 19 tragfähig ist, nämlich der Aufkauf von Restrukturierungsfällen im Blechbereich und Transformation mittels eines digitalen Geschäftsmodells zu einem „One Stop Shop“ für Blechzuschnitt und Komponenten in Verbindung mit Systemen und dem notwendigen Engineering.

Person 16 meint dazu: „[Unser Geschäftsmodell] das war vom einfachen Blechzuschnitt bis hin zu einer komplexen Maschinenverkleidung. Wir bieten ein sehr breites Spektrum in dem Blechbereich an, was natürlich Stahl, Edelstahl und Aluminium umfasst. Also quasi ein Vollanbieter in diesem Markt, in diesem Umfeld. Gepaart mit Engineering-Dienstleistung. Also nicht nur Lohnfertiger, sondern wirklich Entwicklungs- und Produkt-Know-how. [...] Die Zukunft der Branche, die erfährt, seit wir das machen, seit 5 bis 6 Jahren, eh schon eine extreme Konsolidierung, weil die kleinen Player, die Leistungsbreite nicht anbieten können, und die meisten altersbedingt aufhören. Und weil denen auch die Fantasie fehlt, das Geschäftsmodell weiterzuentwickeln. Stichwort: vollvernetzte, volldigitalisierte Fertigung von Blechteilen. Klingt ja schrecklich. Schließt sich ja schon aus. Wenn man an irgendwelche Blechteile denkt, an irgendwelche Bauschlosserei im Zweifel, und dann mit einem Digitalisierungsansatz kommt. Das sind zwei Pole, die ziemlich weit auseinanderliegen.“

- Person 19 führt zu Fall 24 aus:

„Für mich hat das Geschäftsmodell gestimmt, die Exekution hat nicht gestimmt. [...] Für mich wäre heute das Thema: Fokussierung!“

- Person 21 bewertet das Geschäftsmodell von Fall 27 als angreifbar, da die eigene Wertschöpfung – im Vergleich zu den bezogenen Produkten – zu gering, die Abhängigkeit von den Lieferanten zu hoch gewesen sei.

Person 21 führt aus: *„Es gibt in dem Geschäft erfolgreiche Unternehmer. Es gibt keinen schlechten Mörtel. Es gibt nur schlechte Unternehmer. Hat mir mal einer gesagt.“*

- Person 22 unterscheidet bei Fall 29 zwischen der Berechtigung des Geschäftsmodells und einer fehlerhaften Strategie, indem sie sagt:

„Das Geschäftsmodell war stimmig, aber die Strategie falsch“.

- Zu Fall 31 führt ebenfalls Person 22 aus:

„Also ein rasanter Aufstieg und ein rasanter Fall, aber tatsächlich Eigentümer heraus, die haben alle ihr Geld verloren. Der Gründer von LinkedIn war auch dabei, [...] heißt der, glaube ich, einer von denen im Hintergrund. Also die hatten schon richtig gute Leute, auch ordentlich kapitalisiert. Haben eigentlich alles nach Lehrbuch auch richtig gemacht, aber einfach, da hat das Geschäftsmodell nicht gestimmt. Es gab keine Marktakzeptanz, die man sich dann versprochen hat.“

- Person 25 sieht das Geschäftsmodell von Fall 35 im Nachhinein als sehr kritisch, da dem Import von chinesischen Produkten in seinem Kundensegment in Deutschland zur Zeit der Unternehmenskrise noch keine Nachfrage gegenüberstand.
- In Bezug auf Fall 37 meint Person 26, dass das Unternehmen über ein falsches Geschäftsmodell verfügte und durch die Abkehr von der Kundenorientierung viele Abnehmer verloren hatte.

Zitat Person 26: *„So. Und genau an der Stelle, wo das Geschäftsmodell eigentlich sagt: ‚Gute Beratung ist unser Unterscheidungsmerkmal zum Internet‘, genau da baut man ab. Und den Fehler machen im Retail alle. [...] Und die haben wir uns angeguckt und haben gesagt: ‚Wie können wir die Kunden wieder begeistern?‘ Und da haben wir unser Geschäftsmodell angefasst und haben erstmalig in der Geschichte des Unternehmens angefangen, Kunden zu clustern, in sechs Cluster.*

Wir haben nämlich gesagt: ‚Eine Familie hat doch ganz andere Mobilitätsbedürfnisse als Sie als Geschäftsreisender.‘ Sie wollen einfach nur unterwegs sein. Wenn Ihr Auto kaputt ist, müssen Sie einen Ersatz haben. Sie wollen mobil sein, egal was es kostet“. Der Geschäftsreisende hat ganz andere Anforderungen als eine junge Familie, die sagt: ‚Wir haben wenig Geld, aber wir

haben drei Kinder, die müssen hinten sicher sitzen. Wir brauchen Platz, Dachboxen, wir brauchen Fahrradträger und solche Dinge. ‘ Dann eben der Silver Ager, so einer wie ich, der dann schon drei Oldtimer in der Garage stehen hat. ‘

- Person 27 meint in Bezug auf Fall 39, ein Geschäftsmodell, das immer nur zum Ziel habe, größer als der nächste Wettbewerber zu sein, baue auf keinem greifbaren Wettbewerbsvorteil auf.
- Person 28 führt zu Fall 41, einem großen Automobilzulieferer, Folgendes aus:

„Nein, Geschäftsmodell war nicht stimmig. Die Rolle als Generalauftragnehmer aber war weder durch die eigene Leistungsfähigkeit noch durch eine starke finanzielle Basis abgesichert. Das Geschäftsmodell war Hochrisiko von Anfang an.“

4.d. Zusammenfassender Überblick über die Untersuchungsergebnisse und Rangfolge der Krisenursachen

Neben der Suche nach dem Vorhandensein und der Ausprägung der Krisenursachen stellte sich im Verlauf der Untersuchung auch die Frage, ob denn alle identifizierten Krisenursachen gleichwertig nebeneinanderstehen oder ob sie in eine Rangfolge gebracht werden können. Gemäß der konsultierten Fachliteratur zum Thema fsQCA und Quine-McCluskey-Algorithmus ist es die Rohabdeckung, die es ermöglicht, die Lösungspfade in eine Rangfolge zu bringen. Der Wert der Rohabdeckung stellt die „Erklärungskraft“ der einzelnen Bedingung bzw. Bedingungskombinationen (Pfade) am Outcome dar. Je höher der Wert der Rohabdeckung ist, desto größer ist die Relevanz des jeweiligen Lösungspfads (der Proposition) für das Outcome. In den Abb. 26 bis 30 werden die Lösungspfade der Gesamtunternehmensebene in Abhängigkeit von deren Rohabdeckung dargestellt und die einzelnen Lösungspfade erläutert.

	Abläufe & Mitarbeiter	Mana&Führ*Modell	~Produkt*Metho&Instr	Produkt*~Metho&Instr*Modell
1. Krisenform	0,691617	0,505988	0,392216	0,284431
	Wertschöpfung	Qualität der Mitarbeiter	Kultur*~Standort	
2. Abläufe & Mitarbeiter	0,763052	0,690763	0,417671	
	Know-how&Wissen	Schwäche	Kontinuität	Kontrolle*~Entscheidungen
2. Mana&Führ	0,784671	0,698978	0,412409	0,284672
	Ertrag*~Fin.Regeln	Invest*Controll	Controll*Fin.Regeln	
2. Metho&Instr	0,660287	0,54067	0,435407	
	Nachfrage	Funktion	Marktreife	Qualität*Zulieferer
2. Produkt	0,623166	0,512563	0,40201	0,241206
2. Geschäftsm. & Strateg.				
	Methoden	Fokus	Strategische Planung	
3. Know-how&Wissen	0,864	0,832	0,648	

Abb. 26: Darstellung aller Lösungspfade und Lösungsterme (mit den zugehörigen Rohabdeckungen)

Die oberste Zeile der Abb. 26 zeigt den Lösungsterm auf Gesamtunternehmensebene mit dem Outcome Krisenform (Kap. 4.b.). Die folgenden fünf Zeilen zeigen die Lösungsterme der 2. Unternehmensebene (Kapitel 4.c.a. bis 4.c.f.). Da die 2. Ebene über die jeweiligen Outcomes mit der Gesamtunternehmensebene verknüpft ist, können die Einflüsse der untergeordneten 2. Ebene auf die Gesamtunternehmensebene – und damit das Ausmaß der Krise – dargestellt werden. Die siebte Zeile zeigt die in Exkurs 4.e.a. beispielhaft analysierte 3. Unternehmensebene, die das Outcome „Know-how&Wissen“ weiter aufschlüsselt.

	Abläufe & Mitarbeiter			
1. Krisenform	0,691617			
	Wertschöpfung	Qualität der Mitarbeiter	Kultur*~Standort	
2. Abläufe & Mitarbeiter	0,763052	0,690763	0,417671	

Abb. 27: Lösungspfad „Abläufe & Mitarbeiter“

Wie Abb. 27 visualisiert, hat der Lösungspfad „Die Ursachen der Krise liegen in nicht genügend optimierten Abläufen bzw. nicht genügend qualifizierten Mitarbeitern begründet“ mit einer Rohabdeckung von 0,692 den größten Einfluss auf das Outcome „Krisenform“ (das Ausmaß der Krise im Unternehmen).

Dieser Lösungspfad auf Gesamtunternehmensebene wird wiederum durch „suboptimale Abläufe entlang der Wertschöpfungskette“ der 2. Unternehmensebene am ehesten erklärt.

Somit ist dieser Lösungspfad („Wertschöpfung“ mit einer Rohabdeckung von 0,763) derjenige, der insgesamt den größten Einfluss auf das Ausmaß der Krise hat, gefolgt von dem Lösungspfad „Die Mitarbeiter sind schlecht ausgebildet bzw. suboptimal qualifiziert“ mit einer Rohabdeckung von 0,691 („Qualität der Mitarbeiter“). Interessanterweise haben somit zwei monokausale Bedingungen den größten Einfluss auf das Ausmaß der Krise!

Die multikausale Bedingung „Dem Unternehmen mangelt es an Unternehmensfrieden bzw. hat eine schlechte Unternehmenskultur IN KOMBINATION mit einem geringen Einfluss von einem suboptimalen Standort“ („Kultur*~Standort“) hat mit einem Rohabdeckungswert von 0,418 bereits einen erheblich geringeren Einfluss auf das Ausmaß der Krise.

		Mana&Führ*Modell		
1. Krisenform		0,505988		
	Know-how&Wissen	Schwäche	Kontinuität	Kontrolle*~Entscheidungen
2. Mana&Führ	0,784671	0,698978	0,412409	0,284672
2. Geschäftsm. & Strateg.				

Abb. 28: Lösungspfad „Management & Führung IN KOMBINATION mit Geschäftsmodell“

Den laut Abb. 28 zweitgrößten Einfluss auf das Ausmaß der Krise weist auf Gesamtunternehmensebene mit einer Rohabdeckung von 0,506 der Lösungspfad „Die Ursachen der Krise gehen auf nicht genügend qualifiziertes Management bzw. eine schwache Führung IN KOMBINATION mit einem nicht stimmigen Geschäftsmodell“ auf (Mana&Führ*Modell). Das nicht genügend qualifizierte Management bzw. die schwache Führung der Gesamtunternehmensebene geht wieder auf die nachlaufende Krisenursache der 2. Unternehmensebene zurück: „Das Management hat unzureichendes Know-how bzw. Wissen, um die Krise zu bewältigen“⁹⁰ („Know-how&Wissen“ mit einer Rohabdeckung von

⁹⁰ Eine vertiefte Analyse dieser Krisenursache in Exkurs 4.e.a. schlüsselt weiter auf in: „Dem Management mangelt es an Methoden, die Krise zu bekämpfen“ (Rohabdeckung 0,864), „Das Management setzt die verabschiedeten Maßnahmen nicht mit dem notwendigen Fokus um“ (Rohabdeckung 0,832) und „Dem Management fehlt es am Wissen, wie eine konsistente strategischer Planung durchzuführen ist“ (Rohabdeckung 0,648).

0,785) und „Die Unternehmensführung ist schwach“ („Schwäche“ mit einer Rohabdeckung von 0,699). Der Einfluss einer unzureichenden Kontinuität in der Unternehmensführung ist mit einem Wert von 0,412 („Kontinuität“) schon sehr viel geringer. Der Lösungspfad „Das Unternehmen wird nicht ausreichend von übergeordneten Instanzen kontrolliert IN KOMBINATION mit einer geringen Ausprägung von Entscheidungsschwäche“ ist mit einem Wert von 0,285 praktisch vernachlässigbar („Kontrolle*~Entscheidungen“).

			Metho&Instr*~Produkt	
1. Krisenform			0,392216	
	Ertrag*~Fin.Regeln	Invest*Controll	Controll*Fin.Regeln	
2. Metho&Instr	0,660287	0,54067	0,435407	
	Nachfrage	Funktion	Marktreife	Qualität*Zulieferer
2. Produkt	0,623166	0,512563	0,40201	0,241206
			Haupteinfluss	
			geringer Einfluss (Negation)	

Abb. 29: Lösungspfad „Methoden & Instrumente IN KOMBINATION mit einem geringen Einfluss von fehlerhaften Produkten“

Den drittgrößten Einfluss auf das Ausmaß der Krise weist laut Abb. 29 mit einer Rohabdeckung von 0,392 der Lösungspfad „Die Ursachen der Krise gehen auf fehlende oder fehlerhaft angewandte betriebswirtschaftliche Methoden und Steuerungsinstrumente IN KOMBINATION mit einem geringen Einfluss der hergestellten nicht marktgerechten oder fehlerhaften Produkte zurück“ auf (Metho&Instr*~Produkt). Die größte Erklärungskraft für fehlerhaft angewandte betriebswirtschaftliche Methoden und Steuerungsinstrumente hat mit einer Rohabdeckung von 0,660 der multikausale Lösungspfad „Fehlende Ertragskraft des Unternehmens IN KOMBINATION mit einem geringen Einfluss der Nichtberücksichtigung von Finanzierungsregeln“ („Ertrag*~Fin.Regeln“). Dies wird gefolgt von der Bedingungskombination „Das Management hat sich für unrentable oder unterdurchschnittlich rentable Investitionen entschieden IN KOMBINATION mit einem unzureichenden Controlling und Reporting“ mit einer Rohabdeckung von 0,541 („Invest*Controll“). An dritter Stelle folgt mit einer Rohabdeckung von 0,435 die multikausale Bedingung „Das Management

berücksichtigt die Finanzierungsregeln nicht IN KOMBINATION mit einem unzureichenden Controlling und Reporting“ („Controll*Fin.Regeln“).

Der Einfluss der fehlerhaften Produkte auf den Lösungsterm ist sehr gering (die Negation dieser Bedingung wird farblich hellgrau markiert), wobei in diesem Zusammenhang die Bedingungen in dieser Reihenfolge zu nennen sind: „Das Produkt entspricht nicht der Nachfrage“ („Nachfrage“ mit einer Rohabdeckung von 0,623), „Das Produkt verfügt nicht über die erwartete Funktionalität“ („Funktionalität“ mit einer Rohabdeckung von 0,512) und „Der Markt ist noch nicht reif für das verfügbare Produkt“ („Marktreife“ mit einer Rohabdeckung von 0,402).

				Produkt*~Metho&Instr*Modell
1. Krisenform				0,284431
	Ertrag*~Fin.Regeln	Invest*Controll	Controll*Fin.Regeln	
2. Metho&Instr	0,660287	0,54067	0,435407	
	Nachfrage	Funktion	Marktreife	Qualität*Zulieferer
2. Produkt	0,623166	0,512563	0,40201	0,241206
2. Geschäftsm. & Strateg.				
			Haupteinfluss	
			geringer Einfluss (Negation)	

Abb. 30: Lösungspfad „Produkte IN KOMBINATION mit Geschäftsmodell UND einem geringen Einfluss von Methoden & Instrumenten“

Der Lösungspfad „Nicht stimmiges Geschäftsmodell IN KOMBINATION mit nicht marktgerechten oder fehlerhaften Produkten UND einem geringen Einfluss von nicht korrekt angewandten betriebswirtschaftlichen Methoden und Steuerungsinstrumenten“ hat mit einem Rohabdeckungswert von 0,284 auf der Gesamtunternehmensebene nur einen sehr geringen Einfluss auf das Ausmaß der Krise (Abb. 30).

4.e. Exkurse

4.e.a. Dritte Unternehmensebene: Unzureichendes Wissen zur Krisenbewältigung

Vertiefend soll hier beispielhaft untersucht werden, welche untergeordneten Bedingungen auf der 3. Unternehmensebene einen Einfluss auf „Fehlendes Wissen und Know-how zur Krisenbewältigung“ der 2. Unternehmensebene haben. Es handelt sich hierbei um eine nachlaufende Krisenursache, die nach dem Erkenntniszeitpunkt liegt, d. h., die Krise ist manifest und als solche erkannt. Nun müssen Maßnahmen abgeleitet und umgesetzt werden.

Diese weiterführende Analyse könnte für jeden der ermittelten Lösungspfade der 2. Unternehmensebene durchgeführt werden, würde aber den Umfang der vorliegenden Arbeit sprengen.

Monokausale Auswertung

In der monokausalen Auswertung ragen die Werte von zwei Bedingungen nach oben heraus:

- Der Unternehmensführung fehlt es an Fokus zur Umsetzung der Maßnahmen weißt den Wert 0,59 auf. Dies ist der vierthöchste Wert der Untersuchung und wird in 29 Fällen (oder 69 %) als wichtig erachtet (Fälle 2, 4, 5, 7, 9, 10, 11, 13, 14, 15, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 26, 27, 28, 30, 32, 33, 34, 35, 37, 41 und 42).
- Der Unternehmensführung fehlt es an Know-how, Methoden oder Werkzeugen zur Krisenbewältigung hat einen Wert von 0,57. Dies ist der fünftöchste Wert der Untersuchung und wird für 25 Fälle (oder 60 %) als wichtige Bedingung zur Erklärung des Outcome erachtet (Fälle 1, 2, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 17, 18, 19, 21, 22, 23, 24, 26, 27, 29, 30, 32, 33, 34, 38, 41 und 42).

	Motivation	Methoden	Stratplan.	Fokus	Zukauf	Outc: Wissen
Fall 1	0	0,7	0	0,3	0	0,3
Fall 2	0,7	0,7	0,3	0,7	0	0,7
Fall 3	0,3	0,3	0	0,3	0	0,3
Fall 4	0	0,3	1	1	0	0,3
Fall 5	0,7	0,3	1	0,7	0	0,3
Fall 6	0	0	0	0	0	0
Fall 7	0	0,3	0	0,7	0	0,7
Fall 8	0	0	0	0	0	0
Fall 9	0	0,7	0,3	1	0	1
Fall 10	0,3	1	0,7	0,7	0,7	1
Fall 11	1	1	1	0,7	0,3	1
Fall 12	0,3	1	1	0,3	0	0,7
Fall 13	0,3	0,7	0,7	0,7	0	0,7
Fall 14	0,7	0,7	1	1	0	0,3
Fall 15	0,3	0,3	0	0,7	0,3	0,3
Fall 16	0,3	0,3	0,3	0	0	0,3
Fall 17	0,3	0,7	0,7	0,7	0,3	0,7
Fall 18	0	0,7	0,3	0,7	0	1
Fall 19	0,3	0,7	0,3	0,7	0	1
Fall 20	0,3	0,3	0,3	0,7	0	0,3
Fall 21	0,3	0,7	0,3	0,7	0,3	0,7
Fall 22	0,3	1	0	0,7	1	1
Fall 23	0	1	0	1	1	0,7
Fall 24	0,7	0,7	0,3	1	0	1
Fall 25	0,3	0,3	1	0,3	1	1
Fall 26	0,7	0,7	1	1	0	1
Fall 27	0,3	0,7	0,7	0,7	0,7	0,3
Fall 28	0,3	0,3	0,3	0,7	0	0,7
Fall 29	0	1	0	0	0	0,3
Fall 30	0,7	0,7	1	0,7	0	0,7
Fall 31	0	0	0	0	0	0
Fall 32	0,7	1	0,7	0,7	0	1
Fall 33	0,7	0,7	1	1	0	0,7
Fall 34	0,7	1	1	1	0	1
Fall 35	0	0,3	0	0,7	0,7	0,3
Fall 36	0	0	0	0	0	0
Fall 37	0,3	0,3	0,7	0,7	0	0,7
Fall 38	1	0,7	0,7	0,3	1	0,7
Fall 39	0,3	0,3	0,7	0,3	0,3	0,3
Fall 40	0	0,3	0,7	0,3	0,7	0,3
Fall 41	0,3	0,7	0,7	0,7	0	0,7
Fall 42	0,7	1	0,7	0,7	1	1
Summe	14,1	24,1	20,4	24,8	9,3	
Durchschnitt	0,33	0,57	0,49	0,59	0,22	
Median	0,3	0,7	0,5	0,7	0	

Tab. 25: Monokausale Auswertung Wissen: Motivation: Management ist unfähig, Mitarbeiter zu motivieren, Methoden: fehlende/s Know-how, Methoden und Werkzeuge zur Krisenbewältigung, Stratplan: inkonsistente strategische Unternehmensplanung, Fokus: fehlender Fokus bei der Umsetzung der Maßnahmen, Zukauf: Zukäufe belasten das Kerngeschäft. „0“: Aussage trifft überhaupt nicht zu, „0,3“: Aussage trifft überwiegend nicht zu, „0,7“: Aussage trifft überwiegend zu, „1“: Aussage trifft vollständig zu.

Da auch in der multikausalen Analyse beide Krisenursachen singularär bestätigt werden, erfolgt die Interpretation dort. Dies gilt auch für folgende sich im Mittelfeld befindende Bedingung:

- Die strategische Unternehmensplanung ist nicht konsistent bzw. wird nicht an die Belegschaft kommuniziert. Der Durchschnittswert liegt bei 0,49, die Bedingung wird für 21 Fälle (oder 50 %) als wichtig erachtet (Fälle 4, 5, 10, 11, 12, 13, 14, 17, 25, 26, 27, 30, 32, 33, 34, 37, 38, 39, 40, 41 und 42). Diese Bedingung kann sowohl vorlaufend als auch nachlaufend eintreten.

Zwei Durchschnittswerte sind besonders niedrig und werden in der Analyse keine weitere Beachtung mehr finden:

- „Das Management ist unfähig, die Mitarbeiter zu motivieren“ wird mit einem Durchschnittswert von 0,33 bewertet. Der niedrige Durchschnittswert in der monokausalen Auswertung wie auch die Tatsache, dass diese Bedingung in der multikausalen Auswertung nicht auftaucht, lässt vermuten, dass das Outcome nicht durch die fehlende Fähigkeit des Managements, die Belegschaft zu motivieren, erklärt wird – obwohl in der Krise der Belegschaft doch einiges abverlangt wird: von Lohn- und Gehaltskürzungen über Mehrarbeit bis zu Entlassungen. Ein wesentlicher Aspekt, die Belegschaft durch eine krisenhafte Zeit zu führen, besteht in der Fähigkeit des Managements, seine Ursachenanalyse und die daraus abgeleiteten Maßnahmen glaubhaft zu vermitteln und die Mitarbeiter dazu zu bewegen, diese Maßnahmen zu unterstützen. In diesem Fall ist die Wahrscheinlichkeit größer, dass die Belegschaft ihren Teil zur Überwindung der aktuellen Lage beiträgt und kooperativ ist. Im Großen und Ganzen scheint es dem Management der in der Studie untersuchten Unternehmen jedenfalls gelungen zu sein, mit einer Vision, wie das Unternehmen nach der Krise positioniert werden soll,

einer Resignation der handelnden Belegschaft und der Führungsebenen vorzubeugen. Ausnahmen sind die Fälle 2, 5, 11, 14, 24, 26, 30, 32, 33, 34, 38 und 42. In diesen Fällen ist es aber auch denkbar, dass die Belegschaft – trotz unzureichender motivatorischer Fähigkeiten des Managements – konstruktiv an der Bewältigung der krisenhaften Situation mitgearbeitet hat, da sie die Dramatik durchaus erkannte.

- Auch die Bedingung „Zukäufe belasten das Kerngeschäft“ hat mit 0,22 einen sehr niedrigen Durchschnittswert in der monokausalen Bewertung. Darüber hinaus taucht die Bedingung in der multikausalen Analyse nicht auf. Den Unternehmen gelingt folglich externes Wachstum im Schnitt recht gut. Allerdings fällt bei genauerer Betrachtung auf, dass die Bewertungen der interviewten Personen zu der Frage des externen Wachstums durch Zukäufe sehr weit auseinanderfallen. Für die Fälle 10, 22, 23, 25, 27, 35, 38, 40 und 42 wurde externes Wachstum als Krisenursache als wichtig erachtet: Wo für kleinere Unternehmen Zukäufe noch nicht relevant sind, steht dieser Schritt für größere Unternehmen, gerade als Mittel für die Marktausweitung und Internationalisierung, im Vordergrund⁹¹. Man kann feststellen: Je größer ein Unternehmen ist, desto größer ist die Gefahr, durch einen Zukauf in eine krisenhafte Situation zu kommen. Dies gilt insbesondere für Akquisitionen in anderen Kulturkreisen oder im weit entfernten Ausland.

Zitat Person 18: „Das Unternehmen wurde Opfer der fehlgeschlagenen Expansion im Ausland und der damit verbundenen Überschuldung. 2 Jahre nach dem Börsengang begab das Unternehmen 1998 eine Industrielanleihe in Höhe von 130 Mio. DM, um weiteres Wachstum zu finanzieren. Die Talfahrt der Branche, aber auch Fehleinkäufe in Frankreich, Asien und Südamerika brachten das Unternehmen im Sommer 2004 in eine existenzielle Krise.“

Ähnliches gilt für Fall 23, in dem das Unternehmen in den UK ein Unternehmen der gleichen Größenordnung übernommen hatte, das nicht integriert werden konnte. Gründe

⁹¹ Diese Bedingung tritt in der Fehler-Phase auf und ist eine vorlaufende Krisenursache.

waren die komplexe Struktur des zugekauften Unternehmens und die fehlende Integrationserfahrung aufseiten des Käufers. Auch waren dem übernehmenden Management die handelnden Personen des britischen Unternehmens völlig unbekannt, sodass der Käufer sich mit personellen Entscheidungen sehr schwertat. Dazu trat eine übersteigerte Selbsteinschätzung des deutschen Managements aufgrund der jahrelang guten Ergebnisse, was die Integration des Zukaufs weiter erschwerte.

Vergleichbares kann auch für Fall 42 gesagt werden, dessen übertriebenes externes Wachstum durch unkontrollierte und unspezifische Zukäufe im Ausland (17 Gesellschaften) in die Insolvenz führte.

Hierzu Person 17: *„Man hat auf Teufel komm raus Unternehmen akquiriert. Zu deutlich überhöhten Preisen, wie sich im Nachhinein herausgestellt hat.“*

Aber nicht nur Zukäufe, auch übermäßig riskante Projekte im Ausland können zu den gleichen Ergebnissen führen. Das Unternehmen in Fall 17 gründete Tochtergesellschaften in den VAE, Südamerika und Asien, um bei Großprojekten eine bessere Chance zu haben, einen Zuschlag zu erhalten. Dadurch wuchsen die Komplexität und die Abhängigkeit von vorher unbekanntem lokalen Geschäftsführern stark an. Das heimische Management konnte die Komplexität der ausländischen Projekte nicht gut einschätzen, deren Risiken vom lokalen Management gern heruntergespielt wurden.

Das gleiche Problem tritt auf, wenn eine Marktausweitung in unbekannte lokale Märkte hinein vorangetrieben wird, ohne dass der Kernbereich genügend Erträge erwirtschaftet, um die – fast unumgänglichen – zeitweiligen finanziellen Rückschläge zu verkraften.

Multikausale Auswertung

1. Analyse der notwendigen Bedingungen

<u>Überprüfte Bedingungen</u>	<u>Konsistenz</u>	<u>Abdeckung</u>
Motivation	0.520000	0.921986
~Motivation	0.696000	0.623656
Methoden	0.864000	0.896266
~Methoden	0.412000	0.575419
Stratplan	0.648000	0.794118
~Stratplan	0.508000	0.587963
Fokus	0.832000	0.838710
~Fokus	0.408000	0.593023
Zukauf	0.300000	0.806451
~Zukauf	0.784000	0.599388

Tab. 26: Überprüfung notwendiger Bedingungen Wissen: ~ steht für die Negation der Bedingung, Outcome-Variable: Wissen

Wie Tab. 26 zu entnehmen ist, überschreitet keine der Bedingungen den Konsistenzschwellenwert von 0,9, um als notwendige Bedingung zu qualifizieren.

2. Analyse der hinreichenden Bedingungen

In Anlehnung an die Handlungsempfehlungen wird die Datenstruktur auf Brüche hinsichtlich der Roh-Konsistenz überprüft, um die Konsistenzschwelle zu ermitteln. Ich wähle, wie aus Tab. 27 ersichtlich, den Wert 0,84 als Konsistenzschwelle aus.

Motivation	Methoden	Stratplan	Fokus	Zukauf	N	Wissen	Raw consist.	PRI consist.	SYM consist.
0	1	0	1	0	4	1	1.000	1.000	1.000
0	1	1	1	0	3	1	1.000	1.000	1.000
1	1	0	1	0	2	1	1.000	1.000	1.000
0	1	1	0	0	1	1	1.000	1.000	1.000
1	1	1	0	1	1	1	1.000	1.000	1.000
1	1	1	1	1	1	1	1.000	1.000	1.000
1	1	1	1	0	7	1	0.957	0.918	0.918
0	0	1	1	0	2	1	0.943	0.826	0.826
0	1	0	1	1	2	1	0.931	0.850	1.000
1	0	1	1	0	1	1	0.927	0.692	0.692
0	0	1	0	0	1	1	0.923	0.600	0.600
0	0	0	1	0	4	1	0.894	0.714	0.714
0	1	1	1	1	2	1	0.875	0.764	0.764
0	1	0	0	0	2	1	0.857	0.521	0.600
0	0	1	0	1	2	1	0.846	0.636	0.636
0	0	0	1	1	1	1	0.840	0	0
0	0	0	0	0	6	0	0.543	0.111	0.111
1	0	0	0	0	0				
1	1	0	0	0	0				
1	0	1	0	0	0				
1	1	1	0	0	0				
1	0	0	1	0	0				
0	0	0	0	1	0				
1	0	0	0	1	0				
0	1	0	0	1	0				
1	1	0	0	1	0				
1	0	1	0	1	0				
0	1	1	0	1	0				
1	0	0	1	1	0				
1	1	0	1	1	0				
0	0	1	1	1	0				
1	0	1	1	1	0				

Tab. 27: Wahrheitstafel hinreichender Bedingungen Wissen: Bedingung 1 Motivation: Management ist unfähig, Mitarbeiter zu motivieren, Bedingung 2 Methoden: fehlende/s Know-how, Methoden und Werkzeuge zur Krisenbewältigung, Bedingung 3 Stratplan: inkonsistente strategische Unternehmensplanung, Bedingung 4 Fokus: fehlender Fokus bei der Umsetzung der Maßnahmen, Bedingung 5 Zukauf: Zukäufe belasten das Kerngeschäft, Wissen: das Outcome, n: Anzahl der Bedingungskombinationen, Raw consist.: Roh-Konsistenz, PRI consist.: Proportional reduction in inconsistency, SYM consist.: symmetrische Konsistenz, frequency cutoff: 1, consistency cutoff: 0,84

Die Minimierungsformel des Quine-McCluskey-Algorithmus führt bei dieser Konsistenzschwelle (hierbei werden 36 von 42 Fällen oder 86 % berücksichtigt) zu folgendem Ergebnis mit drei Propositions/Erklärungspfaden:

	Proposition 1	Proposition 2	Proposition 3
Bedingung 1			
Bedingung 2	●		
Bedingung 3			●
Bedingung 4		●	
Bedingung 5			
Anzahl Fälle			
Rohabdeckung	0.864	0.832	0.648
Einzelabdeckung	0.06	0.056	0.0280001
Konsistenz	0.896266	0.83871	0.794118
Gesamtabdeckung	0.976		
Gesamtkonsistenz	0.782051		

Abb. 31: Configurational Chart Wissen: Ein großer schwarzer Kreis (●) ist eine Kernbedingung, ein kleiner schwarzer Kreis (●) ist eine Nebenbedingung. Ein weißer Kreis mit Kreuz (⊗) bedeutet Abwesenheit oder geringer Einfluss einer Bedingung, Roh-Konsistenz > 0,84 und Häufigkeit = 1 (Intermediate Solution).

Die Propositions 1 bis 3 entsprechen den Bedingungen 2, 4 und 3. Der Lösungsterm lautet somit (siehe Abb. 31):

Method + Fokus + Stratplan -> Wissen
--

Die nachlaufende Krisenursache „Das Management hat unzureichendes Wissen, um die Krise zu bekämpfen“ wird wesentlich beeinflusst:

ENTWEDER durch die Proposition 1:

- Dem Management fehlt es an Know-how, Methoden oder Werkzeugen zur Krisenbewältigung

ODER durch die Proposition 2:

- Der Führung mangelt es an Fokus

ODER durch die Proposition 3:

- Die strategische Unternehmensplanung ist nicht konsistent bzw. wird nicht an die Belegschaft kommuniziert

Die Bedingungen haben nicht die gleiche Erklärungskraft, was anhand der Rohabdeckung gemessen wird. So hat die Proposition 1 (Methoden) mit einer Rohabdeckung von 0,864 die höchste Erklärungskraft am Outcome, die Proposition 2 (Fokus) mit einer Rohabdeckung von 0,832 den zweithöchsten Erklärungsgehalt. Proposition 3 (Stratplan) liegt mit einer Rohabdeckung von 0,648 bei einem mittleren Wert.

Die Gesamtabdeckung ist mit 0,976 in dieser Auswertung sehr gut. Die Gesamtkonsistenz liegt bei 78 %, was einen eher niedrigen Wert darstellt.

Interpretation der Auswertungen

Proposition 1: Das auf der 2. Unternehmensebene identifizierte Outcome „Das Management hat unzureichendes Wissen, um die Krise zu bewältigen“ wird wesentlich dadurch beeinflusst, dass es dem Management an Know-how, Methoden oder Werkzeugen zur Krisenbewältigung fehlt. Diese Bedingung trat in der Untersuchung 25-mal (also in 60 % aller und in 70 % der in der multikausalen Untersuchung analysierten Fälle) auf (Fälle 1, 2, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 17, 18, 19, 21, 22, 23, 24, 26, 27, 29, 30, 32, 33, 34, 38, 41 und 42).

Es ist eigentlich nicht verwunderlich, dass dem Management das Know-how und die Methoden zum Umgang mit Krisen fehlen – dafür ist es nicht eingestellt worden.

Zitat Person 1: „Das sind dann sozusagen handwerkliche Fehler im Krisenmanagement: Ich hab die Krise zu spät erkannt. Eigentlich hätte ich 2008 mit einem leicht zurückgehenden Umsatz, den hätte ich nicht als Erholung bzw. normale Reaktion einstufen dürfen. Das war mein Fehler. [...] Den großen Fehler, den wir gemacht haben, war, dass wir geänderte Rahmenbedingungen über Krisensignale, Gefährdungssignale nicht in die Strategie mit einbezogen haben und damit zwangsläufig zu anderen Ergebnissen kommen mussten.“

Zitat Person 15: „Man hat aus meiner Sicht teilweise ab und an nicht nur rationale Entscheidungen getroffen, sondern auch etwas personen-bezogene. Das heißt als Beispiel: zu später Personalabbau, solche Themen. Es wurde versucht, Leute zu halten. Das würde ich

hier in dem Sinne als Hauptfehler sehen, der sich vor meiner Zeit auch schon ein bisschen durchgezogen hat wie ein roter Faden.“

Zitat Person 23: „In einer Krise brauche ich irgendwo eine Methodik, die mich einbremst. Als Management bin ich im ersten Schritt ja daran interessiert, Geschäft zu machen. Das Geschäft abzuwickeln und damit Ertrag zu erwirtschaften. In einer Krise muss ich aber auch die Fähigkeit haben, durch entsprechende Instrumente und auch eine gewisse Krisenlogik, aber auch sonst durch tatsächliche Funktionen, dass ich eingebremst werde und mir dann überlege: ‚Nehme ich mich zurück? Was tue ich jetzt?‘ [...] Aber da war nicht die Überlegung: ‚Was mach ich falsch? Wo muss ich mich ändern?‘ Sondern: ‚Ich mach weiter wie bisher. Irgendwie wird’s schon klappen.‘ Und das ist für mich eigentlich kein Thema einer Methodik als Werkzeug zur Krisenbewältigung.“

Für diese Situationen gibt es spezialisierte Berater, die zu diesem Zeitpunkt im Rahmen eines Projekts oder als CRO beauftragt werden sollten: Das externe Krisenmanagement hat weniger Umsetzungsprobleme, da es die Historie, die zu bestimmten Entscheidungen geführt hat, nicht kennt und unvoreingenommen alles hinterfragen kann. Müssen unpopuläre Maßnahmen umgesetzt werden, ist das Management, das das Unternehmen nach der Krise in die Zukunft führen soll, meist ungeeignet und sollte auch nicht mit unpopulären Maßnahmen belastet werden.

Proposition 2: Das auf der 2. Unternehmensebene identifizierte Outcome „Das Management hat unzureichendes Wissen, um die Krise zu bewältigen“ wird wesentlich beeinflusst durch den fehlenden Fokus des Managements bei der Umsetzung der identifizierten Maßnahmen zur Krisenbekämpfung.

Diese Bedingung trat in der Untersuchung 29-mal (also in 69 % aller und in 81 % der in der multikausalen Untersuchung analysierten Fälle) auf (Fälle 2, 4, 5, 7, 9, 10, 11, 13, 14, 15, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 26, 27, 28, 30, 32, 33, 34, 35, 37, 41 und 42).

Viele Unternehmen haben kein Erkenntnisproblem, sondern leiden unter fehlender Umsetzungsstärke. Die besten Analysen und Maßnahmen nutzen nichts, wenn sie nicht umgesetzt werden oder man irgendwann stecken bleiben.

Zitat Person 6: *„Fokus: Der Hintergrund der Frage ist, dass wir im Kern kein Strategieproblem hatten, kein Erkenntnisproblem, keine Frage, was eigentlich zu tun wäre, sondern dass der Kern der Problematik mangelnde Umsetzung war.“*

Zitat Person 11: *„Man erkannte zwar durchaus [...], dass Prozesse und Ziele nicht richtig sind, aber man schaffte es nicht, gewissermaßen die Veränderung herbeizuführen. [...] Man hatte eklatante Schwierigkeiten, die eingefahrenen Wege zu verlassen. Man wusste, was zu tun wäre, aber hat es nicht umgesetzt. Diese Umsetzungsschwäche ist das Kardinalproblem!“*

Zitat Person 23: *„Als die Probleme klar waren, fehlte der Fokus der Mitarbeiter, diese Maßnahmen umzusetzen.“*

Zitat Person 27: *„Das Learning, das ich da hatte, war, wenn ich etwas tue, muss ich es innerhalb von einer Woche tun oder eben schnell. Das Abwarten vergrößert das Problem bis hin zu einem Zustand, wo man dann nicht den Finger abschneiden muss, sondern den Arm.*

[...] Und wie gesagt, mein Learning ist, dass man sagt, in dem Moment, wo ich eine Schieflage erkenne, muss sofort operiert werden. Ich habe meine Tätigkeit als Sanierer – ich habe das jetzt auch 20 Jahre lang gemacht – mit der eines Chirurgen verglichen, der schnell arbeiten muss, denn sonst wird es schlimmer. [...] Also, dass da Kollateralschaden entsteht und dass man da, wo gehobelt wird, möglicherweise auch Späne abhobelt, die gesundes Holz darstellen, das kann auch passieren, aber da darf man eben auch keine Angst haben.“

Eine normalerweise im Tagesgeschäft bereits stark ausgelastete Führungskraft hat im Krisenfall häufig nicht die Kapazität für zusätzlich notwendige Aufgaben, zumal in Stresssituationen die Prioritäten nicht klar sind.

Zitat Person 27: *„Und was wir natürlich auch gemacht haben: Wir haben angefangen, uns auch in den Gewerken zu fokussieren. Wir haben gesagt: ‚Wir tun die Dinge, die wir können, und die machen wir halt richtig gut.‘ [...] Aber auf die Dinge haben wir uns konzentriert. Das war auch ein Thema Fokussierung. Fokussierung im Angebot, Fokussierung auf Kundengruppen.“*

Mangelnder Fokus auf die Maßnahmen, die zur Krisenbewältigung verabschiedet wurden, werden häufig als Grund für die Verschärfung der Krise genannt. So taucht der Fokus im Krisenverlaufmodell in Abb. 14 als $(\tan\beta \times t_2)$ – also nach dem Erkenntniszeitpunkt – unmittelbar als Umsetzungsstärke auf. Maßnahmen, die nicht umgesetzt werden, sind genauso wertlos wie die Umsetzung der falschen Maßnahmen (die dann allerdings noch zusätzlich die Kapazitäten von Management und Belegschaft binden).

Ein fehlender Fokus und ein „Weiter so“ bzw. „Augen zu und durch“ werden den hohen Komplexitäten einer Krise nicht gerecht. Gerade die multikausale Untersuchung der Krisenursachen in mittelgroßen Unternehmen (Kapitel 4.e.b.) belegt, dass mehrere

Bedingungen zusammenkommen, sich verstärken und sich in ihrer Komplexität gegenseitig erhöhen können.

De Groote führt zu fehlendem Fokus am Beispiel der Bedrohung des angestammten Geschäfts durch das Internet aus: „Wie bereits erwähnt, leiteten die Führungskräfte der traditionellen Firmen größtenteils erfolgreiche Unternehmen, was den größten Teil ihrer Aufmerksamkeit in Anspruch nahm. Mehrere Interviewte fühlten sich dadurch beeinträchtigt und belastet, dass sie einerseits auf ihr gut laufendes und belastbares Geschäft fokussieren und andererseits dem neuen Internetphänomen Zeit und Aufmerksamkeit opfern mussten. Das war ein andauernder Konflikt in Bezug auf die Ressourcenallokation. Selbstverständlich sollte das bestehende Geschäft nicht vernachlässigt werden. Nichtsdestotrotz wurden sich die Firmen irgendwann bewusst, dass sie für das Internet sowohl Zeit als auch Geld in die Hand nehmen mussten. So waren Stelleninhaber zusätzlich zur Konzentration auf ihr Tagesgeschäft oft damit beschäftigt, weitere strategische Themen zu betreuen, die den Fokus ihres Managements und die Verwendung von finanziellen und personellen Ressourcen bestimmten“ (De Groote et al. 2020: 16, eigene Übersetzung).

Fehlender Fokus und falsche Priorisierung der Maßnahmen führen zu der erwähnten erhöhten Komplexität. Deshalb zeigt sich bei den erfolgreichen Sanierungen, dass aus den vielen zur Verfügung stehenden Maßnahmen zur Krisenbewältigung diejenigen auszuwählen sind, die die höchste Umsetzungswahrscheinlichkeit haben.

Zitat Person 19: „Man hat erkannt, dass das Thema [Ausweitung Geschäftsmodell] eine große Rolle spielt – sehr gut und sehr richtig erkannt – [...] dass es aber ein ganz anderes Geschäftsfeld ist, von der Komplexität her. Und hat sich dort über gute Kundenkontakte, einen Auftrag gesichert und ist im Prinzip mit dem Kundenauftrag ohne ausreichende Vorbereitung und Vorinvestitionen in das Geschäftsfeld reingestartet. Dazu kamen Faktoren wie persönliche Interessen. [...] verbunden mit neuem Standort, neuen Mitarbeitern und neuen Lieferanten. [...] Die Antwort, wie das Thema korrigiert wurde, waren Maßnahmen zur Fokussierung. Fokussierung auf die Stärken, [...] Komplexität reduzieren und von daher, wirklich: ‚Schuster bleib bei Deinen Leisten‘: Reduzierung auf das, was einen in der Vergangenheit stark gemacht hat.“

Zitat Person 24: *„Vielleicht war es so: Ich hätte im Nachhinein konsequenter den Fokus auf die kurzfristigen Maßnahmen legen müssen. Ich habe gleichermaßen in meinem Maßnahmenpaket, im Maßnahmenprogramm zukunftsweisende Themen wie Digitalisierung, Erweiterung des Produktsortiments mit aufgenommen. Das sind aber alles Themen, die brauchen Inkubationszeit. Die brauchen Zeit, bis sie wirken, bis sie Erfolge zeigen.“*

Weniger wichtige Maßnahmen oder Maßnahmen, deren Umsetzung in der zur Verfügung stehenden Zeit als nicht realistisch erachtet werden, sind also zunächst zu unterlassen:

Hierzu Person 26: *„Und dann Fokus: Dann haben wir einen Transformationsplan gebaut. [...] Wir haben ganz klar eine Brücke gebaut: Wo stehen wir heute? Wo wollen wir hin? Was sind dazu die Maßnahmen und die Ideen und die Projekte? Die haben wir einzeln bewertet. Top-Line-Effekt, Bottom-Line-Effekt. Wie viel Opex, wie viel Capex brauchen wir dafür? Und haben die dann gematcht, und dieser letzte Punkt, das ist das, was fast, habe ich bisher immer gesehen, dass das Management genau das vergisst. Man muss alle diese Ideen und alle diese Maßnahmen und Projekte mit den Ressourcen des Unternehmens matchen. Ich matche das immer an drei Ressourcen, das sind für mich die größten Flaschenhälse, erstens: Geld, war bei [Fall 37] ein Riesenproblem, wie viel Geld haben wir? Haben die Mitarbeiter die richtigen Skills? Und das Dritte und Entscheidende: Haben wir die IT-Ressourcen? [...] Ist für mich immer der größte Flaschenhals. So, und wir haben also ungefähr 80 Ideen, Maßnahmen, Projekte gehabt. Die haben wir gematcht mit den Ressourcen und haben festgestellt, 22 kriegen wir durchs System, mehr schaffen wir nicht. Und das war jetzt der schwierigste Prozess, zu entscheiden, welche 22 von den 80 nehmen wir jetzt. Also wir haben praktisch gesagt, wir haben hier so einen Rahmen an Ressourcen, und da tun wir jetzt all die Maßnahmen rein, die geeignet sind, uns zu diesem Ziel zu bringen. [...] Also insofern glaube ich, war das Thema Fokussierung schon auch ein Schlüssel zum Erfolg.“*

Ein Bezug auf den Fokus gilt dasselbe wie bei fehlendem Wissen und Know-how zur Krisenbewältigung: Im Zweifel sollten externe Berater hinzugezogen werden, die das Management bei der Auswahl, der Priorisierung und der Umsetzung der Maßnahmen unterstützen.

Proposition 3: Das auf der 2. Unternehmensebene identifizierte Outcome „Das Management hat unzureichendes Wissen, um die Krise zu bewältigen“ wird wesentlich beeinflusst durch das fehlende Wissen, wie eine konsistente strategische Unternehmensplanung zu erstellen ist, bzw. dadurch, dass diese nicht an die Belegschaft kommuniziert wird.

Hierbei geht es insbesondere um die Fragestellung, ob das im Unternehmen beschäftigte Management das Know-how und das Wissen hat, wie eine strategische Unternehmensplanung

zu erstellen ist, nicht um die Umsetzung der strategischen Unternehmensplanung (siehe hierzu Kapitel 3.c.7. und 4.c.f.).

Diese Bedingung trat in der Untersuchung 21-mal (also in 50 % aller und in 58 % der in der multikausalen Untersuchung analysierten Fälle) auf (Fälle 4, 5, 10, 11, 12, 13, 14, 17, 25, 26, 27, 30, 32, 33, 34, 37, 38, 39, 40, 41 und 42).

Diese Proposition liegt mit einer Rohabdeckung von 0,648 im mittleren Bereich: Das fehlende Wissen, wie eine strategische Unternehmensplanung zu erstellen ist, scheint nicht eine herausragende Bedingung zu sein, die das Outcome beeinflusst.

Zitat Person 23: „Das Unternehmen war sehr kurzfristig strukturiert, was ich insbesondere bei einem langfristig orientierten Finanzierungsprodukt auf der Aktivseite für nicht passend halte. Sie hatten keine ausgeprägte [strategische] Planung. Sie wusste auch nicht genau, wie ich mal in verschiedenen Cases, in verschiedenen Szenarien rechne.“

Die Erstellung einer strategischen Unternehmensplanung ist ein Handwerk, das erlernt worden sein muss. Hierbei legen die Eigentümer/Aktionäre fest, welches Umsatzziel das Unternehmen in 3, 5 und 10 Jahren bei einem ebenfalls zu bestimmenden Ertrag haben soll. Das Management ermittelt, welche Umsatzgröße das Unternehmen aus eigener Kraft (sprich durch internes Wachstum) erreichen kann. Die möglicherweise entstehende Lücke zwischen Umsatz- und Ertragsziel und den eigenen Möglichkeiten kann durch Zukäufe (externes Wachstum) bzw. gegebenenfalls durch Einbringen weiterer finanzieller Mittel zur überproportionalen Ausweitung des Produktprogramms geschlossen werden.

Fehler in der Erstellung der strategischen Unternehmensplanung werden regelmäßig als Krisenursachen angeführt:

Zitat Person 1: „Also ich bin vollkommen bei dir, die Strategie, dieser Prozess, in dem wir 2007/2008 waren, der war schlecht gemacht und damit in der Erkenntnis, in dem Ergebnis und in dem Ziel signifikant suboptimal. [...] Das ist sozusagen der strategische Fehler: ist also sozusagen Produktionsausweitung in einem schrumpfenden Markt.“

Zitat Person 2: „Grund für diese Insolvenz sind zwei grundlegende und aus meiner Sicht auch dramatische strategische Fehler gewesen: fehlende Zellstoffproduktion und der grafische Bereich.“

Zitat Person 3: „Das Holz hat nichts gekostet und der Zellstoff war sauteuer. Aber es war ja nicht so, dass irgendwo ein Zellstoffwerk zum Verkauf war. Aber das geht immer wieder zurück auf die [in der Vergangenheit liegende] strategische Entscheidung. Dass die wirklich diese Fabrik falsch aufgestellt haben, was das angeht.“

Analyse der Negation des Outcomes

Die Betrachtung der Negation ist unzulässig, da 22 Fälle (oder 52 %) weggelassen werden müssten, um zu einer akzeptablen Konsistenzschwelle zu gelangen. Dies widerspricht den Handlungsempfehlungen.

Robustheitsprüfungen

Veränderung der Konsistenzschwellen

Die für diese Auswertung gewählte Konsistenzschwelle liegt bei 0,840. Zur Überprüfung der Robustheit wird die Schwelle auf 0,857 angehoben. Bei der Anhebung der Konsistenzschwelle auf 0,857 fallen drei Fälle weg. Eine weitere Absenkung der Konsistenzschwelle widerspricht den Handlungsempfehlungen.

Bei einer Konsistenzschwelle von 0,857 ändert sich der Lösungsterm und lautet:

Methoden + Fokus*~Zukauf + Stratplan*~Zukauf -> Wissen

Die Gesamtabdeckung dieses Terms liegt bei 0,948 (und damit minimal unter der des Ursprungsterms), die Gesamtkonsistenz liegt bei 0,798 (und damit leicht über der des Ursprungsterms).

Die Proposition Methoden entspricht dem Ursprungsterm, zu den im Ursprungsterm alleinstehenden Propositions Fokus und Stratplan gesellt sich nun jeweils ein geringer Einfluss von Zukauf (~Zukauf).

Veränderung der Frequenzschwelle von 1 auf 2

Die für diese Auswertung gewählte Frequenzschwelle liegt bei 1. Wird diese Schwelle auf 2 angehoben, so reduziert sich die Anzahl der Fälle auf 36 und es ergibt sich bei einer Konsistenzschwelle von 0,846 folgender Lösungsterm:

Methoden + Fokus + Stratplan*Zukauf -> Wissen

Die Gesamtabdeckung des Lösungsterms liegt bei 0,976, die Gesamtkonsistenz bei 0,808.

Wie im Ursprungsterm stehen nun Methoden und Fokus alleine, Stratplan tritt in Kombination mit Zukauf auf.

Analyse ohne die Fälle 32 und 39 (ausländisches Start-up und Großunternehmen)

Die Analyse wird um zwei Fälle reduziert (ausländisches Start-up und Großunternehmen). Die Gesamtabdeckung liegt mit 0,975 und die Gesamtkonsistenz mit 0,799 leicht unterhalb der ursprünglich ermittelten Werte. Die Konsistenzschwelle liegt bei 0,818.

Der Lösungsterm ändert sich leicht und lautet:

Methoden + Fokus + Stratplan*Zukauf -> Wissen

Wie bei der Robustheitsprüfung, bei der die Frequenzschwelle von 1 auf 2 erhöht wurde, stehen auch bei dieser Überprüfung Methoden und Fokus für sich alleine, Stratplan tritt in Kombination mit Zukauf auf.

Vergleich von monokausaler und multikausaler Analyse

Die Durchschnittsbewertung der Bedingungen in der monokausalen Analyse lautet Fokus 0,59, Methoden 0,57, Stratplan 0,49, Motivation 0,33 und Zukauf 0,22. Die multikausale Analyse liefert ebenfalls alleinstehende Bedingungen, allerdings fallen die Bedingungen Motivation und Zukauf weg. Die vom Algorithmus ermittelten Propositions haben jedoch eine andere

Reihenfolge, zumindest, wenn die Rohabdeckung zu der Bewertung herangezogen wird: Methoden 0,864, Fokus 0,832 und Stratplan 0,648. In beiden Untersuchungen haben die Bedingungen Methoden, Fokus und Stratplan folglich die höchsten Werte.

Lösungspfade im Ursprungsterm			
	Method	Fokus	Stratplan
Ursprungsterm	✓	✓	✓
Konsistenz > 0.857	✓	(✓)	(✓)
minus 2 Fälle	✓	✓	(✓)
Frequenzschw.2	✓	(✓)	(✓)
<i>mono-/ multikausal</i>	✓	✓	✓

Abb. 32: Robustheitsprüfungen Wissen: ✓ bedeutet, dass der ermittelte Lösungspfad identisch mit dem Ursprungsterm ist. (✓) bedeutet, dass der ermittelte Lösungspfad vergleichbar ist, aber 1 weitere Bedingungen hinzugefügt, entfernt oder die Einflussstärke verändert wurde. Für den Vergleich monokausal vs. multikausal bedeutet das Häkchen das Vorhandensein der Bedingung/Krisenursache in beiden Analysemethoden.

Zusammenfassend (Abb. 32) lässt sich sagen:

- Alle Überprüfungen bestätigen die Wichtigkeit des Aspekts Methodenwissen uneingeschränkt.
- Ähnliches gilt für die Proposition Fokus, die von drei von fünf Überprüfungen voll bestätigt wird. Die Unterscheidung zum Ursprungsterm liegt in der Kombination mit der Bedingung Zukauf.
- Auch die Proposition Stratplan tritt in den Untersuchungen entweder alleine oder in Kombination mit der Bedingung Zukauf auf.
- Im Unterschied zur monokausalen Analyse, bei der die Bedingung Zukauf den niedrigsten Durchschnittswert aufweist, scheint in der multikausalen Analyse die Proposition Zukauf immer wieder auf (zwar nicht alleine, aber in Kombination mit den Bedingungen Stratplan und Fokus).

Der ursprüngliche Lösungsterm „unzureichendes Wissen zur Krisenbewältigung“ ist stabil.

86 % der Fälle die Proposition 1 (Ablauf&Mitar), 33 % zeigen nur eine Proposition und 67 % mindestens 2 Propositions. Das Umsatzcluster „Fälle zwischen 50 Mio. € und 250 Mio. €“ (es handelt sich um 12 Fälle) zeigt folgende Eigenschaften: 33 % der Fälle weisen mindestens zwei Propositions, 60 % der Fälle weisen nur eine und 67 % der Fälle die Proposition 1 auf. Die Proposition 4 taucht in diesem Umsatzcluster nicht auf. Das Umsatzcluster „Fälle größer 250 Mio. €“ (hierin finden sich 5 Fälle) weist ebenfalls keine Proposition 4 auf und 80 % der Fälle betreffen nur eine Proposition.

Aus der Überprüfung lassen sich folgende Aussagen ableiten:

- Sowohl die ganz großen als auch die sehr kleinen Fälle scheinen weniger komplex zu sein, was ihre Krisenursachen anbetrifft, da nur wenige Propositions gleichzeitig auftreten – dann aber offensichtlich massiv.
- In den mittleren Fallgrößen ist die Wahrscheinlichkeit, dass mehrere Propositions gleichzeitig auftreten, besonders hoch. Insbesondere für die drei Fälle, die gleichzeitig drei Propositions aufwiesen, dürfte es extrem problematisch bis unmöglich gewesen sein, die entstandene Komplexität zu meistern. Aber selbst wenn es „nur“ zur Kombination von zwei Propositions kam, war es für die Unternehmen eine Herausforderung, die gleichzeitig auftretenden Krisenursachen zunächst zu identifizieren und dann auch noch die richtigen Maßnahmen abzuleiten, insbesondere wenn es sich um die Propositions 1 und 2 handelt, die eine hohe Erklärungskraft (Rohabdeckung) am Outcome (Krisenform) haben. Besonders auffällig in diesem Cluster ist, dass sieben von acht Unternehmen (mithin 88 %), die gleichzeitig zwei Krisenursachen auf sich vereinen, Produktionsunternehmen sind (Fälle 2, 10, 11, 15, 17, 18 und 19). Produktionsunternehmen scheinen aufgrund ihrer hohen

Gesamtkomplexität besonders anfällig für das gleichzeitige Auftreten mehrerer Krisenursachen zu sein⁹³.

- Die Proposition 4 tritt nur bei kleinen und mittleren Fällen auf. Die Proposition lautet: „Die Ausprägung der Krisenform auf Gesamtunternehmensebene wird beeinflusst von einem nicht stimmigen Geschäftsmodell IN KOMBINATION mit nicht marktgerechten oder fehlerhaften Produkten UND einem geringen Einfluss von nicht korrekt angewandten betriebswirtschaftlichen Methoden und Steuerungsinstrumenten“. Es handelt sich allesamt um Unternehmen, deren Geschäftsmodell sich nicht durchsetzen ließ und deren Produkte vom Markt nicht angenommen wurden (Fälle 3, 16, 31, 32 und 41). Dies wurde von den betriebswirtschaftlichen Systemen offensichtlich nicht angemessen abgebildet.

Die Analyse zeigt, wie schwierig es ist, die Dynamik und die Komplexität, die im Verlauf einer Krise entstehen, meistern zu können. So gingen alle vier Fälle, die gleichzeitig drei Propositions aufweisen, in die Insolvenz oder mussten mit einem Notverkauf veräußert werden. Von den 13 Fällen, die zwei Propositions gleichzeitig aufwiesen, konnten sich nur drei wieder stabilisieren, acht Fälle gingen in die Insolvenz, zwei Fälle mussten notverkauft werden.

Unternehmen müssen also versuchen, die krisenverursachenden Entwicklungen früh zu identifizieren, abzugrenzen und zu vermeiden, dass es zu einer Häufung mehrerer Krisenursachen kommt. Dies scheint kleineren und sehr großen Unternehmen besser zu gelingen: im ersten Fall deswegen, da die Unternehmen übersichtlicher sind und der Gründer/Unternehmer die Zusammenhänge gut kennt, im zweiten Fall deswegen, da auf

⁹³ Zur Erinnerung: Innerhalb der Grundgesamtheit der 42 untersuchten Unternehmen waren lediglich 60 % Produktionsunternehmen. Zum Vergleich: Im Umsatzcluster 50 Mio. € – 250 Mio. € entspricht die Verteilung der Produktionsunternehmen derjenigen der Grundgesamtheit, das kleinste und das größte Umsatzcluster sind mit nur jeweils einem Fall mit zwei Krisenursachen nicht repräsentativ.

bessere Analysemethoden und eine größere Zahl von professionellen Mitarbeitern in Stabsstellen zurückgegriffen werden kann.

4.e.c. Unterschiede zwischen eigentümergeführten und fremdgeführten

Unternehmen

Wie in Kapitel 3.e.b. erläutert, befanden sich von den 42 Fällen bzw. Unternehmen 30 Unternehmen (oder 71 %) in Familienhand, von denen neun Unternehmen nicht mehr der Gründerfamilie gehörten, aber im Eigentum von Privatpersonen waren. Sieben Unternehmen befanden sich im Besitz einer Eigentümerfamilie, wurden jedoch von einem Fremdmanager geleitet (in diesen Fällen hatte also eine Trennung von Eigentum und Leitung stattgefunden). Zwölf Fälle waren Nicht-Familienunternehmen.

Wie in Tab. 3 dargestellt, wurden 24 Unternehmen (oder 57 %) von dem Eigentümer (oder mehreren Eigentümern) geführt und 18 Fälle (oder 43 %) von externem Management. Die ursprüngliche Verteilung von 57 % zu 43 % nenne ich in diesem Zusammenhang „Gesamtverteilung“.

Im Folgenden wird untersucht, ob die in Kapitel 4 erarbeiteten Propositions der Gesamtverteilung entsprechen oder ob beispielsweise eigentümergeführte Unternehmen überproportional von den identifizierten Krisenursachen betroffen sind. Unter diesem Aspekt werden alle Propositions der Gesamtunternehmensebene und der 2. Ebene nochmals überprüft⁹⁴. Da auf der 2. Ebene nicht alle Fälle berücksichtigt werden können (Fälle mit dem Outcome von 0 werden eliminiert), wird die Gesamtverteilung jedes Mal überprüft und ggf. neu berechnet.

⁹⁴ Es werden nur die Fälle in die Betrachtung einbezogen, für die die Krisenursachen (Bedingungen) und Ursachenkombinationen mit einem Wert oberhalb von 0,3 (und damit entweder 0,7 oder 1) bedacht wurden, also für das Ausmaß der Krise bedeutend waren. Dies führt dazu, dass die Gesamtverteilung für jede Proposition neu berechnet werden muss.

Gesamtunternehmensebene

Wie Tab. 4 zu entnehmen ist, können alle Fälle berücksichtigt werden, da bei keinem der Fälle das Outcome den Wert 0 annimmt. Es verbleiben alle 42 zu berücksichtigenden Fälle, von denen 24 (oder 57 %) eigentümergeführt und 18 (oder 43 %) fremdgeführt. Die Gesamtverteilung beläuft sich auf 57 % zu 43 %.

Ablauf&Mitar + Mana&Führ*Modell + ~Produkt*Metho&Instr +

Produkt*~Metho&Instr*Modell -> Krisenform

Proposition 1: Das Outcome „Die Ausprägung der Krisenform auf Gesamtunternehmensebene“ wird wesentlich beeinflusst durch nicht genügend optimierte Abläufen bzw. nicht genügend qualifizierte Mitarbeiter.

Diese Bedingung trat in der Untersuchung 28-mal (also in 67 % aller und in 72 % der in der multikausalen Untersuchung analysierten Fälle) auf. Von den 28 untersuchten Unternehmen sind 61 % eigentümergeführt (Fälle 1, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 13, 15, 17, 18, 19, 27, 28, 36, 40 und 41) und 39 % fremdgeführt (Fälle 2, 10, 11, 14, 21, 22, 24, 26, 32, 34 und 42). Diese Verteilung entspricht nicht der Gesamtverteilung. Sie zeigt eine Zunahme von 4% bei eigentümergeführten Unternehmen⁹⁵ und dass in fremdgeführten Unternehmen mangelhafte Abläufe entlang der Wertschöpfungskette weniger häufig eine Krisenursache darstellen wie in eigentümergeführten Unternehmen.

Proposition 2: Das Outcome „Die Ausprägung der Krisenform auf Gesamtunternehmensebene“ wird beeinflusst durch ein nicht genügend qualifiziertes Management bzw. eine schwache Führung IN KOMBINATION mit einem nicht stimmigen Geschäftsmodell.

⁹⁵ Entsprechend ergibt sich bei den fremdgeführten Unternehmen eine Abnahme um 4 %, bezogen auf die Gesamtverteilung.

Diese Bedingungskombination trat in der Untersuchung 14-mal (also in 33 % aller und in 36 % der in der multikausalen Untersuchung analysierten Fälle) auf. Von den 14 untersuchten Unternehmen, die diese Bedingungskombination aufweisen, sind 57 % fremdgeführt (Fälle 11, 12, 14, 22, 32, 33, 37 und 42) und 43 % eigentümergeführt (Fälle 4, 5, 13, 16, 30 und 41). Diese Verteilung entspricht nicht der Gesamtverteilung, sie zeigt vielmehr eine Zunahme von 14% bei den fremdgeführten Unternehmen. Eigentümergeführte Unternehmen vermeiden diese Bedingungskombination erfolgreicher und vermeiden damit eine der wesentlichen das Ausmaß der Krise beeinflussenden Krisenursachen auf Gesamtunternehmensebene.

Proposition 3: Das Outcome „Die Ausprägung der Krisenform auf Gesamtunternehmensebene“ wird beeinflusst durch fehlerhaft angewandte betriebswirtschaftliche Methoden und Steuerungsinstrumente IN KOMBINATION mit einem geringen Einfluss von nicht marktgerechten oder fehlerhaften Produkten.

Diese Bedingungskombination trat in der Untersuchung 12-mal (also in 30 % aller und in 33 % der in der multikausalen Untersuchung analysierten Fälle) auf. Von den zwölf untersuchten Unternehmen, die diese Bedingungskombination aufweisen, sind 67 % eigentümergeführt (Fälle 15, 17, 18, 19, 23, 25, 30 und 38) und 33 % fremdgeführt (Fälle 10, 14, 22 und 33). Diese Verteilung entspricht nicht der Gesamtverteilung und zeigt, dass die eigentümergeführten Unternehmen 10 % häufiger vertreten sind. Eigentümergeführte Unternehmen, bei denen die Bedingungskombination, in der fehlerhaft angewandte betriebswirtschaftliche Methoden und Steuerungsinstrumente mit nicht marktgerechten oder fehlerhaften Produkten zusammenkommen, schneiden schlechter ab als fremdgeführte Unternehmen, bei denen diese Bedingungskombination besser beherrscht zu werden scheint. Andric et al. bestätigen dies, denn sie führen in einer Untersuchung über den Einsatz von Controlling in Familienunternehmen aus: „So wurde festgestellt, dass in kleinen und mittleren Familienunternehmen Controlling-Instrumente insgesamt nur in geringerem Maße eingesetzt

werden, als in Nicht-Familienunternehmen, [...] operative häufiger eingesetzt werden als strategische, [...] die Systeme oft unterwickelt, unvollständig und fehlerhaft sind [...] und dass solche Unternehmen selten über eigene Controlling-Abteilungen verfügen“ (2017b: 227). Und weiter: „Weniger als jedes fünfte untersuchte Familien-KMU (18,9 %) besitzt eine eigene Controlling-Abteilung. Und auch bei Unternehmen, die eine solche Abteilung besitzen, umfasst diese im Durchschnitt nur 1,25 Personen. Dass die Controlling-Funktion oftmals auf einem Minimum gehalten wird, zeigt auch die Antwort eines befragten Unternehmers, wonach Controlling ‚so wenig wie möglich, so viel wie nötig‘ und nur an ‚relevanten Punkten‘ eingesetzt wird“ (2017: 9).

Proposition 4: Das Outcome „Die Ausprägung der Krisenform auf Gesamtunternehmensebene“ wird beeinflusst durch ein nicht stimmiges Geschäftsmodell IN KOMBINATION mit einem fehlerhaften Produkt UND einem geringen Einfluss von nicht korrekt angewandten betriebswirtschaftlichen Methoden und Steuerungsinstrumenten.

Diese Bedingungskombination trat in der Untersuchung 5-mal (also in 12 % aller und in 13 % der in der multikausalen Untersuchung analysierten Fälle) auf. Von den fünf Unternehmen, auf die die dargestellte Kombination von Bedingungen zutrifft, sind 60 % eigentümergeführt (Fälle 16, 31 und 41) und 40 % fremdgeführt (Fälle 3 und 32). Diese Verteilung entspricht nicht der Gesamtverteilung, denn bei den eigentümergeführten Unternehmen ergibt sich eine Zunahme von 3 %.

Auf der Gesamtunternehmensebene schneiden fremdgeführte Unternehmen besser ab als eigentümergeführte Unternehmen. Neben den Abläufen entlang der Wertschöpfungskette, die in fremdgeführten Unternehmen besser organisiert sind, scheinen fremdgeführte Unternehmen insbesondere mit der Kombination verschiedener Krisenursachen besser zurechtzukommen, bei denen der Anspruch an die Komplexität deutlich erhöht ist. Eine Ausnahme dieser Beobachtung

ist bei Proposition 2 zu erkennen, bei der es einen deutlichen Ausschlag zuungunsten fremdgeführter Unternehmen gibt.

Krisenursache Management und Führung

Wie Tab. 8 zu entnehmen ist, können hier alle Fälle betrachtet werden, da kein Fall das Outcome 0 ausweist. Die Gesamtverteilung bleibt somit, wie oben berechnet, bei 57 % (eigentümergeführt) zu 43 % (fremdgeführt).

Wissen + Schwäche + Kontinuität + Kontrolle*~Entscheidungen -> Nicht genügend qualifiziertes Management bzw. schwache Führung

Proposition 1: Das Outcome „Die Krise geht auf nicht genügend qualifiziertes Management bzw. eine schwache Führung zurück“ wird wesentlich beeinflusst durch das Management, das unzureichendes Know-how bzw. Wissen besitzt, um die Krise zu bewältigen.

Diese Proposition wurde in der Untersuchung 25-mal (also in 60 % aller und in 81 % der in der multikausalen Untersuchung analysierten Fälle) mit einem Wert $> 0,3$ versehen. Von diesen 25 Fällen sind 52 % fremdgeführt (Fälle 2, 10, 11, 12, 21, 22, 24, 26, 32, 33, 34, 37 und 42) und 48 % eigentümergeführt (Fälle 7, 9, 13, 17, 18, 19, 23, 28, 29, 30, 38 und 41). Diese Verteilung entspricht nicht der Gesamtverteilung und zeigt bei den fremdgeführten Unternehmen eine Zunahme um 9 %. Fremdgeführte Unternehmen weisen somit relativ häufiger ein fehlerhaftes Wissen und Know-how des Managements zur Krisenbewältigung auf, als es ihr Anteil innerhalb der Gesamtzahl der relevanten Fälle vermuten lässt.

Proposition 2: Das Outcome „Die Krise geht auf nicht genügend qualifiziertes Management bzw. eine schwache Führung zurück“ wird wesentlich beeinflusst durch eine schwache Unternehmensführung.

Von den 22 Fällen, die diese Proposition erfüllen, sind 64 % fremdgeführt (Fälle 10, 11, 12, 14, 21, 22, 24, 26, 32, 33, 34, 37, 39 und 42) und 36 % eigentümergeführt (Fälle 5, 7, 9, 13, 15, 23,

28 und 30). Diese Verteilung entspricht nicht der Gesamtverteilung und zeigt bei den fremdgeführten Unternehmen eine Abweichung von 21 % im Vergleich zur Gesamtverteilung. Fremdgeführte Unternehmen weisen somit relativ häufiger eine schwache Führung auf, als es ihr Anteil innerhalb der Gesamtzahl der relevanten Fälle vermuten lässt.

Proposition 3: Das Outcome „Die Krise geht auf nicht genügend qualifiziertes Management bzw. eine schwache Führung zurück“ wird wesentlich dadurch beeinflusst, dass es der Geschäftsführung an personeller Kontinuität mangelt.

Diese Proposition trat in der Untersuchung 11-mal (oder in 26 % aller und in 35 % der in der multikausalen Untersuchung analysierten Fälle) auf. Von diesen elf Fällen sind 64 % fremdgeführt (Fälle 2, 10, 11, 21, 26, 37 und 42) und 36 % eigentümergeführt (Fälle 4, 28, 30 und 38). Diese Verteilung entspricht nicht der Gesamtverteilung und zeigt, dass die fremdgeführten Unternehmen 21 % häufiger vertreten sind als in der Gesamtverteilung. Fremdgeführte Unternehmen weisen somit relativ häufiger eine fehlende Kontinuität des Managements auf, als es ihr Anteil innerhalb der Gesamtzahl der relevanten Fälle vermuten lässt.

Proposition 4: Das Outcome „Die Krise geht auf nicht genügend qualifiziertes Management bzw. eine schwache Führung zurück“ wird wesentlich beeinflusst dadurch, dass das Management nicht ausreichend von übergeordneten Instanzen kontrolliert wird, IN KOMBINATION mit einer geringen Ausprägung von fehlerhaften Entscheidungen.

In der Untersuchung trat diese Kombination von Bedingungen 4-mal oder bei 9,5 % aller und 12,5 % der multikausalen Fälle auf (Fälle 15, 17, 19 und 20). Von den vier Fällen, die diese Proposition erfüllen, sind 75 % eigentümergeführt (Fälle 15, 17 und 19) und 25 % fremdgeführt (Fall 20). Diese Verteilung entspricht nicht der Gesamtverteilung. Vielmehr zeigt sich bei den eigentümergeführten Unternehmen eine Zunahme um 18 %, sie sind also anfälliger dafür, dass

gerade diese Bedingungskombination bei ihnen das Ausmaß der Krise negativ beeinflusst (allerdings hat die Grundgesamtheit von 4 Fällen mit einer Rohabdeckung von 0,285 nur eine begrenzte Aussagekraft).

Eigentümergeführte Fälle weisen somit relativ häufiger schwache Kontrollgremien IN KOMBINATION mit einem geringen Einfluss von fehlerhaften Entscheidungen auf, als es ihr Anteil innerhalb der Gesamtzahl der relevanten Fälle vermuten lässt. Es bestätigt sich bereits hier die Vermutung, dass eigentümergeführte Unternehmen offensichtlich erhöhte Schwierigkeiten haben, wenn die Komplexität durch die Kombination mehrerer Krisenursachen steigt.

Insgesamt lässt sich festhalten, dass in Bezug auf die Krisenursachen und Kombinationen von Krisenursachen, bei denen ein nicht qualifiziertes Management bzw. eine schwache Führung das Ausmaß der Krise nachteilig beeinflussen, die Verteilung von fremdgeführten- und eigentümergeführten Unternehmen stark von der Gesamtverteilung abweicht. Fremdgeführte Unternehmen schneiden bei dieser Krisenursache schlechter ab als eigentümergeführte Unternehmen (bis auf die Proposition 4).

Krisenursache Produkte

Wie Tab. 11 zu entnehmen ist, werden hier neun Fälle eliminiert, bei denen das Outcome den Wert 0 annimmt. Es verbleiben 33 zu berücksichtigende Fälle, von denen 19 (oder 58 %) eigentümergeführt und 14 (oder 42 %) fremdgeführt. Die Gesamtverteilung ändert sich deshalb leicht auf 58 % zu 42 %.

<p>Nachfrage + Funktion + Marktreife + Zulieferer -> Nicht marktgerechte oder fehlerhafte Produkte</p>
--

Proposition 1: Das Outcome „Die Krise geht auf nicht marktgerechte oder fehlerhafte Produkte zurück“ wird dadurch wesentlich beeinflusst, dass das Produkt nicht (mehr) der Nachfrage entspricht.

Diese Bedingung trat in der Untersuchung 15-mal (oder in 38 % aller und in 64 % der in der multikausalen Untersuchung analysierten Fälle) auf. Von diesen 15 Fällen sind 47 % (7 Fälle) fremdgeführt (Fälle 3, 12, 24, 32, 34, 39 und 42) und 53 % (8 Fälle) eigentümergeführt (Fälle 5, 6, 9, 16, 18, 31, 40 und 41). Diese Verteilung entspricht nicht der Gesamtverteilung. Bei fremdgeführten Unternehmen ist eine Zunahme um 5 % zu verzeichnen im Vergleich zur Gesamtverteilung. Fremdgeführte Unternehmen leiden somit relativ häufiger unter fehlender Nachfrage nach ihren Produkten, als es ihr Anteil innerhalb der Gesamtzahl der relevanten Fälle vermuten lässt.

Proposition 2: Das Outcome „Die Krise geht auf nicht marktgerechte oder fehlerhafte Produkte zurück“ wird wesentlich dadurch beeinflusst, dass die Produkte nicht wie vorgesehen funktionieren.

Diese Bedingung trat in der Untersuchung 13-mal (oder in 31 % aller und in 52 % der in der multikausalen Untersuchung analysierten Fälle) auf. Von diesen 13 untersuchten Unternehmen sind 54 % fremdgeführt (Fälle 2, 11, 24, 26, 32, 34 und 42) und 46 % eigentümergeführt (Fälle 6, 13, 16, 17, 40 und 41). Diese Verteilung entspricht nicht der Gesamtverteilung. Fremdgeführte Unternehmen weisen im Vergleich zur Gesamtverteilung eine Zunahme um 12 % auf. Bei fremdgeführten Unternehmen entspricht die Funktionsfähigkeit der Produkte also wesentlich häufiger nicht der Erwartungshaltung des Marktes, als es ihr Anteil innerhalb der Gesamtzahl der relevanten Fälle vermuten lässt.

Proposition 3: Das Outcome „Die Krise geht auf nicht marktgerechte oder fehlerhafte Produkte zurück“ wird wesentlich dadurch beeinflusst, dass der Markt für die neu entwickelten Produkte noch nicht reif ist.

Diese Bedingung trat in der Untersuchung 12-mal (oder in 29 % aller und in 44 % der in der multikausalen Untersuchung analysierten Fälle) auf. Von diesen zwölf Fällen sind 50 % fremdgeführt (Fälle 3, 20, 26, 32, 33 und 42) und 50 % eigentümergeführt (Fälle 4, 16, 17, 29, 40 und 41). Diese Verteilung entspricht nicht der Gesamtverteilung. Bei fremdgeführten Unternehmen ist eine Zunahme von 8 % zu verzeichnen. Bei fremdgeführten Unternehmen haben die Produkte also häufiger nicht die erforderliche Marktreife, als es ihr Anteil innerhalb der Gesamtzahl der relevanten Fälle vermuten lässt.

Proposition 4: Das Outcome „Die Krise geht auf nicht marktgerechte oder fehlerhafte Produkte zurück“ wird wesentlich dadurch beeinflusst, dass die Produkte fehlerhafte Zulieferkomponenten beinhalten.

In der vorliegenden Untersuchung sind vier Fälle (oder 10 % aller und 16 % der in der multikausalen Untersuchung analysierten Fälle) von der genannten Bedingungskombination betroffen. Von diesen Fällen sind 50 % fremdgeführt (Fälle 24 und 26) und 50 % eigentümergeführt (Fälle 6 und 27). Diese Verteilung entspricht nicht der Gesamtverteilung und zeigt, dass die fremdgeführten Unternehmen 8 % häufiger vertreten sind als in der Gesamtverteilung. Bei fremdgeführten Unternehmen kommt die Proposition, dass die Zulieferkomponenten nicht der Erwartungshaltung entsprechen, also häufiger vor, als es ihr Anteil innerhalb der Gesamtzahl der relevanten Fälle vermuten lässt.

Insgesamt lässt sich festhalten, dass bei Fällen, bei denen ein nicht marktfähiges oder fehlerhaftes Produkt eine Krisenursache ist, die Verteilung von fremdgeführten- und eigentümergeführten Unternehmen auch hier zu Ungunsten der fremdgeführten Unternehmen ausfällt, fremdgeführte Unternehmen also häufiger diese Krisenursache aufweisen als in der Gesamtverteilung.

Krisenursache Methoden und Instrumente

Wie Tab. 14 zu entnehmen ist, werden hier fünf Fälle eliminiert, bei denen das Outcome den Wert 0 annimmt. Es verbleiben 37 zu berücksichtigende Fälle, von denen 19 (oder 51 %) eigentümergeführt und 18 (oder 49 %) fremdgeführt. Die Gesamtverteilung ändert sich auf 51 % zu 49 %.

Ertragskraft*~Regeln + Investitionen*Controlling + Controlling*Regeln ->

Methoden & Steuerungsinstrumente

Proposition 1: Das Outcome „Die Ursachen der Krise gehen auf fehlende oder fehlerhaft angewandte betriebswirtschaftliche Methoden und Steuerungsinstrumente zurück“ wird wesentlich beeinflusst durch eine fehlende Ertragskraft des Unternehmens IN KOMBINATION mit einem geringen Einfluss der Nichtberücksichtigung der Finanzierungsregeln.

Diese Bedingungskombination trat in der Untersuchung 23-mal (also in 55 % aller und in 72 % der in der multikausalen Untersuchung analysierten Fälle) auf. Von diesen 23 untersuchten Unternehmen sind 48 % fremdgeführt (Fälle 2, 3, 10, 14, 20, 21, 24, 35, 37, 39 und 42) und 52% eigentümergeführt (Fälle 15, 17, 18, 19, 25, 27, 28, 29, 30, 36, 40 und 41). Diese Verteilung weicht damit um lediglich 1 % von der Gesamtverteilung ab und ist damit nicht signifikant.

Proposition 2: Das Outcome „Die Ursachen der Krise gehen auf fehlende oder fehlerhaft angewandte betriebswirtschaftliche Methoden und Steuerungsinstrumente zurück“, wird wesentlich dadurch beeinflusst, dass das Unternehmen falsche oder keine Investitionen getätigt hat IN KOMBINATION mit einem unzureichenden Controlling und Reporting.

Diese Bedingungskombination trat in der Untersuchung 10-mal (also in 24 % aller und in 31 % der in der multikausalen Untersuchung analysierten Fälle) auf. Von den zehn untersuchten

Unternehmen sind 70 % fremdgeführt (Fälle 2, 12, 14, 22, 26, 34 und 39) und 30 % eigentümergeführt (Fälle 13, 17 und 30). Diese Verteilung weicht sehr stark von der Gesamtverteilung ab und zeigt, dass die fremdgeführten Unternehmen 21 % häufiger vertreten sind. Diese Abweichung ist signifikant. Offenbar sind fremdgeführte Unternehmen wenig zahlengetrieben, wenn es um die Überprüfung der Qualität der Investitionen geht. Eigentümergeführte Unternehmen überprüfen die Qualität ihrer Investitionen häufiger und erfolgreicher.

Proposition 3: Das Outcome „Die Ursachen der Krise gehen auf fehlende oder fehlerhaft angewandte betriebswirtschaftliche Methoden und Steuerungsinstrumente zurück“, wird wesentlich beeinflusst durch das Nichtberücksichtigen der Finanzierungsregeln IN KOMBINATION mit einem unzureichenden Controlling und Reporting.

Diese Bedingungskombination trat in der Untersuchung 8-mal (also in 19 % aller und in 25 % der in der multikausalen Untersuchung analysierten Fälle) auf. Von den acht untersuchten Unternehmen sind 63 % fremdgeführt (Fälle 11, 12, 22, 33 und 34) und 37 % eigentümergeführt (Fälle 13, 23 und 38). Diese Verteilung entspricht nicht der Gesamtverteilung, sie zeigt bei fremdgeführten Unternehmen eine Zunahme um 14 %.

Insgesamt lässt sich festhalten, dass bei den Fällen, bei denen fehlende oder fehlerhaft angewandte betriebswirtschaftliche Methoden und Steuerungsinstrumente eine Krisenursache ist, die Verteilung von fremdgeführten und eigentümergeführten Unternehmen stark von der Gesamtverteilung abweicht. Fremdgeführte Unternehmen schneiden bei dieser Krisenursache schlechter ab als eigentümergeführte Unternehmen.

Krisenursache Vertrieb

Wie Tab. 17 zu entnehmen ist, werden hier 14 Fälle eliminiert, bei denen das Outcome den Wert 0 annimmt. Es verbleiben 28 zu berücksichtigende Fälle, von denen 16 (oder 57 %)

eigentümergeführt und zwölf (oder 43 %) fremdgeführt. Die Gesamtverteilung beträgt 57 % zu 43 %.

Proposition 1: Das Outcome „Die Ursachen der Krise liegen im ungenügend qualifizierten Vertrieb begründet“ wird wesentlich beeinflusst durch die fehlende Kundennähe des Vertriebs. Diese Bedingung trat in der Untersuchung bei 12 Unternehmen auf. Von den zwölf untersuchten Unternehmen sind 50 % fremdgeführt (Fälle 10, 12, 24, 34, 39 und 42) und 50 % eigentümergeführt (Fälle 9, 13, 16, 27, 29 und 36). Diese Verteilung entspricht nicht der Gesamtverteilung, sondern weist bei fremdgeführten Unternehmen eine Zunahme um 7 % auf. Fremdgeführten Unternehmen mangelt es demnach häufiger an Kundennähe als eigentümergeführten Unternehmen.

Proposition 2: Das Outcome „Die Ursachen der Krise liegen im ungenügend qualifizierten Vertrieb begründet“ wird wesentlich beeinflusst durch die Tatsache, dass der Vertrieb die Marktbedürfnisse nicht korrekt ins Unternehmen kommunizieren kann.

Diese Bedingung trat in der Untersuchung 9-mal (also in 21 % der analysierten Fälle) auf (Fälle 11, 14, 16, 24, 26, 34, 39, 41 und 42). Von den neun untersuchten Unternehmen sind 78 % fremdgeführt (Fälle 11, 14, 24, 26, 34, 39 und 42) und 22 % eigentümergeführt (Fälle 16 und 41). Diese Verteilung weicht sehr stark von der Gesamtverteilung ab und zeigt bei fremdgeführten Unternehmen eine Zunahme von 35 %. Dies ist der höchste Ausschlag zuungunsten der fremdgeführten Unternehmen in dieser Untersuchung. Offensichtlich gelingt es gerade unter einem Fremdmanagement nicht, die Marktbedürfnisse ins Unternehmen hinein zu kommunizieren.

Proposition 3: Das Outcome „Die Ursachen der Krise liegen im ungenügend qualifizierten Vertrieb begründet“ wird wesentlich beeinflusst durch die Bearbeitung der falschen Kundensegmente.

Diese Bedingung trat in der Untersuchung 8-mal (also in 19 % der analysierten Fälle) auf (Fälle 12, 13, 20, 24, 25, 27, 28 und 29). Von den acht untersuchten Unternehmen sind 63 % eigentümergeführt (Fälle 13, 25, 27, 28 und 29) und 37 % fremdgeführt (Fälle 12, 20 und 24). Diese Verteilung entspricht nicht der Gesamtverteilung und zeigt, dass die eigentümergeführten Unternehmen 6 % häufiger vertreten und damit offensichtlich weniger häufig in der Lage sind, die identifizierten Kundensegmente richtig anzusprechen, als fremdgeführte Unternehmen.

Proposition 4: Das Outcome „Die Ursachen der Krise liegen im ungenügend qualifizierten Vertrieb begründet“ wird wesentlich dadurch beeinflusst, dass der Vertrieb keinen großen Stellenwert im Unternehmen hat und dadurch kein Gehör findet.

Diese Bedingung trat in der Untersuchung 9-mal (also in 21 % aller analysierten Fälle) auf (Unternehmen 5, 9, 16, 20, 24, 26, 34, 39, 42). Von den neun untersuchten Unternehmen sind 67 % fremdgeführt (Fälle 20, 24, 26, 34, 39 und 42) und 33 % eigentümergeführt (Fälle 5, 9 und 16). Diese Verteilung entspricht nicht der Gesamtverteilung und zeigt, dass die fremdgeführten Unternehmen durch eine Zunahme von 24 % häufiger vertreten sind. Dies ist eine signifikante Abweichung von der Normalverteilung und lässt vermuten, dass in eigentümergeführten Unternehmen der Vertrieb – und damit der Kontakt zum Kunden – einen hohen Stellenwert hat. Häufig ist es der Unternehmer selbst, der es sich nicht nehmen lässt, wichtige Kunden zu besuchen, um sich ein Bild über deren Wünsche zu machen.

Insgesamt lässt sich festhalten, dass bei den Unternehmen, bei denen der Vertrieb eine Krisenursache ist, die Verteilung von fremdgeführten- und eigentümergeführten Unternehmen stark von der Gesamtverteilung abweicht. Fremdgeführte Unternehmen schneiden bei dieser Krisenursache weitaus schlechter ab als eigentümergeführte Unternehmen, insbesondere bei der Kommunikation von Kundenbedürfnissen ins Unternehmen hinein. Außerdem besitzt der Vertrieb in fremdgeführten Unternehmen einen weitaus geringeren Stellenwert.

Krisenursache Abläufe und Mitarbeiter

Wie Tab. 21 zu entnehmen ist, werden hier 2 Fälle eliminiert, bei denen das Outcome den Wert 0 annimmt. Es verbleiben 40 zu berücksichtigende Fälle, von denen 23 (oder 57 %) eigentümergeführt und 17 (oder 43 %) fremdgeführt sind. Die Gesamtverteilung beträgt somit 57 % zu 43 %.

**Abläufe entlang Wertschöpfungskette + Mitarbeiterqualifikation +
Unternehmenskultur*~Standort -> Nicht genügend optimierte Abläufe bzw.
nicht genügend qualifizierte Mitarbeiter**

Proposition 1: Das Outcome „Die Ursachen der Krise liegen in nicht genügend optimierten Abläufen bzw. nicht genügend qualifizierten Mitarbeiter begründet“ wird wesentlich beeinflusst durch suboptimale Abläufe entlang der Wertschöpfungskette.

Diese Bedingung trat in der Untersuchung 22-mal (also in 52 % aller und in 65 % der in der multikausalen Untersuchung analysierten Fälle) auf. Von den 22 untersuchten Unternehmen sind 59 % eigentümergeführt (Fälle 1, 4, 5, 7, 8, 9, 13, 15, 17, 18, 19, 27 und 38) und 41 % fremdgeführt (Fälle 10, 11, 14, 24, 32, 34, 37, 39 und 42). Diese Verteilung entspricht nicht der Gesamtverteilung, die Zunahme bei eigentümergeführten Unternehmen beläuft sich aber lediglich auf 2 %. Bei den Abläufen entlang der Wertschöpfungskette – die auch als einzelne Krisenursache besonders auffällig herausragt – scheinen die eigentümergeführten Unternehmen leicht, aber nicht signifikant, im Nachteil zu sein. Es gelingt fremdgeführten Unternehmen offensichtlich etwas besser, die Abläufe entlang der Wertschöpfungskette zu optimieren bzw. als Krisenursache auszuschließen.

Proposition 2: Das Outcome „Die Ursachen der Krise liegen in nicht genügend optimierten Abläufen bzw. nicht genügend qualifizierten Mitarbeiter begründet“ wird wesentlich beeinflusst durch zu wenig qualifizierte Mitarbeiter.

Diese Bedingung trat in der Untersuchung 20-mal (also in 48 % aller und in 59 % der in der multikausalen Untersuchung analysierten Fälle) auf. Von den 20 untersuchten Unternehmen, die diese Proposition erfüllen, sind 50 % fremdgeführt (Fälle 2, 10, 21, 22, 24, 26, 32, 33, 34 und 37) und 50 % eigentümergeführt (Fälle 5, 6, 7, 8, 16, 18, 27, 36, 38 und 41). Diese Verteilung entspricht nicht der Gesamtverteilung, vielmehr zeigt sich bei fremdgeführten Unternehmen eine Zunahme von 7 %. Sie weisen somit häufiger weniger gut ausgebildete und suboptimal qualifizierte Mitarbeiter auf als eigentümergeführte Unternehmen, bei denen sich der Eigentümer häufig persönlich um die Qualifizierung kümmert.

Proposition 3: Das Outcome „Die Ursachen der Krise liegen in nicht genügend optimierten Abläufen bzw. nicht genügend qualifizierten Mitarbeiter begründet“ wird wesentlich beeinflusst durch mangelnden Unternehmensfrieden und einen Mangel an kooperativer Unternehmenskultur IN KOMBINATION mit einem geringen Einfluss eines suboptimalen Unternehmensstandorts.

Diese Bedingung trat in der Untersuchung 9-mal (also in 21 % aller und in 26 % der in der multikausalen Untersuchung analysierten Fälle) auf. Von den neun untersuchten Unternehmen, die diese Proposition erfüllen, sind 67 % fremdgeführt (Fälle 11, 21, 32, 33, 34 und 35) und 33 % eigentümergeführt (Fälle 22, 30 und 38). Diese Verteilung entspricht nicht der Gesamtverteilung, sondern zeigt eine Zunahme von 24 % bei fremdgeführten Unternehmen und es dort signifikant häufiger an Unternehmensfrieden mangelt als in eigentümergeführten Unternehmen.

Insgesamt lässt sich festhalten, dass bei denjenigen Unternehmen, bei denen die Abläufe bzw. die Mitarbeiterqualifikation eine Krisenursache ist, die Verteilung der fremdgeführten und eigentümergeführten Unternehmen stark von der Gesamtverteilung abweicht. Eigentümergeführte Unternehmen haben offensichtlich ein größeres Problem mit den Abläufen

entlang der Wertschöpfungskette als fremdgeführte Unternehmen. Fremdgeführte Unternehmen hingegen schneiden schlechter ab, was den Unternehmensfrieden, die Unternehmenskultur und die Qualifikation der Mitarbeiter anbetrifft.

Addiert man in Tab. 29 die Abweichungen über alle Propositions hinweg⁹⁶, so stehen 230 % Abweichungen bei den fremdgeführten Unternehmen einer Abweichung von 44 % bei eigentümergeführten Unternehmen gegenüber, was einem Verhältnis von knapp oberhalb von eins zu fünf entspricht.

Krisenursachen	Eigentümergeführt	Fremdgeführt
	Abweichung von	Abweichung von
Abläufe&Mitar	plus 4 %	
Metho&Instr*~Produkte	plus 10 %	
Führung*Gesch.modell		plus 14 %
Modell*Produkte*~Methoden	plus 3 %	
Wissen & Know-how		plus 9 %
Führung		plus 21 %
Kontinuität		plus 21 %
Kontrolle*~Entscheid.	plus 18 %	
Produktnachfrage		plus 5 %
Funktionsfähigkeit		plus 12 %
Marktreife		plus 8 %
Zulieferteile*Qualität		plus 8 %
Ertrag*~Regeln	plus 1 %	
Invest*Controlling		plus 21 %
Regeln*Controlling		plus 14 %
Kundennähe		plus 7 %
Kommunik		plus 35 %
KundSeg	plus 6 %	
Stellenwert		plus 24 %
Abläufe	plus 2 %	
Mitarbeiterqualifikation		plus 7 %
Unternehmensfrieden*~Standort		plus 24 %
Summe der Abweichungen	plus 44 %	plus 230 %

Tab. 29 Eigentümer- vs. fremdgeführte Unternehmen

⁹⁶ Es wird also die Summe aller Abweichungen gebildet, bei denen sich die tatsächliche prozentuale Verteilung von familien- zu fremdgeführten Fällen pro Proposition von der Gesamtverteilung unterscheidet

Es ist eklatant, wie viel schlechter fremdgeführte Unternehmen abschneiden, wenn es um die Ursachen geht, weshalb Unternehmen in Krisensituationen geraten⁹⁷. Offenbar gehen Eigentümer sorgfältiger mit ihrem Unternehmen um, beobachten schwache Signale aufmerksamer und sind erfolgreicher bei der Festlegung von Maßnahmen zur Krisenbekämpfung (Hiebl et al., 2020: 781)⁹⁸. Fremdmanager hingegen sind häufig finanziell incentiviert, was sie dazu veranlassen könnte, größere Risiken einzugehen.

Für Eigentümer steht der ausschließlich finanzielle Profit nicht so sehr im Vordergrund, sondern auch der sozioökonomische Gewinn. So resümieren Casillas et al.: „Das Ergebnis [der Studie] zeigt, dass Firmen, die von Mitgliedern der Eigentümerfamilie geleitet werden, dynamischer reagieren, worauf bereits die ‚Stewardship‘- und SEW-Ansätze hinweisen. Sie enthüllen auch, dass es nicht einer Existenzbedrohung bedarf, damit diese größere Dynamik erzeugt wird, aber sollte sie vorhanden sein, ist sie umso ausgeprägter“ (2019: 72, eigene Übersetzung). Eigentümer finanzieren konservativer und sind deutlich risikoscheuer: „Der Verschuldungsgrad bei kleineren Firmen war niedriger, was die Risikoaversion der Eigentümerfamilien veranschaulicht“ (Kotey, 2005: 24, eigene Übersetzung). Anders Fremdgeschäftsführer: „Wird eine Firma von einem Beteiligten geleitet, dem die Firma zunächst unbekannt ist, so ist mit einer Lernkurve zu rechnen. Deshalb stellen Fremdgeschäftsführer Ressourcen bereit, um über einen ausreichenden finanziellen Puffer zu verfügen und um Fehler während der Lernkurve zu übertünchen“ (Kotey, 2005: 25, eigene Übersetzung).

⁹⁷ Es finden sich Parallelen zu den Erkenntnissen von Lantelme, der über 30 Jahre das Wachstum und das Scheitern von großen deutschen Firmen untersucht. Hierbei stellt es fest, dass die Exit-Rate von nicht börsennotierten Nicht-Familienfirmen mit 76,2 % deutlich höher ist als die von Familienfirmen. Bei diesen schieden lediglich 21 von 41 (oder 52,2 %) der Firmen aus dem Markt aus (Lantelme, 2017: 68). Lantelme unterscheidet allerdings nicht zwischen eigentümergeführt und fremdgeführt.

⁹⁸ Ob familiengeführte Unternehmen auch erfolgreicher und konsequenter in der Umsetzung der Maßnahmen sind, wird in dieser Untersuchung nicht analysiert und bleibt der zukünftigen Forschung vorbehalten.

Nachvollziehbar ist auch, weshalb Fremdgeschäftsführer mit Komplexität besser umgehen können: Es ist nachgewiesen, dass Fremdgeschäftsführer im Schnitt eine bessere Ausbildung haben als Eigentümer, da sie sich im Rahmen eines Selektionsprozesses – manchmal auch gegen die Eigentümerfamilie selbst – durchsetzen müssen (Hiebl et al., 2020: 771). Fremdmanager gelten als analytisch, spezialisiert, rational und bemüht, Entscheidungen unter möglichst vollständiger Faktenlage zu treffen. Sie sind deshalb für komplexe Fragestellungen besser geeignet. Was spricht für diese Erklärung? Smith et al. führen aus: „[...] ein umfassend handelnder Entscheider folgt einem formalen, rationalen Entscheidungsprozess, in dem die Ursache für ein Entscheidungsproblem rational identifiziert wird und abschließende oder umfangreiche Entscheidungsalternativen erarbeitet und bewertet werden. Zusammengefasst: Der umfassend handelnde Entscheider bemüht sich, auf der Basis der Erkennung und Bewertung einer großen Anzahl von Alternativen die bestmögliche Entscheidung zu treffen“ (1988: 224, eigene Übersetzung). Diese Eigenschaften können in der Studie hauptsächlich bei Fremdmanagern nachgewiesen werden.

Für kleinere Familienunternehmen erscheint es schwierig, gute externe Manager zu attrahieren, zumal Unternehmer oft keine gute Meinung von externen Managern haben: „So haben einige CEOs erfolgreicher familiengeführter Unternehmen oft eine schlechte Meinung von ‚professionellem Management‘“ (Gilding, 2005: 36, eigene Übersetzung). Für größere Familienunternehmen ist es hingegen keine große Herausforderung, externes Know-how zu binden – und es sind gerade die größeren Fälle, die komplexere Strukturen und Aufgabenstellungen offerieren. Mittlere Unternehmensgrößen könnten sich speziell für Beiräte eignen, die Professionalität bieten können, für die angestellte Manager jedoch zu teuer wären.

Die Forschung bestätigt die Ergebnisse dieses Kapitels. In einer Metaanalyse untersuchen Hiebl et al. (2020) 118 Veröffentlichungen zu Fremdmanagern in Familienfirmen und können diese

zu neun Themenbereiche verdichten. Aus den Resultaten lassen sich auch Erkenntnisse für die vorliegende Studie ableiten:

- Familienfirmen beschäftigen Fremdmanager, um eine erhöhte Professionalität ins Unternehmen zu bringen (2020: 771).
- Fremdmanagern werden höhere Gehälter für vergleichbare Positionen bezahlt wie Familienmitgliedern (2020: 773).
- Fremdmanager haben eine kürzere Amtszeit (2020: 774).
- Fremdmanager agieren eher wie Berater und übernehmen weniger Verantwortung (2020: 775).
- Fremdmanager nehmen höhere Risiken in Kauf als Familienmanager und suchen nach Gelegenheiten und Herausforderungen, mit denen sie sich extern beweisen können (2020: 777). Ähnliches führt übrigens Lantelme in seiner Gegenüberstellung von Familiengesellschaften und Nicht-Familienfirmen aus: „Es scheint, dass Familienunternehmen eine ausgewogenere Strategie wählen in den Kombinationen Risikofreude/Wachstum und Überleben/Krise“ (2017: 83, eigene Übersetzung).
- Familienmanager sind langfristiger orientiert und stärker firmenintern ausgerichtet. Deshalb bevorzugt Familienmanagement Projekte mit geringerem Risiko, um den Firmenbestand in Familienbesitz langfristig zu sichern (2020: 777).
- In Finanz- und Wirtschaftskrisen schneiden Firmen, die durch das Familienmanagement geführt werden, deutlich besser ab als fremdgeführte Firmen (2020: 781). „Mit anderen Worten: Unsere Ergebnisse zeigen, dass, wenn eine Firma mit einem Rückgang der eigenen Leistung konfrontiert ist, die Einsparungsmaßnahmen intensiver sind, wenn eine Familie involviert ist“ (Casillas et al., 2019: 66, eigene Übersetzung).
- Fremdmanager tendieren zu höherer Fremdkapitalaufnahme, insbesondere dann, wenn nicht genügend freie Mittel generiert werden können. In Kombination mit der

Inkaufnahme von höheren Risiken kommt es häufiger zu Fehlinvestitionen (Hiebl et al., 2020: 782).

Eigner und Unternehmer gelten als entscheidungsstark und pragmatisch: „Zusammengefasst: Es ist ziemlich gut dokumentiert, dass Unternehmer entscheidungsstarke, ungeduldige und handlungsorientierte Individuen sind, die unbedingt etwas erreichen und sich abheben möchten“ (Smith et al., 1988: 224, eigene Übersetzung). Diese Aussage bestätigt die schon an anderer Stelle erwähnte und kommentierte Beobachtung, dass die von Unternehmern geführten Firmen außergewöhnlich erfolgreich, aber auch außergewöhnlich erfolglos sein können, insbesondere wenn irrationale Beweggründe vorhanden sind:

Zitat Person 10: „„Er [der Unternehmer war] ein feiner Mann. Ein richtig anständiger Mann, fair, sauber und so weiter. Und er hatte einen Fehler, den es leider bei Familienunternehmen häufig gibt: Er hatte zwei Söhne, die beide besser keine Unternehmer gewesen wären. Was sie aber waren. Und die waren beide jung. Die waren jetzt nicht in der Top-Ebene, aber sie waren halt da und damit auch auf der Payroll. Natürlich auch mit Entscheidungen, die manche nicht nachvollziehen konnten. Die einfach falsch waren. [...] In dem Ort waren das halt dann schon die Jungen vom Alten. Entsprechend sind die dann schon in der Firma als die Jungen vom Alten gesehen worden: ‚Da sagen wir mal besser nix.‘ [...] Da ist natürlich tatsächlich das nicht genügend qualifizierte Management schon deutlich zu nennen und eine schwache Führung.“

5. Häufig wiederkehrende Aussagen, praktische Implikationen und

Empfehlungen

Im Laufe der Befragungen, insbesondere im Rahmen der Tiefeninterviews, kamen Aspekte zutage, die nicht mittels Fragebogen erhoben und in der vorliegenden Studie wissenschaftlich ergründet worden sind. Diese Aussagen treten über mehrere Unternehmen oder viele der befragten Personen hinweg immer wieder auf. Sie sind daher nicht nur individuelle Zitate der interviewten Personen, sondern geben inhaltlich die Meinung mehrerer Personen wieder und erlangen damit eine gewisse Allgemeingültigkeit.

1. Externe Schocks

Der konkrete Auslöser für Krisen ist oft ein externer Schock. Dieser bringt die Firma an den Rand der Belastungsfähigkeit. Ein Beispiel ist sicherlich die Coronapandemie, die während eines Großteils der Zeit, in der diese Arbeit geschrieben wurde, ganze Wirtschaftsbereiche in existenzielle Schwierigkeiten gebracht hat. Die Ursachen für die Krise sind aber meist innerhalb des Unternehmens und zu einer Zeit begründet, die vor dem Zeitpunkt liegt, an dem die Krise als solche erkannt wurde. Dies gilt umso mehr für Firmen, die schon lange am Markt sind und eine ausgeprägte Historie aufweisen.

2. Analyse vs. Fokus

Viele Unternehmen sind gut darin, Problemanalysen durchzuführen und die notwendigen Sanierungsmaßnahmen auch zu definieren. Im Anschluss kommt es allerdings sehr häufig zu einem Umsetzungsproblem, da das „Tagesgeschäft“ weiter betrieben werden muss – oft unter deutlich erschwerten Bedingungen.

Hierzu Person 12: *„Ja, das ist aber weniger ein Problem der Methoden. Die haben wir. Sondern das ist ein Problem der Anwendung. [...] Die Methoden sind nicht das Thema. Sondern das Thema ist: ‚Wir machen das jetzt!‘“*

Die Umsetzung der Krisenmaßnahmen wird deshalb von den Herausforderungen des Tagesgeschäftes überdeckt und die Maßnahmen geraten aus dem Fokus: Es mangelt an der notwendigen Zeit und der notwendigen Sanierungserfahrung. Dies ist der Grund, weshalb die bestehende Geschäftsführung mit dem Krisenmanagement meist überfordert ist und um einen CRO oder externen Sanierer ergänzt werden sollte: Eine Krise kann fast nie von dem handelnden Management selbst behoben werden, da es, wie bereits ausgeführt, eher „Teil des Problems“ und nicht „Teil der Lösung“ ist, es dafür nicht engagiert wurde und die Methoden folglich fehlen.

Do it, fix it, try it – oder wie es in der deutschen Übersetzung des Bestsellers von Peters et al. heißt „Primat des Handelns“ (1982). Wie im Verlauf dieser Arbeit nachgewiesen werden konnte, sind es oft nicht die großen Anlässe, die ein Unternehmen in die Krise

bringen, sondern eine Kombination aus scheinbar unerschwerlichen Problemen, die – jedes für sich genommen – oftmals als unproblematisch abgetan und dessen Beseitigung auf die lange Bank geschoben wird. Genau das sollte tunlichst vermieden werden! Ein Management muss sich bemühen, derartige Missstände so früh als möglich zu identifizieren und identifizierte Missstände umgehend zu beseitigen. Wie dargestellt, liegen die Ursachen für Krisen häufig vor dem Erkenntniszeitpunkt und in Zeiten, in denen es dem Unternehmen gut geht. Gerade dann ist ein Management mit Themen des Wachstums und Ausbaus der Marktposition beschäftigt, man blickt auf den Markt und die Wettbewerber und ggf. auch auf die Produktentwicklung. Themen wie unternehmensinterne Abläufe entlang der Wertschöpfungskette werden da oft nicht beachtet.

Zitat Person 24: „Man muss allerdings sagen, dass die Probleme von [Fall 34] in den 10 Jahren davor lagen, weil man sich da auf ein Abenteuer eingelassen. Man hat angefangen, Vertriebsgesellschaften in Argentinien, in Brasilien, in Asien aufzubauen, und hat dann die Kontrolle verloren. Mit dem Ergebnis, dass diese Gesellschaften dann [Fall 34] – was die Ergebnissituation betrifft und Liquidität – ganz erheblich geschwächt haben [...] man hat im Grunde genommen eine falsche Globalisierungsstrategie gefahren. [...] Das hat die Managementkapazität und die finanziellen Möglichkeiten der Gruppe überdehnt.“

3. Wahrnehmungsunterschiede zwischen den Betroffenen

Fragt man innerhalb des Unternehmens unterschiedliche Führungskräfte, ggf. in verschiedenen Funktionsbereichen, so fällt auf, dass die Krisenursachen oft völlig unterschiedlich wahrgenommen werden. Dies ist bei den verabschiedeten Maßnahmen seltener der Fall, insbesondere dann, wenn die befragten Personen in die Erarbeitung der Maßnahmenpläne eingebunden waren.

Häufig stark ausgeprägt sind die unterschiedlichen Wahrnehmungen zwischen Gesellschaftern und dem operativen Management. Bei diesen beiden Gruppen geht die Beurteilung der Krisenursachen oft diametral auseinander: Das operative Management sucht die Ursachen außerhalb des Unternehmens, die Gesellschafter suchen sie im

operativen Management. Bei den Maßnahmenplänen gilt das oben Gesagte – auch hier ist die Einbindung der Gesellschafter durch das Management entscheidend dafür, ob sie von beiden Gruppen gleichermaßen getragen werden.

4. Branche vs. Unternehmen

Die wenigsten Unternehmen entstammen Branchen, für die ganz allgemein keine Zukunftsfähigkeit mehr angenommen werden kann. Dies gilt selbst für die während der Dauer dieser Arbeit im medialen Fokus stehenden Hersteller von Verbrennungsmotoren oder für die Hersteller oder Betreiber von fossilen Energieerzeugern. Die Aussagen zu diesem Themenkomplex waren bei vielen Betroffenen identisch: Die Branchen haben Zukunft, allerdings muss das in diesem Bereich tätige Unternehmen sein Geschäftsmodell ändern und es den sich entwickelnden Chancen anpassen.

5. Hybris und Selbstüberschätzung

Im Süddeutschen existiert eine Redewendung: „Wen der Herrgott wirklich strafen will, dem schenkt er 40 Jahre ununterbrochenen Erfolg!“ Mehrere Unternehmer und Geschäftsführer berichteten reumütig, dass ihnen der Erfolg ihres Unternehmens zu Kopf gestiegen und man davon ausgegangen war, dass jedwede Geschäftsentscheidung sich erfolgreich entwickeln würde („The Midas Touch“).

Zitat Person 21: „,,Ich hab's Geld allein verdient und hab's Geld allein kaputt gemacht. Auf den Punkt! Ich hab' dir versprochen, wenn ich komm, dann red' ich offen. [...] Selbstüberschätzung? Selbstüberschätzung! Das unterschreibe ich. Selbstüberschätzung. Gut! Da war ein Unternehmer, der wahre Chuzpe mitgebracht hat. Eine ganze Reihe von Beteiligungen. Also der Unternehmer, der hat hier genau reingepasst mit dem [...]. Sonst hätte der Unternehmer gesagt: ‚Ganz ruhig.‘ Selbstüberschätzung. Du hast recht!““

Erfolg macht offensichtlich unempfänglich für gut gemeinte Ratschläge einerseits und eine exakte Analyse aller Chancen und Risiken vor wichtigen Entscheidungen andererseits.

Zitat Person 21: „Da steht bei mir on top das Wort ‚Berater‘. Das, was wir nicht selbst wussten, haben wir für teures Geld zugekauft. Und dann exzellente Mittelstandsberater; natürlich Topleute. Ich hab zu wenig auf die gehört.“

Diese Gefahr steigt, je erfolgreicher das Unternehmen in der Vergangenheit war und je mehr liquide Mittel zur Verfügung stehen.

Zitat Person 10: „Die [sehr erfolgreichen Unternehmer] schaffen sich ihre eigene Welt und glauben nur noch die. Die nehmen nichts anderes drum herum wahr. Felsenfest zu 100 % davon überzeugt. Die Welt hat er sich geschaffen. Die war für ihn gegeben, und wer die nicht erkannte, war dumm oder falsch oder selber schuld. [...] Und da hat der keinerlei Warnung entgegengenommen. [...] Bis hin zu, dass er Banker am Tisch hatte, die ihm helfen sollten, 500 Millionen Euro zu bringen. Nach 10 Minuten sagt der zu denen: ‚So dumm wie Sie rausschwätzen, hab’ ich auch noch niemanden gehört. Da versteht mein Junior mehr davon.‘“

Zitat Person 28: „Also eigentlich muss man sagen, letztendlich ist die Krise dadurch erzeugt worden, dass der [Unternehmer] von Anfang an unter Größenwahn gelitten hat. [...] Ich schreib mal das Wort Selbstüberschätzung hin. Nicht die Technik oder das Prinzip, muss man sagen, das hat ja nachher der später eingestellte Geschäftsführer, dessen Namen ich vergessen habe, hat ja dann das modifiziert. [...] Aber die Ausführungsform in diesen Riesenanlagen, das war der Größenwahnsinn. Das mündete ja dann in diesem verrückten Geschäftsmodell, dass man solche Großanlagen gebaut hat, ohne dass man, man würde sagen, Alpha- und Beta-site-Installationen, wo man die Skalierbarkeit überhaupt mal getestet hätte.“

So meinen auch de Groot et al.: „Während wir herausfanden, dass vorausgegangener Geschäftserfolg die Reaktionen aller Interviewter in einem ähnlichen Maße beeinflusste, stellten wir fest, dass Selbstüberschätzung in der Beurteilungsfähigkeit zu einer folgenreichen Voreingenommenheit bei der Entscheidungsfindung führt - und diese Selbstüberschätzung durch vorausgegangene Erfolge stark beeinflusst wird“ (2020: 24, eigene Übersetzung).

Erfolg, so kann vermutet werden, erzeugt ein Gefühl der Unbesiegbarkeit, das die Quelle so manchen Übels ist, da dieses Gefühl unsensibel für im Unternehmen liegende Krisenursachen macht, manchmal sogar die Ursache für die Krise ist.

Man kann auch vermuten, dass Überheblichkeit den Blick für die eigenen Stärken und Schwächen trübt und den Eindruck schafft, man habe genügend Wissen, identifizierte Probleme selbst zu lösen. Ein Fehler, wie sich gezeigt hat, da das fehlende Wissen zu Krisenvermeidung und -bewältigung ein sehr häufig anzutreffender Tatbestand ist.

Hierzu Person 14: *„Es waren alle Kontrollmechanismen da [ProAlpha und Lucanet], aber die Schlussfolgerungen, die daraus gezogen wurden, und die Visionen, die waren schwach. Ob das ein Beirat verhindert hätte, bei dem Dickkopf meines Bruders, weiß ich nicht.“*

Und Person 18: *„Aber diese Historie hat meines Erachtens einfach die Wahrnehmung für die Realität ein Stück weit eingeschränkt. Aufgrund der Historie ist man, hat man, glaube ich, seine Rolle, seine eigene Lage, völlig falsch eingeschätzt.“*

6. Verdientes vs. ererbtes Geld

Vielleicht ist dies ja eine Binsenweisheit, aber die Beobachtung zeigt, dass diejenigen Unternehmer, die das Unternehmen selbst zur Blüte gebracht haben, restriktiver mit finanziellen Ausgaben umgehen. Bei ererbten Unternehmen und Vermögen sieht das anders aus, da das Geld häufig nicht denselben Stellenwert besitzt, es ist „eben vorhanden“. Aus diesem Grund wird es auch leichtfertiger ausgegeben, die Risiken, die die Entscheider einzugehen bereit sind, sind größer.

7. Das Gras ist grüner auf der anderen Seite

Etliche der befragten Entscheidungsträger hatten Geschäftsausweitungen geplant, obwohl – oder gerade weil – das Kerngeschäft unter Ertragsschwäche litt. Mit zum Teil aufwendigen Analysen wurden benachbarte Märkte oder Produktgruppen identifiziert, die einen auskömmlichen Ertrag versprachen – häufig unter Heranziehung der Geschäftsberichte oder Jahresabschlüsse bereits in diesen Märkten befindlicher Unternehmen. Nachdem der Entschluss gefasst war, den beabsichtigten Schritt zu gehen, wurden zunächst Investitionen notwendig, die das Kerngeschäft weiter schwächten. Monate und Jahre später stellte man dann ernüchert fest, dass die neuen Märkte doch nicht so erfolgreich betreten werden konnten wie geplant. Die Gründe können vielfältig sein: Die etablierten Anbieter verteidigen ihren Markt, die Kunden bedenken den Neuankömmling nicht gleich mit den ertragreichen Projekten, sondern zunächst einmal mit undankbaren und komplexen Aufgabenstellungen, der ursprüngliche Kernmarkt beansprucht plötzlich die volle Aufmerksamkeit usw.

Zitat Person 21: *„Das hab ich im Nachhinein als einen Fehler erkannt. Diese Expansion [...] Expansion in fremde Märkte. Expansion in fremde Märkte, wo wir zielsicher die falschen Objekte gekriegt haben. Die der örtliche Markt, der sich auskannte, der die Bauherren kannte – wer auch immer sagte: „Ne, wenn der Kerl aus der Provinz kommend meint, er kann das besser, dann soll er das mal machen.““*

Nach den Erkenntnissen der interviewten Personen muss zunächst das Kerngeschäft saniert werden, bevor man sich an die Geschäftsausweitung wagt. Dies wird seitens der Wissenschaft bestätigt⁹⁹.

8. Banken

Mit Geldgebern verhält es sich wie mit externen Schocks: Sie sind oft der Auslöser einer Krise, aber häufig nicht der Grund dafür.

Zitat Person 18: *„Meines Erachtens wird in der Kommunikation mit Fremdkapitalgebern und auch der Einordnung, der Bewertung dieser Stakeholder traditionell viel falsch gemacht. Man vergegenwärtigt sich eigentlich häufig nicht, dass diese Fremdkapitalgeber ein Risiko eingehen und gerade in unseren heutigen Zeiten dafür einen minimalen Zins bekommen mit dem Risiko, dass sie tatsächlich ihr Engagement nicht zurückbekommen. Wenn man das mal aus unternehmerischer Sicht betrachtet, muss man sich ja ernsthaft fragen: ‚Würden wir beide das machen?‘ Also das kann man wahrscheinlich nur machen, wenn man ein riesiges Portfolio hat und dann sagt, gut, das funktioniert auf dem Wege. Aber ich denke, der Umgang mit Fremdkapitalgebern erfordert eine regelmäßige offene Kommunikation. Es zeigt sich im Übrigen auch, wenn man das macht – also auch in guten wie in weniger tollen Zeiten – wirklich progressiv kommuniziert und seinem Gegenüber auf der Bankenseite über die aktuelle Lage tatsächlich reinen Wein einschenkt, dann ist eine Beziehung relativ belastbar. Das ist vielleicht auch von Institut zu Institut ein Stück weit unterschiedlich, und natürlich spielen auch gewisse Strategien, die sich im Zeitverlauf bei den Banken immer ändern, auch eine Rolle. [...] Also aber im Großen und Ganzen kann man, glaube ich, sagen: Eine progressivere Kommunikation und ein professionelleres Reporting vereinfacht die Dinge doch massiv am Ende und macht eine Beziehung zu Fremdkapitalgebern deutlich belastbarer.“*

Zerwürfnisse zwischen der finanzierenden Bank und dem Unternehmen beruhen häufig auf einem Vertrauensverlust in die handelnden Personen aufgrund vergangener Erfahrungen.

Zitat Person 23: *„Es war kein betriebswirtschaftliches Problem, von der Ergebnislage isoliert. Sondern es war einerseits eine fehlende Unterstützung durch Fremdkapitalgeber, hervorgerufen durch die Finanzmarktkrise und den Mangel von Glauben. [...] Fazit war: Die Fremdkapitalgeber haben den Glauben an das*

⁹⁹ Hierzu beispielhaft: Robbins et al. (1993), Sheppard (1994), Simon (1996) und Slatter (1984)

Unternehmen verloren. Haben Linien gestrichen. Es kam zum Notverkauf. Es ist ein hartes Downsizing durchgeführt worden. Mit Kapitalzufuhr. Jeweils eine Hälfte Fremdkapital und die andere Hälfte von den neuen Anteilseignern.“

Zitat Person 10: „Wir waren mit der [...] Bank, mit acht Banken am Tisch, dann hat der Inhaber in seiner anständigen Art gesagt: ‚Ha, wir sitzen doch alle im selben Boot. Wenn Sie mich jetzt fallen lassen, fallen Sie doch mit.‘ Das war so seine Argumentationsschiene. Er hat keine Zahlen dabeigehabt. Nichts. Und der hat so auf Gentleman Agreement: ‚Wir sind doch alle nette Leute. Das biegen wir schon wieder wo hin.‘ Der hat die Krise nicht [...] der wusste gar nicht, wie er damit umgehen soll. [...] Die haben dann nimmer mitgemacht und dann kam irgendwann ein Übernehmer.“

Ein rechtzeitiger Wechsel zu einem neuen Fremdfinanzierer oder der Austausch der Geschäftsführung kann eine Kündigung der Kreditlinien vermeiden helfen.

Die Differenzen zwischen Unternehmern und Banken können manchmal aber auch auf eine selektive Wahrnehmung der Banken zurückgehen, indem dem Unternehmer unterstellt wird, vorsätzlich Gläubiger zu schädigen. Das Gegenteil ist der Fall: Für den Unternehmer steht fast immer das Ziel im Vordergrund, das Unternehmen zu retten, aber genau deshalb ergreift der Unternehmer in einer Krise manchmal Maßnahmen, die die Gefahr bergen, Gläubiger zu schädigen – also unter billiger Inkaufnahme einer potenziellen Gläubigerbenachteiligung.

Grundsätzlich sollte ein Unternehmen nicht nur von einer Bank abhängig sein, sondern sich mehrere Finanzierungspartner suchen. Eine offene bis hin zur präventiven Informationspolitik ist jedenfalls verpflichtend.

Zitat Person 25: „Doch eins hätte ich (zur Krisenvermeidung) noch gemacht: eine zweite Hausbank. Nie mehr nur eine Hausbank! [...] Das ist echt Scheiße. Das ist tödlich.“

Neben den Banken entwickelten sich in den letzten zwei Jahrzehnten alternative Finanzierungsformen (vom Crowdfunding über Mezzanine-Kredite bis zur Hereinnahme von Private Equity). Im Anlagenbau und der Bauwirtschaft sind generell Sicherheiten (meist in Form von Bürgschaften) herauszulegen. Diese werden durch Avalgeber gedeckt. Auch dies gilt es im Auge zu behalten.

Zitat Person 21: „*Es gab einen hochprofessionellen Sanierungsplan mit einschneidendsten Maßnahmen. Hochprofessionell – ich wiederhole mich. Der von den Hausbanken voll mitgetragen wurde. Der vom Betriebsrat voll mitgetragen wurde. Der vom Gesellschafter und seiner Familie voll mitgetragen wurde, die sich dort auch erheblich beteiligt haben. Wer zu lange gedauert hat, war der große Avalgeber. Der sehr lange gezögert hat oder mit seinen Gremien sehr lange gebraucht hat, bis er zugestimmt hat. Am gleichen Tag, als die Zustimmung bei mir ankam, musste ich den Insolvenzantrag stellen, nachdem die Hausbank die Linien fällig gestellt hat. Am gleichen Tag [...] die Kriegsentscheidenden sind die Avalgeber!*“

In der Literatur wird das Thema Banken und Unternehmen in der Krise ebenfalls beleuchtet. Gopinath untersucht 192 kleine und mittlere US-amerikanische und kanadische Firmen unterschiedlicher Branchen, indem er neun Kreditinstitute zu ihrem Verhalten in Bezug auf Firmen in der Krise befragt. Er kann vier generische Strategien der Banken identifizieren: den *managementbezogenen Ansatz*, bei dem die Bank ihre Macht nutzt, die Strategie und die operativen Abläufe im Unternehmen zu beeinflussen, bis hin zum Austausch des Managements, den *finanzbezogenen Ansatz*, bei dem die Bank nach Möglichkeiten sucht, ihre Sicherheiten zu erhöhen, insbesondere durch die Forderung nach erhöhtem Eigenkapital oder externen Bürgschaften durch die Gesellschafter, den *rechtlichen Ansatz*, wonach die Bank die Kredite fällig stellt und wenn nötig die Hilfe von Gerichten in Anspruch nimmt, und den *Restrukturierungsansatz*, bei dem die Bank bei der Rekapitalisierung oder Restrukturierung unterstützt. Er konnte darüber hinaus weitere Verhaltensmuster der Banken herausarbeiten. So ist nicht der Umfang der erwarteten Kreditausfälle für die Wahl des Ansatzes ausschlaggebend, sondern die Einschätzung der Workout-Abteilungen, ob die Ursache der Krise externer oder interner Natur war: Bei externen Ursachen wurde eher der finanzbezogene Ansatz gewählt, bei internen Ursachen der managementbezogene oder rechtliche Ansatz. Der Restrukturierungsansatz kommt selten zum Zuge und lässt sich, seiner Einschätzung nach, am ehesten bei japanischen Banken beobachten. Die Reaktion der Banken kann positiv beeinflusst werden, wenn das Management eine Turnaround-Strategie präsentieren kann und eigene Fehler eingesteht. Verzögerungen

in der Zurverfügungstellung angeforderter Daten führen zu einer Verschärfung der Vorgehensweise. Die generischen Strategien können einander auch nachfolgen: Sobald die Banken ihre Sicherheiten optimiert haben, tendieren sie eher zu dem managementbasierten Ansatz als zum rechtlichen Ansatz. In der Frühphase der Krise werden managementbezogene Ansätze bevorzugt, in der Spätphase rechtliche Ansätze (Gopinath, 1995).

9. Einzelentscheider vs. Teams

Insbesondere in den Tiefeninterviews wurde besonders deutlich, dass eine das Unternehmen leitende Einzelperson ein Unternehmen sowohl zu extremen Erfolgen als auch rascher in die Krise führen kann, wohingegen Teams nicht die großen revolutionären Sprünge hervorrufen, jedoch aufgrund ihres ausgeglicheneren Entscheidungsverhaltens ein Unternehmen gegen Rückschläge besser stabilisieren helfen. Smith et al. führen dazu aus: „Auch wenn Unternehmer weniger umfassend in ihrer Entscheidungsfindung sein mögen, [...] wurde herausgefunden, dass die leistungsfähigsten Firmen von Unternehmern geleitet wurden, die über ein sehr umfassendes Entscheidungsverhalten verfügten“ (1988: 230, eigene Übersetzung).

10. Aufsichtsgremien und Berater

Zunächst muss ein Unternehmen die Entscheidung treffen, ob es sich überhaupt durch ein Kontrollgremium beraten lassen will, und in der Folge muss es darüber nachdenken, welche Zuständigkeiten das Gremium erhalten soll. Im Gegensatz zu der Rechtsform der AG, bei der die Funktion des Aufsichtsrats durch das Aktiengesetz festgelegt ist, haben kleinere Firmen meist die Rechtsform der GmbH, der KG oder der GmbH & Co. KG. Für diese Rechtsform ist kein Kontrollgremium vorgeschrieben. Sollte sich ein Unternehmen für ein Kontrollgremium entscheiden, beispielsweise in Form eines Beirats, ist zunächst zu klären, ob dieser rein beratend tätig werden oder auch

Entscheidungsgewalt besitzen soll. Daraufhin ist die Auswahl der Mitglieder des Kontrollgremiums zu treffen. Nicht nur für größere Unternehmen gilt: Die Qualität des Kontrollgremiums ist nahezu ebenso wichtig wie die Qualität der Unternehmensführung.

Zitat Person 21: „Das war ein Kardinalfehler, dass im Beirat der Wirtschaftsprüfer gesessen war, der nichts gemacht hat. Dass im Beirat der Hausanwalt, Rechtsanwalt [...] aus München, menschlich wunderbar, Unternehmenskultur hat prima gepasst, Johanniter, Lions und alles gut, aber eben nicht der Beirat, den ich mir im Nachhinein gewünscht hätte. Der mir mal in Hintern getreten hätte. Wir haben viel zu gut zusammengepasst. Ohne Klüngel zu sein. Wir haben uns nicht geduzt. Auch die haben das Selbstvertrauen des Unternehmers akzeptiert.“

Das richtige, für das Unternehmen und die Unternehmenssituation geeignete Kontrollgremium zu finden, kann im Krisenfall einen wesentlichen Unterschied ausmachen, wenn im Kontrollgremium zumindest eine Person vertreten ist, die mit Krisenbewältigung Erfahrung hat. Dies berichten auch viele der befragten Personen, die mit ihrem Unternehmen in die Krise geraten und mit der Leistung des Kontrollgremiums nicht zufrieden waren. Selbstkritisch wird angemerkt, dass entweder eine unpassende Zusammensetzung des Gremiums gewählt oder dessen Empfehlungen nicht beherzigt wurden.

Zitat Person 24: „Der Aufsichtsrat hat im Grunde genommen den Vorstand nicht oder mit den falschen Schwerpunkten überwacht und hat ihm – sagen wir mal – auch nicht die richtigen Fragen gestellt. Nicht den richtigen Fokus gesetzt. Dadurch konnte der Vorstand über Jahre hinweg dem Aufsichtsrat ein Bild zeichnen, dass der Realität schon gar nicht entsprach. [...] Der Aufsichtsrat war durchaus qualifiziert besetzt [...] Brancheninsider, durchaus kompetente Leute. Das Problem war eigentlich eher der Aufsichtsratsvorsitzende. Ein Jurist, der nicht die richtigen Fragen gestellt hat und der letztlich auch die Moderation des Aufsichtsrates sehr glücklos vorgenommen hat.“

Aus diesen Aussagen lassen sich Rückschlüsse auf den Umfang der Kompetenzen, aber auch die Entscheidungsgewalt des Kontrollgremiums ableiten.

Grundsätzlich halten fast alle der interviewten Personen fest, dass sich ein Unternehmen – zumindest ab einer Mindestgröße – durch ein Kontrollgremium, dem gewisse Entscheidungskompetenzen zuerkannt werden, beraten und kontrollieren lassen sollte.

Hierbei ist auf unabhängige, komplementäre und aufrichtige Personen zu achten. Ist das Gremium einmal besetzt, sollte die Nachbesetzung, nicht vom Unternehmer, sondern vom Gremium selbst entschieden werden.

Berater können in Spezialsituationen ein nicht vorhandenes Kontrollgremium ersetzen oder ergänzen. Auch hier gilt, dass die Auswahl entscheidend ist und das Unternehmen, wenn möglich, auf Berater zurückgreifen sollte, mit denen man bereits konstruktiv zusammengearbeitet hat, denn in der Krise ist keine Zeit vorhanden, einen unbekanntem Berater über eine gewisse Zeit zu beobachten. Insofern ist die Wahl eines „ungeeigneten“ Beraters sehr viel problematischer als eine unpassende Zusammensetzung des Kontrollgremiums, die über die Zeit optimiert werden kann.

11. Theorie vs. Praxis

Von der Theorie zur Praxis ist es ein weiter Weg – die meisten Befragten, die mit ihrem Unternehmen in die Krise gekommen waren, hatte im Vorfeld theoretisches Wissen zur Krisenbekämpfung gesammelt, sei es im Studium oder im Rahmen von Fortbildungen. Da sich jedes Unternehmen, jede einzelne Situation und jede Krise aber etwas von der anderen unterscheidet, helfen theoretische Grundkenntnisse nur begrenzt, sodass viele der Befragten sich im Nachhinein gewünscht hätten, eine Krise in Form einer Simulation – unter Hinzunahme des Kontrollgremiums oder ausgewählter Berater – im Voraus ernsthaft und gewissenhaft durchgespielt zu haben.

12. Betriebsrat und Gewerkschaften

In traditionell geprägten Unternehmen, insbesondere der produzierenden Industrie, die sich häufig auch bereits in der Hand der zweiten oder dritten Generation befinden, ist oft ein „starker“ Betriebsrat vorzufinden, der noch von einem althergebrachten Rollenverständnis geprägt ist und gern auch die Nähe der Gewerkschaften sucht. Gerade in der Krise, in der sehr kurzfristig einschneidende Maßnahmen getroffen werden

müssen, ist von dieser Seite mit Widerstand und nicht mit Unterstützung zu rechnen. Dies gilt insbesondere, wenn die Zusammenarbeit zwischen Gesellschaftern bzw. Geschäftsführern und Arbeitnehmervertretern in der Vergangenheit nicht von Vertrauen geprägt gewesen ist. Gerade wenn Sozialpläne und Entlassungen unvermeidbar sind, kann die Haltung des Betriebsrats einen großen Unterschied ausmachen, da das Unternehmen im schlechtesten Fall in einen „Zweifrontenkrieg“ gerät: Neben den Herausforderungen, die die Gespräche mit Externen mit sich bringen, können auch die Verhandlungen mit der Belegschaft und dem Betriebsrat einen großen zeitlichen Aufwand bedeuten.

13. Technische vs. kaufmännische Prägung der Geschäftsführung

Etliche der befragten Unternehmer mit kaufmännischer Ausbildung nannten als Grund für die Krise die Vermutung, dass der Mangel an technischer Kompetenz in der Geschäftsführung zu einem schleichenden Attraktivitätsverlust des Produktprogramms oder zur falschen Einschätzung der Komplexität hereingeholter Aufträge geführt habe. Nach Meinung dieser Entscheider sollte in der Geschäftsführung immer die Kombination aus einem Techniker und einem Kaufmann vorhanden sein.

Zitat Person 6: „Aber ich hätte mir einfach noch mal mindestens einen, vielleicht noch einen anderen auf der Vertriebsseite, aber mindestens den einen als technischen Counterpart in höchstmöglicher Qualität an die Seite geholt, zu egal welchen Kosten. Weil das war wirklich – aus meiner Sicht – der Kern.“

Zitat Person 24: „,,Wie gesagt, ich würde immer noch die Hauptursache [für die Krise] darin sehen, dass man Projekte angegangen hat, wo ein Kaufmann gemeinsam mit einem Techniker oder Bauingenieur gesagt hätte: ‚Das klappt nur bei idealsten Umständen. Deswegen sollten wir es lieber sein lassen.‘ Das hat möglicherweise gefehlt, weil man vielleicht auch sehr selbstbewusst war.“

Dass eine Kombination aus einer technischen und einer kaufmännischen Geschäftsführung sinnvoll sein kann, liegt auf der Hand, da sich die Wissensschwerpunkte ergänzen bzw. Wissenslücken komplementär ergänzt werden. So führen Andric et al. für einseitig technisch geprägte Unternehmen aus: „Auffällig ist

insbesondere, dass bei den nicht kaufmännisch erfahrenen Geschäftsführern der Anteil derer, die gar keine operativen (18,8 Prozent) oder strategischen (46,9 Prozent) Controlling-Instrumente einsetzen, deutlich höher liegt als bei den Geschäftsführern mit kaufmännischer Erfahrung (8,8 Prozent beziehungsweise 32,8 Prozent)“ (2017a: 10).

14. Kundenferne/Kundennähe

Viele der befragten Personen halten eine ausgeprägte Kundennähe des Unternehmers bzw. der Führungskräfte für das beste Rezept, eine Krise langfristig zu vermeiden. Das Wissen um die Bedürfnisse der eigenen Abnehmer sei der Garant für ein leistungsfähiges Unternehmen – insbesondere dann, wenn man auch den Wettbewerb und dessen Angebot im Auge behalte. Arroganz der handelnden Personen gegenüber den Belangen und Wünschen der Kunden sei demgegenüber oft der Anfang des Niedergangs.

Kundennähe sei auch das Geheimnis hinter einer realitätsnahen Unternehmensstrategie, da die Frage an die Kundschaft, wo sie denn mit ihrem Unternehmen in 3, 5 oder 10 Jahren stehen möchte und wie man mit dem eigenen Unternehmen die Erreichung dieser Ziele unterstützen könne, konkrete Hinweise auf die eigenen Handlungsoptionen ermöglicht.

15. Windfall Profits

Nach der Übernahme eines Unternehmens aus einer schwierigen Lage oder der Insolvenz ist der Ertrag häufig nicht erwirtschaftet, da das Umlaufvermögen weit unter Herstellkosten eingekauft, aber zu Marktpreisen verkauft werden kann. Der so entstehende „Windfall Profit“ verstellt den Blick für die wahren Kosten und führt zu einer zu optimistischen Einschätzung der Ertragslage, zumal diese Sondersituation im Normalfall vom etablierten Controlling des übernommenen Unternehmens nicht abgebildet wird.

Hierzu Person 12: *„Die ganzen Investitionen, die wir in den ersten zwei Jahren geleistet haben, konnten wir nur finanzieren, weil wir im Prinzip einen riesigen Bestand an verwertbaren Maschinen übernommen haben. Wir konnten nicht beurteilen bei der Übernahme: ‚Sind die wirklich verwertbar?‘ Die waren aber alle verwertbar. Damit konnten wir neue Maschinen finanzieren. Damit konnten wir einen Umzug in bessere Räumlichkeiten finanzieren, wozu wir ansonsten gar nicht das Geld gehabt hätten.“*

Und weiter: *„Also wir hätten damals, nachdem uns klar war, die Maschinen, die im Keller stehen, sind alle werthaltig – und die waren deutlich mehr Wert in der Summe als das, was wir vorher bezahlt hatten – hätten wir sagen müssen: ‚Pass mal auf, das sind diese Windfall Profits. Das ist nichts, was wir uns erarbeitet haben. Das heißt, die müssen wir aus den Erträgen genau genommen abziehen.‘ Und wir hätten dann wahrscheinlich auch früher festgestellt, oh, die Marge, die jetzt übrig bleibt, die kann es nicht sein.“*

16. Kompetenzreglements

Ein Kompetenzreglement legt fest, wer im Unternehmen für welche Entscheidungen verantwortlich ist, welche Wertgrenzen existieren oder welche Entscheidungsprozesse in Gang gesetzt werden, sollte das Unternehmen nach innen (z. B. bei Arbeitnehmerdarlehen, Versicherungszusagen oder Abfindungsvereinbarungen) oder Dritten gegenüber (beispielsweise bei Anzahlungsbürgschaften oder Zahlungsverprechen) gebunden oder verpflichtet werden. Werden beispielsweise festgelegte Wertgrenzen überschritten, sind weitere Hierarchiestufen einzubeziehen. Entscheidungen, die das Unternehmen finanziell über bestimmte Grenzen hinaus binden, sollten immer mehrere Unterschriften voraussetzen. Dies gilt nicht nur in Bezug auf die Hereinnahme von komplexen Aufträgen, sondern auch für Investitionen in Sachanlagen, Immobilien oder F&E. Ein durchdachtes und belastbares Kompetenzreglement fehlt in vielen Firmen.

17. Risikoausgleich auf der privaten Seite schaffen

Man hört immer wieder von den „armen reichen Unternehmern“, da ein Großteil des Vermögens illiquide in deren Firma gebunden ist. Dort verzinst es sich zumeist auch gut und verbessert die Eigenkapitalquote. Nichtsdestotrotz spricht vieles dafür, regelmäßig einen Teil der Erträge an die Gesellschafter auszuschütten. Zum einen

verlangen Fremdkapitalgeber oft einen Beitrag seitens der Eigentümer, wenn diese – in einer Krisenphase – um eine Ausweitung der Linie anfragen, zum anderen können nicht im Unternehmen tätige Gesellschafter, die somit kein Einkommen aus der Firma beziehen, „ruhiggestellt“ werden. Außerdem sollten Unternehmer und ihre Familien im Insolvenzfall nicht mittellos dastehen.

Zitat Person 21: „Ich habe eine sehr wichtige Sache klug und richtig gemacht. Nämlich sehr früh und völlig legal – da kam auch keiner dran, auch nach der Insolvenz – Vermögen zu übertragen auf die Söhne. Und die Brandmauer zwischen den Eheleuten eisern einzuhalten.“

18. Kostenflexibilität ist Trumpf

Da der Ertrag eines Unternehmens vereinfacht von den beiden Faktoren Umsatz und Kosten abhängig ist, sind Umsatzeinbrüche nur durch die Reduktion der Kosten abzufangen. Je flexibler die Kostenstruktur gestaltet ist, desto einfacher lassen sich Programme zur Kosteneinsparung umsetzen. Viele Unternehmen haben deshalb nach einer überstandenen Krise begonnen, nicht mehr ausschließlich auf fest eingestelltes Personal zurückzugreifen, sondern mit einer begrenzten Zahl von Leiharbeitsunternehmen zu kooperieren. Die so entstehende Kostenflexibilität wird durch die Befragten höher gewertet als die Gefahr des langsamen Know-how-Verlusts durch eine wechselnde Belegschaft.

Hierzu Person 17: „Ich würde nicht mehr so viele Mitarbeiter aufbauen, in der guten Zeit, wie wir es gemacht haben. [...] Was wir damit gemacht haben, neben dem, dass der Faktor Arbeit immer teurer wird, [...] wir haben die Fixkostenschwelle deutlich erhöht. [...] Wir müssen mehr in Flexibilität denken – make or buy!“

Und weiter:

„Ich bin nicht krisenresilient, wenn ich zu stark mit eigenen Mitarbeitern agiere, anstatt dass ich sage, ich delegiere das Risiko des Vorhaltens eigener Mitarbeiter an geeignete Partner.“

19. Das Risiko des externen Wachstums

Aus den Gesprächen lässt sich für das externe Wachstum ableiten, dass das Risiko für das Kernunternehmen, zu scheitern, steigt,

- je größer das Kernunternehmen ist (Fall 22, Fall 23, Fall 42),
- je größer der Zukauf ist (Fall 14, Fall 23),
- je unspezifischer der Zukauf ist und je weiter weg vom Kerngeschäft er sich befindet (Fall 14, Fall 42),
- je weiter entfernt der Kulturkreis liegt (Fall 10, Fall 40),
- je geringer die Profitabilität des Kernunternehmens ist (Fall 22, Fall 23, Fall 25, Fall 27),
- je weniger Erfahrung des Managements in Bezug auf Integration von Unternehmen vorhanden ist (Fall 22, Fall 23),
- je größer die Abhängigkeit von bisher unbekanntem Geschäftsführern ist (Fall 23, Fall 40),
- je komplexer und gleichzeitig je weiter weg große Projekte angesiedelt sind (Fall 23, Fall 40) und
- je größer die Selbstüberschätzung des heimischen Managements ist (Fall 23, Fall 38, Fall 42).

Es zeigt sich also, dass Umsatzwachstum durch die Akquisition einer Unternehmung oder eines Unternehmensteilbereichs mit nicht unerheblichen Risiken verbunden ist, die nicht nur durch eine oberflächliche Due Diligence hervorgerufen werden: Gerade die Übernahme von großen Einheiten und das

Engagement in fremden Kulturkreisen setzt ein integrationserfahrenes Managementteam mit freien Kapazitäten oder eine eigens auf M & A spezialisierte Abteilung voraus. Aber auch nach einer erfolgreichen Übernahme und Integration ist die Abhängigkeit vom hinzugekommenen Management und dessen Kooperationswilligkeit groß. Im Umkehrschluss empfehlen die interviewten Personen, das interne Wachstum über das externe zu stellen.

20. Der Nordstern

Hierbei geht es darum, die Mitarbeiter mit Hintergrundwissen zum Unternehmensgeschehen zu versorgen, das es ihnen ermöglicht, zu verstehen, warum die Geschäftsführung oder das Management bestimmte Entscheidungen trifft oder Maßnahmen einleitet. Am besten trifft dies das Zitat von Person 26:

„Wenn ich Transformationen mache, geht es immer darum eine ganz einfache Geschichte für die Mitarbeiter – den Nordstern nenne ich das immer. Die müssen wissen, warum. McKinsey, BCG alle sagen, was man tun muss, wann man es tun muss, wie viel man tun muss und so weiter, sie sagen aber nie, warum. Und der Mitarbeiter will wissen, warum tue ich das? Warum will der Chef, dass ich das tue? Und wenn die wissen, warum und wie ihr Beitrag ist, dann laufen die auch. [...] Das Why ist das Allerwichtigste, das machen fast alle falsch.“

6. Einbettung der Ergebnisse in den aktuellen Stand der Forschung

„Eine neu entstehende Theorie sollte aus zwei Gründen mit der bestehenden Theorie und mit widersprüchlichen Erkenntnissen in der Literatur verglichen werden. Erstens verlieren Wissenschaftler ihr Vertrauen in ihre Erkenntnisse, wenn widersprüchliche Erkenntnisse bewusst ignoriert werden, [...] und zweitens – und vielleicht noch wichtiger –, da eine widersprüchliche Literatur auch eine Gelegenheit darstellt: Die Gegenüberstellung von widersprüchlichen, zwiespältigen und gegensätzlichen Ergebnissen zwingt Forscher dazu, kreativere und radikalere Gedankenspiele zu unternehmen, als es ihnen ansonsten möglich wäre“ (Eisenhardt, 1989: 544, eigene Übersetzung). Und weiter: „Eine neu entstehende Theorie

an der existierenden Literatur festzumachen, erhöht die Glaubwürdigkeit sowie die Verallgemeinerbarkeit und ermöglicht die Erarbeitung von Theorien über eine reine Ableitung aus Fallstudien hinaus. Ist der Abgleich der Ergebnisse mit der Literatur in den meisten Forschungsaufgaben wichtig, so ist er zentral in der Erarbeitung von neuen Theorien, da die Ergebnisse meist auf einer begrenzten Anzahl von Fällen beruhen“ (Eisenhardt, 1989: 545, eigene Übersetzung).

Im Folgenden werden die Erkenntnisse der Analyse der Krisenursachen (Kapitel 4 und 5), das eigene Krisenverlaufsmodell (Kapitel 4.a.) wie auch die weiteren Einblicke der Exkurse (Kapitel 4.e.) mit dem Stand der wissenschaftlichen Diskussion verglichen und Unterschiede und Gemeinsamkeiten herausgearbeitet. Hierfür werde ich die relevanten, in Kapitel 2 beschriebenen Ansätze der Unternehmenskrisenforschung nochmals nacheinander kurz beleuchten. Wie zu Beginn der Dissertation vermutet (siehe Kapitel 2.b.), existiert keine in sich geschlossene Theorie, die die Entstehung von Krisenursachen hinreichend exakt beschreiben kann. Vielmehr legen die hier durchgeführten Untersuchungen der konkreten Krisenursachen nahe, dass die verschiedenen Theorien zur Unternehmenskrise die Ursachen zwar berühren, jedoch nicht erschöpfend erklären können. Dies sollte mit der vorliegenden Arbeit nun sehr viel besser möglich sein.

Die quantitative Unternehmenskrisenforschung greift im Rahmen der empirischen Krisenforschung auf öffentlich verfügbare statistische Daten des Krisen- und Insolvenzgeschehens zu und versucht hieraus Aussagen über die Vorhersehbarkeit von Krisen abzuleiten. Wenn Pompe et al. (2005) bei einer Mehrzahl von Unternehmen über einen Zeitraum von 5 Jahren Finanzkennzahlen analysieren und aus deren Entwicklung eine Vorhersage für das Scheitern von Unternehmen ableiten, so korrespondiert dies mit der Erkenntnis dieser Studie, dass Fehler, die in der Fehler-Phase gemacht werden, früher oder später Auswirkungen auf die KPI und schlussendlich auf den Ertrag und die Liquidität haben

werden (siehe Kapitel 4.a. „Entwicklung eines eigenen Krisenverlaufsmodells“). Der Ertrag ist konsequenterweise im Rahmen der mono- wie auch der multikausalen Analyse der Krisenursache „Fehlende oder fehlerhaft angewandte betriebswirtschaftliche Methoden und Steuerungsinstrumente“ (Letzteres in Kombination mit einem geringen Einfluss der Nichtberücksichtigung von Finanzierungsregeln) der wichtigste Faktor (höchster Durchschnittswert bei der monokausalen Analyse), taucht allerdings bei der multikausalen Analyse auf der Gesamtunternehmensebene in der Bedingungskombination „Metho&Instr*~Produkte“ mit einer Rohabdeckung von 0,39 erst an der dritter Stelle auf. Unter die oben genannte Krisenursache ist auch die Bedingung „Controlling“ subsumiert worden als diejenige betriebliche Funktion, die die Entwicklung der Unternehmenszahlen überwacht und berichtet. Wie in Kapitel 2.b.a. festgestellt, ist es für ein Unternehmen sinnvoll, mögliche Fehlentwicklungen – im Sinne eines Frühwarnsystems – durch die konsequente Überwachung von für den Unternehmenszweck spezifischen und kritischen KPI frühzeitig zu erkennen. Diesbezüglich kann man Korol nur zustimmen: „In den meisten Fälle ist eine Insolvenz ein andauernder Prozess, in dem es möglich ist, verschiedene Phasen zu unterscheiden – vom Auftreten erster Signale einer Finanzkrise über die Nichtbeachtung der finanziellen und nicht finanziellen Krisensymptome in einer Firma bis zu unangemessenen Aktivitäten, die in die Endphase einer Krise münden, die Insolvenz. Dieser Prozess kann bis zu 5 oder 6 Jahre andauern. Es handelt sich nicht um ein plötzliches Phänomen, das unmöglich vorherzusehen ist, Deshalb gilt, je früher Warnsignale festgestellt werden, desto mehr Zeit werden Manager zum Vorbereiten und Reagieren in nachfolgenden Phasen der Krise haben“ (Korol 2012: 22, eigene Übersetzung).

Da quantitative Studien immer auf in der Vergangenheit liegende Daten wie Bilanzen, Jahresabschlüsse und Geschäftsberichte zugreifen, lässt die eingeschränkte Aktualität der Daten nur begrenzte Rückschlüsse auf das künftige Krisengeschehen zu – insbesondere wenn

man berücksichtigt, dass die Krisenursachen der Unternehmen, die in den vergangenen Jahren in die Insolvenz gegangen sind, möglicherweise bereits weiter als 5 bis 6 Jahre zurückliegen (Hauschildt, 2000). Die Rückwärtsgerichtetheit dieser Art Studien ist sicherlich einer der größten Kritikpunkte an der empirischen Krisenforschung und entspricht auch nicht den Erkenntnissen dieser Dissertation, wonach es zu jedem Zeitpunkt, beispielsweise mittels eines Independent Business Reviews (IBR), möglich ist, den Status quo des Unternehmens zu untersuchen. Hierbei können mangelhaft Abläufe entlang der Wertschöpfungskette identifiziert und entsprechende Maßnahmen in die Wege geleitet werden. Auch Defizite in der Qualifikation der Mitarbeiter können erkannt und aufgearbeitet werden, beispielsweise wenn bestimmte Kompetenzen zur Erreichung der strategischen Ziele oder der Umsetzung des Geschäftsmodells in noch nicht ausreichendem Maße im Unternehmen vorhanden sind.

Außerdem setzen quantitative Studien immer eine Mindestanzahl von Untersuchungsobjekten voraus, damit statistische Aussagen abgeleitet werden können. Es geht hierbei immer um Verallgemeinerungen, bei denen der einzelne betrachtete Fall mit all seinen individuellen Erkenntnismöglichkeiten gerade nicht im Fokus steht.

Die theoretischen Ansätze der Krisenforschung beruhen auf Theorien, Konstrukten und Denkmodellen, die einerseits ein Verständnis für die beobachtete Realität, andererseits ein Verständnis für zukünftige Entwicklungen ermöglichen sollen. Der lebenszyklusorientierte Ansatz sieht die Parallele des Unternehmens zu einem Lebewesen und dessen Geburt, Werden und Vergehen. Der Tod eines Unternehmens ist in diesem Modell fast zwangsläufig, kann durch kreative Erneuerungsversuche zwar lange hinausgezögert, aber schlussendlich nicht verhindert werden – ein im Prinzip nachvollziehbarer Ansatz, da tatsächlich nur wenige Firmen die zweite bzw. dritte Generation überleben oder in der Hand der Gründerfamilie verbleiben. Das Unternehmen jedoch abstrakt mit einem Lebewesen zu vergleichen, entspricht weder der Komplexität eines Lebewesens noch den Eigenarten eines Unternehmens, was die vorliegende

Studie belegt: Ein Unternehmen ist ein komplexes Geflecht aus organisatorischen, strukturellen und personellen Beziehungen nach innen und außen. Darüber hinaus trägt der lebenszyklusorientierte Ansatz keinerlei Erkenntnisse zur Erforschung von Krisenursachen bei. Es existiert jedoch ein Aspekt, der auch durch die Erkenntnisse dieser Arbeit bestätigt wird, nämlich dass sich das Unternehmenswachstum nicht gleichmäßig vollzieht und dass sich Phasen von Wachstum und Disruption abwechseln¹⁰⁰. In den disruptiven Phasen, von Albach et al. auch (kritische) Wachstumsschwellen genannt¹⁰¹, wird der Unternehmensfortbestand infrage gestellt und es werden Umstrukturierungen und Anpassungsentscheidungen notwendig, will man das Überleben des Unternehmens sichern oder zumindest auf einen Wachstumspfad zurückkehren. Die kritische Wachstumsschwelle kann mit dem „Erkenntniszeitpunkt“ des eigenen Krisenverlaufsmodells zusammenfallen, an dem der Unternehmensführung erstmals klar wird, dass sich das Unternehmen in einer Krise befindet¹⁰². An jeder Wachstumsschwelle müssen konkrete Maßnahmen eingeleitet werden, will das Management verhindern, dass die manifeste Krise existenzbedrohende Ausmaße annimmt.

Prozessorientierte Ansätze wie die Phasenmodelle nehmen die Sequenz der Entscheidungen und Geschehnisse im Vorfeld des Scheiterns eines Unternehmens in das Blickfeld. Im weiteren Sinne ist das eigene Krisenverlaufsmodell (Kapitel 4.a.) ebenfalls ein Phasenmodell, da die Stabilitäts-Phase, die Fehler-Phase und die Maßnahmen-Phase einander auf dem Zeitstrahl folgen. Allerdings werden im Rahmen der vorliegenden Studie andere Erkenntnisse abgeleitet, als dies die typischen Vertreter dieser Denkrichtung tun. So wird im eigenen Modell beispielsweise keine Einteilung in strategische Krise, Erfolgskrise und Liquiditätskrise¹⁰³ vorgenommen, da – meines Erachtens – diese Phasen auf dem Zeitstrahl nicht klar voneinander

¹⁰⁰ Siehe beispielsweise Albach (1967), Greiner (1998) und Schreyögg et al. (2013)

¹⁰¹ Albach et al. (1985)

¹⁰² Siehe zu „Erkenntniszeitpunkt“ Kap. 4.a.

¹⁰³ Müller (1986)

abzugrenzen sind, sich die Phasen überlagern und eine strategische Krise bis weit in die Liquiditätskrise hinein andauern kann. Auch taucht gemäß den Erkenntnissen der vorliegenden Studie die Krisenursache fehlende Liquidität in der multikausalen Analyse nicht auf, da sie fast zwingende Konsequenz des fehlenden Ertrags ist (Kapitel 4.c.c.).

D’Aveni und Habersang et al. gehen in ihren Untersuchungen davon aus, dass Entscheidungen und Maßnahmen situativ und – je nachdem, in welcher Phase sich ein Unternehmen befindet – mehr oder weniger passend sind¹⁰⁴. Die Untersuchung von Habersang et al. verbleibt jedoch an der Oberfläche und beschäftigt sich nicht detailliert mit internen Gründen für das Scheitern. Außerdem widersprechen die Ergebnisse einer Erkenntnis der vorliegenden Studie, wonach bereits eine Kombination niederschwelliger Bedingungen und Krisenursachen ein Unternehmen in eine existenzielle Krise bringen kann.

D’Aveni kommt zu der Erkenntnis, dass Unternehmen in der Krise häufig wie paralysiert und generell entscheidungsschwach sind und geeignete und notwendige Maßnahmen gar nicht erst ergreifen¹⁰⁵ – eine Erkenntnis, die ich im Rahmen der Studie durchaus bestätigen kann (Kap. 4.e.a.). Hiernach leiden Unternehmen letztlich nicht unter einem Erkenntnisproblem, sondern unter fehlender Umsetzungsstärke. Dieser mangelnde Fokus taucht auch in meinem Krisenverlaufsmodell in Abb. 14 als $(\tan \beta \times t_2)$ auf.

Die Unterteilung einer Krise in Phasen macht dann Sinn, wenn davon ausgegangen werden kann, dass in den unterschiedlichen Phasen jeweils andere Krisenursachen existieren und spezifische Maßnahmen ergriffen werden können, um diese Krisenursachen zu bekämpfen. So als ob jede Phase eine für sie passende, standardisierte und unternehmensunabhängige „Toolbox“ an Methoden und Maßnahmen hätte, die nur effizient und zielgerichtet angewandt werden müssten, um die Krisenursachen zu beseitigen – eine Annahme, der nicht zugestimmt werden

¹⁰⁴ Habersang et al. (2019)

¹⁰⁵ D’Aveni (1989)

kann. Wie meine Ergebnisse in der vorliegenden Studie zeigen, ziehen sich spezifische Ursachen wie rote Fäden durch die Krise und wechseln nicht in deren Verlauf. Zu ursprünglichen Ursachen können jedoch weitere hinzukommen, was die Komplexität der Krise erhöht. Diese zusätzlichen Ursachen nenne ich „nachlaufende Krisenursachen“. Ein Beispiel für eine nachlaufende Krisenursache ist fehlendes Know-how und Wissen zur Krisenbewältigung (Kap. 3.c.8.). Sind jedoch die Krisenursachen persistent, ändern sich auch die freilich von Unternehmen zu Unternehmen unterschiedlich ausfallenden Maßnahmen, die zu deren Bekämpfung ergriffen werden müssten, über die Phasen hinweg nicht. Allerdings wird die zeitliche Komponente immer dringlicher werden, da die Handlungsalternativen, z. B. bei der Beschaffung zusätzlicher Finanzmittel oder bei der Kostensenkung durch Personalabbau, im Verlauf der Krise immer geringer werden.

Der chaostheoretische Ansatz erklärt die Entstehung von Krisen durch plötzliche und erratische Verhaltensänderungen und Diskontinuitäten bei Management (endogene Krisenursachen), Stakeholdern oder der Umwelt (exogene Krisenursachen), die das Unternehmen nicht beherrschen kann. Dieser Forschungsansatz ist begrenzt hilfreich, da er davon ausgeht, dass Krisen weder vorhergesehen werden können noch beherrschbar sind. Beide Erklärungsansätze widersprechen meinen Erkenntnissen in dieser Dissertation. Pinkwart, ein Vertreter der Chaostheorie, führt selbst aus, dass die Annahmen dieser Forschungsrichtung „[...] offensichtlich keine zusätzlichen Erklärungen für die komplexen, die Fortführung des Unternehmens gefährdenden, diskontinuierlichen Prozesse [liefern], sondern lediglich deren begriffliche Einordnung und qualitative Beschreibung anhand der Gestalt des Katastrophenmodells sowie eine daran anknüpfende Diskussion möglicher Anpassungspfade zur Bewältigung dieser krisenverursachenden Diskontinuitäten ermöglichen“ (1993: 890, eigene Übersetzung).

Führungsorientierte Ansätze gehen davon aus, dass alle in einem Unternehmen anzutreffenden Missstände und Fehlentwicklungen letztendlich auf Führungsfehler an der Unternehmensspitze zurückzuführen sind. Diese Aussage stelle ich in ihrem allumfassenden und vereinfachenden Anspruch jedoch infrage, da sie davon ausgeht, dass Führungskräfte letztlich in geeignete und ungeeignete einzuteilen sind. Ungeeignete Manager würden demnach auf jeder Stelle versagen, geeignete immer brillieren. Würde diese These stimmen, müssten erfolgreiche Manager in jedem Unternehmen und in jeder zukünftigen Position erfolgreich sein. Die beobachtete Realität sieht jedoch anders aus: So werden gerade die Fähigkeiten, die bei einem Manager im einen Unternehmen Grund zur Beförderung sind, im neuen Job oft nicht mehr benötigt. Diese Beobachtung gilt nicht nur für das untergeordnete Management, sondern auch für die Unternehmensspitze. Umgekehrt konnten erfolglose Führungskräfte, nachdem sie auf eine andere Stelle versetzt wurden bzw. das Unternehmen gewechselt hatten, dort erhebliche Erfolge nachweisen.

Nicht in Abrede zu stellen sind jedoch die – durch die vorliegende Studie bestätigten – oft vorhandenen eklatanten Schwächen in Führung und Krisenmanagement-Know-how sowie die Selbstüberschätzung der eigenen Fähigkeiten und die vorhandene Persönlichkeitsdefizite in der Unternehmensführung. Da der führungsorientierte Ansatz exogene Krisenursachen explizit ausschließt, harmoniert er mit dem Ansatz dieser Arbeit, der interne Krisenursachen in den Vordergrund stellt. So entsprechen die Annahmen des führungsorientierten Ansatzes in Teilbereichen durchaus den Erkenntnissen dieser Dissertation, beispielsweise wenn Miller et al. (2004) als Hauptursachen für das organisatorische Scheitern Selbstüberschätzung und das Verlassen des angestammten Kerngeschäftsfelds identifizieren. Dies stimmt mit den Aussagen mehrerer interviewter Personen überein, korreliert mit meiner Definition einer „schwachen Unternehmensführung“¹⁰⁶ (Kapitel 3.c.2.4. „Unternehmensführung“ und Kapitel 4.c.a.

¹⁰⁶ Ein „schwaches Management“ wird als Krisenursache auch von Slatter (1984) oder Heany (1985) bestätigt.

„Proposition 2“) und findet sich in Kapitel 5.5. „Hybris und Selbstüberschätzung“ und Kapitel 5, Punkt 7 „Das Gras ist grüner auf der anderen Seite“ wieder. Auch Hauschildt et al. (2005) bestätigen Fehlreaktionen des Managements als Krisenursache.

Führung ist auch das Thema, das mich in Exkurs 4.e.c. „Unterschiede zwischen eigentümergeführten und fremdgeführten Unternehmen“ beschäftigt, in dem die Frage gestellt wird, ob Familienfirmen erfolgreicher sind, wenn sie von einem externen Manager geführt werden. Stewart et al. (2012) werten 59 empirische Studien daraufhin aus, ob die Tatsache, dass ein Unternehmen familiengeführt ist, einen Einfluss auf die Leistungsfähigkeit des Unternehmens hat. Sie unterscheiden sechs Professionalisierungsgrade. Die Wissenschaftler kommen zu dem Schluss, dass bei dem heutigen Stand der Forschung kein Unterscheid zwischen eigentümergeführten und fremdgeführten Unternehmen gemacht werden kann. Dem stehen meine Erkenntnisse aus der vorliegenden Arbeit klar entgegen, wonach eigentümergeführte Familienunternehmen weitaus weniger Krisenursachen auf sich vereinen als fremdgeführte (Kapitel 4.e.c.). Ich widerspreche damit auch Caters Erkenntnissen (2008), die nahelegen, dass eine Familienfirma in der Krise das Familienmanagement gegen ein externes Management austauschen müsste. Ich plädiere jedoch für eine externe Unterstützung zur Identifizierung der Krisenursachen und Umsetzung der verabschiedeten Maßnahmen.

Wie auch in der Krisenursachenforschung¹⁰⁷ wird in der vorliegenden Studie zwischen exogenen und endogenen Krisenursachen unterschieden, wonach lediglich die endogenen Krisenursachen von den Führungskräften mit zur Verfügung stehenden Mitteln bekämpft werden können, externe Schocks jedoch als gegeben und nicht beeinflussbar hingenommen werden müssen. Exogene Krisenursachen werden insofern als „Brandbeschleuniger der Krise“ gesehen. In der vorliegenden Arbeit wurden im Rahmen der Befragung externe Schocks als

¹⁰⁷ Siehe auch Finkin (1985) und Heany (1985)

Ursache der Unternehmenskrise abgefragt. Die genannten exogenen Krisenursachen können in folgende Kategorien eingeteilt werden:

- Fehlende Unterstützung durch Fremdkapital- und Avalgeber (14 Fälle). Hierbei ist davon auszugehen, dass dieser Krisenursache tiefer liegende Gründe zugeordnet werden müssen: Eine Bank kündigt in den seltensten Fällen eine Kreditlinie „out of the blue“, sondern wegen fehlenden Vertrauens in die Geschäftsführung, die Gesellschafter oder in das Geschäftsmodell. Es wäre folglich notwendig, in den genannten Einzelfällen Gespräche mit den Fremdkapitalgebern zu suchen, um die Details zu erörtern. Fest steht jedenfalls, dass Banken bzw. Fremdkapitalgeber eine die Krise auslösende oder die Krise verstärkende Rolle spielen können und diesem Stakeholder deshalb zur Krisenvermeidung und in der krisenvermeidenden Kommunikation besondere Aufmerksamkeit geschenkt werden muss.
- Ein marktseitig verursachter Nachfrageeinbruch (9 Fälle)
- Steigende Faktorkosten und Probleme mit Lieferanten (5 Fälle)
- Zahlungsausfall eines oder mehrerer Kunden/Gläubiger (3 Fälle)
- Unfalltod des Gründers/Geschäftsführers (1 Fall)

In 22 (oder 52 %) der befragten Fälle wurden exogene Gründe als Mitursache für die Krise der Unternehmen genannt. Keiner der Befragten nannte einen exogenen Grund als exklusiven Grund für das Scheitern, wohingegen 18 Befragte endogene Ursachen als ausschließliche Gründe anführten. Interessant mag auch die Beobachtung sein, dass – zusätzlich zu den endogenen Gründen – bei 13 Fällen mehrere exogene Ursachen genannt wurden (nur bei 9 Fällen wurde ein singulärer exogener Grund angeführt). Ebenso fällt auf, dass in den Fällen, die nachvollziehbare exogene Krisenursachen aufwiesen, auch zusätzliche, vermeintlich externe Krisenursachen genannt wurden, die nach meiner Auffassung aber endogen begründet sind.

Im Zusammenhang mit exogenen Schocks ist noch eine weitere Beobachtung zu machen, nämlich dass harte exogene Schocks im Management eines Unternehmens wie auch bei der Belegschaft eine höhere Veränderungsbereitschaft auslösen als schleichende negative Entwicklungen – die empfundene Bedrohungslage ist subjektiv ausgeprägter. Dieser Umstand zeigt, wie wichtig die Einführung harter Kennzahlen ist, um bei Erreichen bestimmter Trigger vorher definierte Maßnahmenkaskaden auszulösen. Dies schließt eine Subjektivität bei der Beurteilung der Situation effektiv aus und mündet in intensive Diskussionen über zeitnah einzuleitende Maßnahmen.

Erfolgsfaktorenforschung

Die Erhebung von Erfolgsfaktoren ist im Grunde ein deskriptiver Ansatz, bei dem, von der Beobachtung des „Erfolgsgeheimnisses“ einzelner Unternehmen ausgehend, verallgemeinert und angenommen wird, man müsse lediglich das Erfolgsmuster des betrachteten Unternehmens kopieren und könne den Erfolg damit auf das eigene Unternehmen übertragen. An diesem Ansatz ist viel Kritik geäußert worden¹⁰⁸, schon allein deswegen, da die beobachtete Realität den Annahmen widerspricht und viele der exemplarischen Erfolgsunternehmen die Jahre nach der Veröffentlichung der Studien nicht überlebt haben: Erfolgsfaktoren können offensichtlich nicht kopiert und schon gar nicht perpetuiert werden. Sie scheinen vielmehr ein situatives und vorübergehendes Phänomen zu sein, das ständig an die sich wandelnden Gegebenheiten angepasst werden muss.

Im Folgenden soll beleuchtet werden, ob es Zusammenhänge zwischen den Erkenntnissen der Erfolgsfaktorenforschung und den herausgearbeiteten Krisenursachen gibt.

Peters et al. (1982) haben das Primat des Handelns, die Ausrichtung auf Kundenbedürfnisse, die Mitarbeiterorientierung und Weiterbildungsmöglichkeiten, eine schlanke Organisation mit

¹⁰⁸ Siehe Kapitel 2.b.b.a.f.

einfachen Abläufen und die Konzentration auf das Kerngeschäft als Erfolgsfaktoren herausgearbeitet. Simon (1996) identifiziert Kundennähe, Konzentration auf Kernkompetenzen, Internationalisierung, Fähigkeit zur Skalierung, Innovationsfreude und Mitarbeiterbindung als Erfolgsfaktoren. Miller et al. (2004 und 2015) können folgende Erfolgsfaktoren ausmachen: Kontinuität, Mitarbeiterorientierung, Investition in Netzwerke und das Treffen von Entscheidungen.

Die Annahme, die Nichtberücksichtigung von Erfolgsfaktoren führe automatisch in die Krise, ist genauso wenig bewiesen wie die Vermutung, die Negation von Krisenursachen führe zum Erfolg des Unternehmens. Die Vermeidung von Krisenursachen führt vielmehr zur Krisenprävention. Außergewöhnlichen Erfolg hat ein Unternehmen jedoch nur, wenn es nicht nur Krisen vermeidet, sondern spezifische, für sich speziell relevante Erfolgsfaktoren zusätzlich positiv umsetzt. In diesem Sinne sind Erfolgsfaktoren langfristig wirkende Maßnahmen, die sich von Unternehmen zu Unternehmen und von Branche zu Branche unterscheiden können. Die Maßnahmen zur Krisenvermeidung sind ebenfalls unternehmensspezifisch, müssen jedoch kurzfristig wirken, um das Unternehmen aus der Krise zu führen.

Nachfolgend wird nun konkret untersucht, ob die Negation von Krisenursachen auch Erkenntnisse zutage bringt, die zum Erfolg des Unternehmens beitragen können (und nicht nur zur Vermeidung von Krisen), und ob das Verfolgen bestimmter Erfolgsfaktoren hilft, einer Krise vorzubeugen. Hierzu werden die mithilfe des Quine-McCluskey-Algorithmus ermittelten Negationen der Kapitel 4.c.c. und 4.c.e.¹⁰⁹ mit den Erkenntnissen der Erfolgsfaktorenforschung verglichen. Zur Erinnerung: Bei einer QCA bedeutet „Negation“ die Abwesenheit einer bestimmten Eigenschaft oder Bedingung, es wird also untersucht, ob es Bedingungen/Bedingungskombinationen gibt, bei denen das Outcome (in der vorliegenden

¹⁰⁹ Die Berechnung der Negation der Krisenursachen der Kapitel 4.c.a., 4.c.b. und 4.c.d. war aufgrund der Verletzung der Handlungsempfehlungen nicht möglich.

Studie die identifizierte Krisenursache) vermieden werden kann oder nur einen geringen Einfluss hat. Hierzu wird auf die entsprechenden Untersuchungen des Kapitels 4 Bezug genommen.

- Ad 4.c.c. Das Vermeiden der Krisenursache „Die Ursachen der Krise gehen auf fehlende oder fehlerhaft angewandte betriebswirtschaftliche Methoden und Steuerungsinstrumente zurück“ wird wesentlich beeinflusst durch

Proposition 1: Das Unternehmen berücksichtigt die Finanzierungsregeln. Das Berücksichtigen der vertikalen und horizontalen Finanzierungsregeln hilft die Krise zu vermeiden, da die Zahlungsfähigkeit des Unternehmens sichergestellt ist, Fremdkapital und Eigenkapital in einem gesunden Verhältnis zueinander stehen und die Fristigkeiten von Mittelherkunft und Mittelverwendung beachtet werden.

ODER

Proposition 2: Das Unternehmen verfügt über ein aussagekräftiges Controlling und Reporting. Die regelmäßige Überwachung der Geschäftsabläufe des Unternehmens und die zeitnahe Berichterstattung hilft die Krise zu vermeiden, da Fehlentwicklungen frühzeitig erkannt und dem Management zur Kenntnis gebracht werden. Darüber hinaus wird eine gute Controlling-Abteilung mit der Präsentation von Soll-/Ist-Abweichungen auch Maßnahmen zur Richtungskorrektur vorschlagen.

ODER

Proposition 3: Das Unternehmen verfügt über ausreichend Liquidität IN KOMBINATION mit einem geringen Einfluss einer fehlenden Ertragskraft. Hierbei bestätigt sich die Beobachtung, dass Liquidität kurzfristig wichtiger ist als Ertrag. Wenn ein Unternehmen in seinem Kerngeschäft vorübergehend ertraglos ist, kann es Liquidität durch den Verkauf von Assets erzeugen und damit eine Krise

überbrücken. Wenn ein Unternehmen jedoch auf Dauer ertraglos ist, kann die Liquidität nur von außen zugeführt werden.

Für die Negationen des Kapitels 4.c.c. lassen sich in der Erfolgsfaktorenforschung keine Entsprechungen finden.

- Ad 4.c.e. Das Vermeiden der Krisenursache „Die Krise geht auf nicht genügend optimierte Abläufe bzw. nicht genügend qualifizierte Mitarbeiter zurück“ wird wesentlich beeinflusst durch

Proposition 1: Eine den Kundenanforderungen entsprechende gute Lieferbereitschaft und kurze Lieferzeiten IN KOMBINATION mit einem guten Standort. Ein zentraler, in Kundennähe befindlicher Standort in Verbindung mit einer hohen Lieferbereitschaft und Lieferzeiten, die den Kundenanforderungen entsprechen, helfen die Krise zu vermeiden. Gerade die Erfahrungen der Coronakrisenjahre mit Lieferschwierigkeiten osteuropäischer Zulieferer und den Lockdowns chinesischer Häfen zeigen, wie stark die heimischen Unternehmen von einer funktionierenden Lieferkette abhängig sind.

ODER

Proposition 2: Eine den Kundenanforderungen entsprechende, gute Lieferbereitschaft und kurze Lieferzeiten IN KOMBINATION mit reibungslosen Abläufen entlang der Wertschöpfungskette. Die Optimierung der Abläufe entlang der Wertschöpfungskette ist diejenige Maßnahme, die am besten geeignet ist, die Krise zu vermeiden, da die Kapitalbindung herabgesetzt, die Fehleranfälligkeit der Produkte reduziert und Ertragssteigerungen realisiert werden können.

ODER

Proposition 3: Suboptimale Abläufe entlang der Wertschöpfungskette können durch qualifizierte und gut ausgebildete Mitarbeiter kompensiert werden. Die langfristige Konzentration auf Mitarbeiterqualifikation und -weiterbildung führt zu Kompetenzen, mit denen die Belegschaft in die Lage versetzt wird, sowohl die Defizite in den Abläufen als auch die Möglichkeiten zu deren Umgehung zu erkennen und umzusetzen.

ODER

Proposition 4: Qualifizierte und gut ausgebildete Mitarbeiter sind in der Lage, einen mangelnden Unternehmensfrieden und eine wenig kooperative Unternehmenskultur IN KOMBINATION mit einem schlechten Standort zu kompensieren. In dieser Proposition sind es wiederum die hoch qualifizierten und motivierten Mitarbeiter, die Reibungsverluste zwischen der Geschäftsführung und dem Betriebsrat und mit dem Standort in Zusammenhang stehende Nachteile ausgleichen können.

Es finden sich zwei Bedingungen, deren Negation zweien der gefundenen Erfolgsfaktoren entsprechen und die somit SOWOHL Krisenursache ALS AUCH Erfolgsfaktor sind: mangelhafte Abläufe/funktionierende Abläufe entlang der Wertschöpfungskette und schlecht ausgebildete und unterqualifizierte Mitarbeiter/Mitarbeiterorientierung bzw. mangelnde Investitionen in deren Qualifizierung und Weiterbildung. Dies bedeutet, dass das Management durch die Optimierung der Abläufe entlang der Wertschöpfungskette und durch Mitarbeiterorientierung die Krise nicht nur erfolgreich vermeiden, sondern gleichzeitig in Aspekte investieren kann, die Peters et al. (1982), Simon (1996) und Miller et al. (2004 und 2014) als Faktoren identifiziert haben, durch die ein Unternehmen besonders erfolgreich wird. Dies bedeutet im Umkehrschluss, dass die Konzentration auf diese beiden Erfolgsfaktoren das beste Rezept darstellt, eine Unternehmenskrise zu vermeiden. Erfreulicherweise kann mit

diesen beiden Bedingungen die Brücke zwischen der Erfolgsfaktorenforschung und den endogenen Krisenursachen geschlagen werden.

Die Negation der anderen in dieser Arbeit identifizierten Krisenursachen hilft demgegenüber lediglich dabei, die Krise zu vermeiden, ihre Abwesenheit stellt allerdings nicht gleichzeitig ein Erfolgsfaktor dar.

Monokausale und multikausale Krisenursachen

In der Vergangenheit wurden – auch aufgrund des Fehlens geeigneter Analysemethoden – lediglich monokausale Analysen durchgeführt. Der Ansatz der vorliegenden Arbeit ist es, mithilfe der fsQCA-Analyse und des Quine-McCluskey-Algorithmus Kombinationen von Krisenursachen zu erforschen. So konnten auf der Gesamtunternehmensebene drei Bedingungskombinationen erarbeitet werden:

- Nicht genügend qualifiziertes Management bzw. eine schwache Führung IN KOMBINATION mit einem nicht stimmigen Geschäftsmodell (Kap. 4.b., Proposition 2)
- Fehlerhaft angewandte betriebswirtschaftliche Methoden und Steuerungsinstrumente IN KOMBINATION mit einem geringen Einfluss von fehlerhaften Produkten (Kap. 4.b., Proposition 3)
- Ein nicht stimmiges Geschäftsmodell IN KOMBINATION mit nicht marktgerechten oder fehlerhaften Produkten UND einem geringen Einfluss von nicht korrekt angewandten betriebswirtschaftlichen Methoden und Steuerungsinstrumenten (Kap. 4.b., Proposition 4).

Auf Gesamtunternehmensebene findet sich jedoch auch eine monokausale Bedingung, die in ihrer Einzigartigkeit heraussticht und die höchste Erklärungskraft am Outcome (Krisenform)

aufweist: nicht genügend optimierte Abläufe bzw. nicht genügend qualifizierte Mitarbeiter (Kap. 4.b., Proposition 1).

Die Dissertation bestätigt, dass auch auf der 2. Unternehmensebene bestimmte Bedingungen als „Stand alone“-Bedingungen existieren (obwohl doch gerade deren Interdependenzen gesucht werden), namentlich die folgenden Aspekte:

- Das Management verfügt über unzureichendes Know-how bzw. Wissen, wie die Krise bewältigt werden soll (Kap. 4.c.a., Proposition 1).
- Die Unternehmensführung leidet unter Entscheidungsschwäche (Kap. 4.c.a., Proposition 2).
- Der Geschäftsführung fehlt es an Kontinuität (Kap. 4.c.a., Proposition 3).
- Das Produkt entspricht nicht der Nachfrage (Kap. 4.c.b., Proposition 1).
- Das Produkt verfügt nicht über die erwartete Funktionalität (Kap. 4.c.b., Proposition 2).
- Der Markt ist noch nicht reif für das verfügbare Produkt (Kap. 4.c.b., Proposition 3).

Die weiteren Krisenursachen, die bisher als monokausal identifiziert worden sind, tauchen ausschließlich im Zusammenhang und in Verbindung mit anderen Bedingungen auf.

- Schwache Kontrollinstanzen IN KOMBINATION mit einer geringen Ausprägung von fehlerhaften Entscheidungen (Kap. 4.c.a., Proposition 4)
- Fehlende Ertragskraft des Unternehmens IN KOMBINATION mit einem geringen Einfluss der Nichtberücksichtigung der Finanzierungsregeln (Kap. 4.c.c., Proposition 1)
- Falsche oder unterlassene Investitionen IN KOMBINATION mit einem unzureichenden Controlling und Reporting (Kap. 4.c.c., Proposition 2)

- Nichtberücksichtigung der Finanzierungsregeln IN KOMBINATION mit einem unzureichenden Controlling und Reporting (Kap. 4.c.c., Proposition 3)
- Fehlender Unternehmensfrieden bzw. Mangel an kooperativer Unternehmenskultur IN KOMBINATION mit einem geringen Einfluss eines suboptimalen Standorts (Kap. 4.c.e., Proposition 3)

Ein suboptimaler Standort, ein gestörter Unternehmensfrieden, die Missachtung von Finanzierungsregeln, unzureichende Kontrollinstanzen, fehlgeleitete Investitionen und eine fehlende Ertragskraft sind in der vorliegenden Arbeit nie alleinstehende Krisenursachen, sie treten immer in Kombination mit anderen endogenen Krisenursachen auf. Gleiches gilt für ein unzureichendes Controlling und Reporting. Die Dissertation kommt somit zum Schluss, dass monokausale Krisenursachen und multikausale Krisenursachen im Unternehmen sowohl alleine als auch gemeinsam und nebeneinander auftreten können¹¹⁰.

Hauschildt et al. (2005) subsumieren in ihrer Studie verschiedene Krisenursachen unter definierten Krisentypologien, jedoch basiert ihre Studie auf einer sogenannten qualitativen Inhaltsanalyse von Artikeln aus dem Manager Magazin, die krisenbezogenes Vokabular beinhalteten. Dieses Vorgehen entspricht nicht den heutigen Erwartungen in Bezug auf eine wissenschaftliche qualitative Analyse. Auch die in der Studie außerdem erfolgte qualitative Analyse der Insolvenzpläne von 19 Unternehmen bietet nicht die notwendige Breite, zudem gab es seinerzeit nicht die heute zur Verfügung stehenden wissenschaftlichen Analysemethoden. Die Zuordnung der identifizierten Krisenursachen zu sogenannten Krisentypologien ist deshalb auch mehr oder weniger beliebig. So führen Hauschildt et al. aus: „Es wird nicht etwa ein theoretisch fundiertes Aussagensystem überprüft. Unsere Studie hat ausdrücklich einen heuristischen Auftrag“ (2005: 16). Und weiter: „Ziel ist die Erklärung eines

¹¹⁰ Siehe hierzu auch Tab. 28

Realphänomens durch die Ermittlung von Ursachenvariablen sowie der zwischen ihnen existierenden Zusammenhänge“ (2005: 17). Hauschildt merkt zu diesem Thema ein Jahr später an: „Krisen gehen üblicherweise nicht auf ein singuläres Ereignis zurück. Vielmehr ereignen sie sich zumeist durch das Zusammenwirken mehrerer Ursachen“ (2006: 35).

Die Überlegungen, die den neueren theoretischen Ansätzen zugrunde liegen, finden sich an mehreren Stellen dieser Dissertation im Zusammenhang mit dem eigenen Verständnis von Krisenursachen wieder – jedoch abgewandelt und zum Teil in ihrer Umkehrung. Dies gilt insbesondere für die voluntaristischen Ansätze, die hauptsächlich endogene Ursachen (und somit die Entscheidungsträger in einem Unternehmen) betrachten. Sowohl der voluntaristische als auch der deterministische Ansatz stellen jedoch einen monokausalen Zusammenhang zwischen Krisenursache und Krise her, da sie jeweils einen beschränkten Aspekt beleuchten und dessen Erklärungskraft in den Vordergrund rücken. Dieser eindimensionale Zusammenhang scheint aber, wie bereits beschrieben, nur in Ausnahmefällen gegeben zu sein, wenn zum Beispiel durch außerordentlich schwerwiegendes Fehlverhalten des Managements oder tiefgreifende makroökonomische Krisen eine Unternehmenskrise unmittelbar ausgelöst wird. In der vorliegenden Studie wird jedoch herausgearbeitet, dass endogene Faktoren entweder einzeln auftreten oder miteinander interagieren können und im schlechtesten Fall auch noch mit exogenen Ursachen kombiniert sind¹¹¹.

Die Pfadabhängigkeit postuliert, dass sich ein Unternehmen nie von Mustern freimachen kann, die in seiner Geschichte verankert sind. Hierbei kommt ein Unternehmen aus einer Phase, in der es zwischen vielen Handlungsoptionen wählen kann, an einen kritischen Zeitpunkt, an dem es die Fähigkeit verliert, Handlungsoptionen zu entwickeln¹¹², wodurch es sich schließlich in

¹¹¹ Siehe auch Kehrel et al. (2016)

¹¹² Dieser kritische Zeitpunkt der Pfadabhängigkeit (critical juncture) ist nicht mit dem Erkenntniszeitpunkt des hier vertretenen Modells zu verwechseln, an dem gerade durch die unterschiedlichen Handlungsoptionen verschiedene Krisenverläufe möglich sind.

einer Sklerose wiederfindet. Die Handlungsoptionen werden in diesem Modell entlang des Zeitstrahls immer eingeschränkter. Solche Annahmen der Pfadabhängigkeit widersprechen den Erkenntnissen dieser Dissertation, wonach sich das handelnde Management zu jeder Phase – allerdings oft nur unter Mithilfe externer Berater – aus einer misslichen Lage befreien kann.

Einig bin ich mit Schreyögg et al. (2009) allerdings in ihrer Beobachtung, dass sich die Akteure einer Krise nur selten alleine pfadbrechend verhalten können, da sie Teil des Systems sind und dieses deshalb nicht neutral und kritisch analysieren und infrage stellen können.

De Groote et al. (2020) setzen auf der Theorie der Pfadabhängigkeit auf und identifizieren – neben „Bürden der Vergangenheit“ – sogenannte Wahrnehmungsfiler, die eine Situationsanalyse erschweren oder verunmöglichen. Das Festhalten an bewährten Mustern ist einer der Filter und entspricht somit den Annahmen von Schreyögg et al. (2011). Einigkeit besteht mit den Erkenntnissen von de Groote et al., wonach es nicht einen einzelnen Grund gibt, der die Reaktion von Firmen dahingehend beeinflusst, auf Herausforderungen zu reagieren, sondern eine Kombination von verschiedenen Faktoren auf unterschiedlichen Ebenen des Unternehmens (2020: 23).

Sensemaking

Weick (1988) beschreibt das Sensemaking in Krisen, indem er vermutet, dass die Maßnahmen, mit denen auf eine Situation reagiert wird, just in dem Moment entstehen, in dem man diese Situation erlebt, und dass die Beteiligten den Sinn ihres Handelns erst im Rückblick verstehen können. Die Handlungen können Krisen verstärken, aber auch abmildern. In meinem Krisenverlaufsmodell werden zum Zeitpunkt der Erkenntnis, dass es sich um eine Krise handelt, Maßnahmen eingeleitet, die die Krise verstärken oder abmildern können. Verstärken die Maßnahmen die Krise, werden diese Maßnahmen zu zusätzlichen, nachgelagerten

Krisenursachen. In diesem Sinne finden sich Elemente des Sensemaking in meinem Krisenverlaufsmodell durchaus wieder.

Sensemaking ist abzugrenzen von einer Reihe verwandter Begriffe (Maitlis et al., 2014: 69), von denen der Begriff „Sensebraking“ im Zusammenhang mit der Erforschung von Krisenursachen am wichtigsten ist. Es handelt sich hierbei um den Kollaps des Sensemaking-Prozesses, in dem die Beteiligten die Bedeutung einer Beobachtung nicht mehr herleiten bzw. keinen Sinn hinter dem Vorgefallenen erkennen können und deshalb nicht mehr in der Lage sind, eine Situation zu interpretieren. Dies korreliert mit den Beobachtungen im Verlauf meiner Interviews, aus denen hervorgeht, dass eine Reihe von Befragten zum Erkenntniszeitpunkt zwar ein Abweichen der Unternehmensentwicklung von ihren Erwartungen erkennen konnten, jedoch nicht in der Lage waren, die Ursachen zu identifizieren, geschweige denn, zielführende Maßnahmen einzuleiten¹¹³.

Eine interessante Entsprechung zu diesen Erkenntnissen findet sich in der älteren Literatur. Es handelt sich um die Untersuchungen im Zusammenhang mit dem Versuch einer Truppe von 16 spezialisierten Feuerwehrleuten Ende der 1940er-Jahren in Montana/USA ein Buschfeuer zu bekämpfen (sogenannte Feuerspringer, eine Voreinheit der Feuerwehr, die mit primitiven Mitteln die Brandbekämpfung einzuleiten versucht). Im sogenannten Mann Gulch Disaster starben 13 der Männer, da das fehlende Teamtraining und das mangelnde Vertrauen in die Führung fatale Folgen hatten. Weick analysiert diese Krisenursachen und wendet die Erkenntnisse auf Organisationen an (1993).

In der untersuchten Begebenheit wurden die Feuerwehrmänner vom Flugzeug aus in einem abgelegenen Gebiet abgesetzt, um ein vermeintlich kleineres, von einem nächtlichen Gewitter erzeugtes Feuer zu bekämpfen. Die Truppe bestand aus jungen Professionals, die allerdings

¹¹³ Zum Erkenntniszeitpunkt siehe Kapitel 4.a.

noch niemals zusammen oder unter diesem Kommandanten gearbeitet hatten. Das erwartete kleinere und begrenzte Feuer hatte sich inzwischen in eine Feuerwand verwandelt, die sich mit hoher Geschwindigkeit auf die Truppe zubewegte. Der Versuch, vor dem Feuer auf den rettenden Bergrücken zu fliehen, schien zum Scheitern verurteilt. Der Kommandant gab seiner Crew unterwegs die Anweisung, das Brandbekämpfungsgeschirr fallen zu lassen und in Abständen voneinander – jeder für sich – ein Gegenfeuer zur Erzeugung einer Brandschneise zu entfachen. Der Kommandant machte es vor, doch keiner der Mannschaft folgte ihm, alle flüchteten weiter. Bis auf den Kommandanten und zwei der Feuerwehrleute, die sich auf ihrer Flucht zufällig durch eine schmale Felsspalte auf dem Grat des Berges vor dem Feuer in Sicherheit bringen konnten, kamen alle Männer ums Leben.

Weick analysiert, warum Organisationen (das Team der Feuerwehrleute entspricht seiner Definition einer „Organisation“) unter großem Stress Fehler machen bzw. warum durch diese Fehler Krisen hervorgerufen werden können.

Im Mann Gulch Disaster können diese Fehler auf ein doppeltes Versagen des Kommandanten zurückgeführt werden. Zum einen hatte er es zugelassen, dass es zu einem Verlust an Führung, Hierarchie und Befehlsstruktur kam, zum anderen hatte er die notwendigen Maßnahmen falsch kommuniziert. Die Krisenursachen waren hier somit:

- Verlust an Führung, Hierarchie und Befehlsstruktur:
 - a) Es fehlte dem Kommandanten an Führungsstärke, die Führungsstruktur brach komplett zusammen.
 - b) In der entstehenden Panik hat jedes Teammitglied den Eindruck, völlig auf sich allein gestellt zu sein.
 - c) Der Kommandant bildete vor dem Einsatz kein Team, in dem jeder seinen Platz hatte und lernen konnte, sich auf den anderen zu verlassen. Dies sind

essenzielle Vorgaben, die ein Vorgesetzter bereits vor einer Krise erfüllen muss, damit jeder in der Krise weiß, was seine Rolle und Aufgabe ist.

- d) Es fehlte an Kontinuität und Vertrauen, da die Mannschaft vor dem Einsatz noch nie mit dem Kommandanten zusammengearbeitet hatte.
- Der Kommandant kommunizierte nicht oder falsch, in dem er nicht erklärte, was ein Gegenfeuer ist und wozu es nützlich ist. Darüber hinaus nahm er seinen Crewmitgliedern das Selbstverständnis, indem er sie anwies, das Brandbekämpfungsgeschirr zurückzulassen, ohne ihnen zu erklären, warum.

Nach Weicks Dafürhalten kam es in dem beschriebenen Vorfall zu einem Kollaps des „Sensemaking“, da die Crew die Vorgehensweise und die Anweisungen des Kommandanten nicht verstand.

Die Erkenntnisse aus dem Mann Gulch Disaster entsprechen in weiten Teilen dem Lösungsterm: Das Outcome „Die Ursachen der Krise gehen auf nicht genügend qualifiziertes Management bzw. eine schwache Führung“ wird beeinflusst durch:

Unzureichendes Know-how bzw. Wissen, wie die Krise bewältigt werden soll

ODER

Durch eine schwache Unternehmensführung

ODER

Fehlende Kontinuität der Geschäftsführung

7. Limitationen, Ausblick und weitere Forschungsansätze

Die Auswahl der in dieser Dissertation verwendeten Krisenursachen erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit, sie ist nach bestem Wissen und Gewissen zustande gekommen. Die Frage nach weiteren Krisenursachen wurde bei jedem Interview gestellt und führte zu keinen weiteren Erkenntnissen. Die hier untersuchten Krisenursachen wurden in Abstimmung mit den interviewten Personen erhoben und gehen auf deren Erfahrung mit den durchlebten Krisen zurück. Sie konnten im Rahmen der Literaturrecherche bestätigt werden. Nichtsdestotrotz kann eine andere Auswahl von interviewten Personen und deren Erfahrungen sowie eine andere Auswahl von Krisenursachen zu anderen Ergebnissen führen.

In der vorliegenden Arbeit wurden die endogenen Ursachen beleuchtet, die zu einer Krise im Unternehmen führen können. Wie beispielsweise in der Darstellung des Krisenverlaufsmodells in Kapitel 4.a. erläutert, können in der Maßnahmen-Phase diverse Handlungen den krisenverursachenden Bedingungen entgegenwirken oder diese sogar verstärken. Die Untersuchung dieser Maßnahmen findet in dieser Arbeit nur in dem Maße statt, wie sie weitere Krisenursachen darstellen. Die Untersuchung anderer insbesondere bei der Krisenbekämpfung erfolgreicher Maßnahmen bleibt weiteren Arbeiten vorbehalten.

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich ebenfalls nicht mit exogenen Krisenursachen, wie sie in Kapitel 2.b. erläutert werden¹¹⁴, und auch nicht mit einer Kombination von exogenen und endogenen Krisenursachen. Eine solche Kombination erhöht die Komplexität des Untersuchungsgegenstands, könnte sich jedoch, was die Betrachtung der endogenen Krisenursachen anbetrifft, auf diese Arbeit stützen.

In der Untersuchung des „Vertriebs als Krisenursache“ drängt sich als Ergebnis der Eindruck auf (der in den Interviews auch punktuell bestätigt, allerdings nicht weiter hinterfragt wurde),

¹¹⁴ Siehe hierzu Kap. 2.b.b.a.e.

dass sehr kleine ermittelte Durchschnittswerte in der monokausalen Analyse auf einen positiven Einfluss auf „Vertrieb als Erfolgsursache“ hinweisen. Die monokausale Auswertung würde deshalb die Umkehrung der Bedingungen nahelegen, nämlich dass:

- die korrekte Kommunikation von Marktbedürfnissen in das Unternehmen,
- die Bearbeitung der richtigen lokalen/geografischen Märkte,
- die Bearbeitung der richtigen Kundensegmente und -anwendungen,
- eine hohe Kundennähe und
- ein hoher Stellenwert des Vertriebs im Unternehmen

vertriebliche Erfolgsfaktoren darstellen. Diese Mutmaßung sollte durch weiterführende Studien vertieft werden.

Im Rahmen des Exkurses 4.e.a. „Unzureichendes Wissen zur Krisenbewältigung“ wurde zusätzlich und beispielhaft für die 3. Unternehmensebene untersucht, welche Unterbedingungen zur Krisenursache der 2. Unternehmensebene „Das Management hat unzureichendes Know-how bzw. Wissen, um die Krise zu bewältigen“ beitragen. Diese weiterführende Analyse kann selbstverständlich für jede der ermittelten Propositions der 2. Unternehmensebene vorgenommen werden und könnte Inhalt zukünftiger Untersuchungen sein.

Der offene Teil der Befragung ermöglicht eine Reihe von weiteren Erkenntnissen, die in Kapitel 5 „Häufig wiederkehrende Aussagen, praktische Implikationen und Empfehlungen“ dargestellt sind, aber nicht weiter untersucht wurden. Die wissenschaftliche Untersuchung dieser Beobachtungen könnte zusätzliche Erkenntnisse zu Krisenursachen ergeben.

In Exkurs 4.e.c. wurde die Fragestellung aufgeworfen, ob fremdgeführte Unternehmen und eigentümergeführte Unternehmen sich in Bezug auf das Vorhandensein und die Ausprägung von Krisenursachen unterscheiden. Die Erkenntnis, dass eigentümergeführte Unternehmen

weniger Krisenursachen auf sich vereinen, sollte weiter vertieft und begründet werden. Darüber hinaus sollte untersucht werden, welcher Führungstyp am besten geeignet, ist eine Krise zu vermeiden.

Eine Reihe von Studien hat die Erforschung von Krisenursachen zum Ziel. Sie sind in Kapitel 2.b. beschrieben. Eine Metastudie könnte Häufigkeiten der Nennung untersuchen und ermitteln, welche Aspekte wie oft genannt worden sind. Diese könnte eine Aussage über die Häufung bestimmter Krisenursachen ergeben.

FsQCA geht davon aus, dass immer nur eine Proposition zu einem bestimmten Zeitpunkt vorliegt: Die Propositions des Lösungsterms sind mit „ODER“ verbunden. In der vorliegenden Arbeit – die auf der Analyse realer Unternehmen beruht – kommen jedoch bei mehreren Fällen bis zu drei Krisenursachen gleichzeitig zum Tragen (siehe Kapitel 4.e.b.). Bei diesen Unternehmen ballen sich mehrere Krisenursachen schicksalhaft zusammen. Im wissenschaftlichen Sinne fraglich ist, ob die Propositions miteinander in Zusammenhang stehen. Dies könnte bedeuten, dass eine „innere Verbindung“ zwischen den verschiedenen Propositions vorhanden ist. Bei näherer Betrachtung der Propositions der Lösungsterme auf den unterschiedlichen Unternehmensebenen ist es jedenfalls nicht ganz abwegig, dass sich die Lösungsterme, mithin die Krisenursachen, gegenseitig beeinflussen (oder gar bedingen). Auch diese Überlegung könnte Ansätze für weitere Untersuchungen bieten.

8. Zusammenfassung und Fazit

Die vorliegende Untersuchung zu den internen Krisenursachen von 42 Fällen (die Beschreibung der Fälle erfolgt in Kapitel 3.e.b.) mittels monokausaler und multikausaler Analyse, hier mittels Fuzzy-Set-QCA (ausführliche Erklärungen zur Fuzzy-Set Qualitative Comparative Analysis sind in den Kapiteln 3.a., 3.b. und 3.d. zu finden), ermöglicht eine Reihe zum Teil überraschender Erkenntnisse, die im Folgenden kurz zusammengefasst werden (mit Verweis auf die jeweiligen Kapitel der Arbeit):

1. Es zeigt sich, dass sowohl monokausale Krisenursachen (also solche, die für sich alleine stehen) als auch multikausale Ursachen (also solche, die in Verbindung mit anderen auftreten) existieren. In einer Krise können monokausale und multikausale Krisenursachen einzeln oder gemeinsam auftreten (siehe hierzu Kapitel 4 und Kapitel 6). Dies ist ein auch von der Unternehmensgröße abhängiges Phänomen (siehe hierzu Kapitel 4.e.b.).
2. Diejenige Krisenursache, die das Ausmaß der Krise auf Gesamtunternehmensebene am stärksten negativ beeinflusst, lautet „Die Ursachen der Krise liegen in nicht genügend optimierten Abläufen bzw. nicht genügend qualifizierten Mitarbeitern begründet“ und klingt zunächst so, als handle es sich um eine multikausale Krisenursache. Doch die Überprüfung auf der 2. Unternehmensebene belegt, dass sowohl der Lösungspfad „Die Abläufe entlang der Wertschöpfungskette sind suboptimal“ als auch der Lösungspfad „Das Unternehmen hat zu wenig qualifizierte Mitarbeiter“ für sich alleine stehen und das Ausmaß der Krise beeinflussen können. In seiner Erklärungskraft den beiden genannten Proposition nachgelagert, findet sich auf der 2. Unternehmensebene der Lösungspfad „Dem Unternehmen mangelt es an Unternehmensfrieden und kooperativer Unternehmenskultur IN KOMBINATION mit einem geringen Einfluss eines suboptimalen Standorts“ (siehe hierzu auch Kapitel 4.b. und 4.c.e.).

3. Die zweitwichtigste Krisenursache, die das Ausmaß der Krise auf Gesamtunternehmensebene negativ beeinflusst, ist multikausal und stellt die Bedingung „Nicht genügend qualifiziertes Management bzw. eine schwache Führung“ IN KOMBINATION mit „Das Unternehmen verfügt nicht über ein erfolgversprechendes Geschäftsmodell“ dar. Der Lösungspfad „Nicht genügend qualifiziertes Management bzw. eine schwache Führung“ wird auf der 2. Unternehmensebene wiederum am ehesten erklärt durch die beiden monokausalen Propositions „Das Management hat unzureichendes Know-how bzw. Wissen, um die Krise zu bewältigen“ (eine nachlaufende Krisenursache) und „Die Unternehmensführung ist schwach“ (siehe hierzu Kapitel 4.b., 4.c.a.).
4. Derjenige Lösungspfad, der das Ausmaß der Krise auf Gesamtunternehmensebene am drittstärksten negativ beeinflussen kann (allerdings deutlich schwächer als die beiden oben genannten), ist ebenfalls multikausal und beinhaltet die Krisenursache „Fehlende oder fehlerhaft angewandte betriebswirtschaftliche Methoden und Steuerungsinstrumente“ IN KOMBINATION mit „Einem geringen Einfluss von nicht marktgerechten oder fehlerhaften Produkten“. Die größte Erklärungskraft für die „Fehlenden oder fehlerhaft angewandten betriebswirtschaftlichen Methoden und Steuerungsinstrumente“ hat auf der 2. Unternehmensebene wiederum eine Kombination, nämlich die Bedingung „Einer fehlenden Ertragskraft des Unternehmens“ IN KOMBINATION mit „Einem geringen Einfluss der Nichtberücksichtigung von Finanzierungsregeln“. Die „Nicht marktgerechten oder fehlerhaften Produkte“ werden wiederum durch die Bedingungen „Die Produkte entsprechen nicht (mehr) der Nachfrage“ und „Die Produkte funktionieren nicht wie vorhergesehen“ am besten erklärt (siehe hierzu Kapitel 4.b., 4.c.b. und 4.c.c.).
5. Krisenursachen sind die Auslöser für eine Krise. Erfolgsfaktoren sind die Voraussetzung für den Erfolg eines Unternehmens. Die Nichtberücksichtigung der Erfolgsfaktoren führt nicht zwangsläufig in die Krise und aus der Umkehrung der Krisenursachen werden nicht

zwangsläufig Erfolgsfaktoren. Es finden sich jedoch zwei Bedingungen (und deren Negation), die SOWOHL Krisenursache ALS AUCH Erfolgsfaktor sind:

- „Mangelhafte Abläufe entlang der Wertschöpfungskette“ werden als ein maßgeblicher Treiber für das Ausmaß der Krise identifiziert (Kapitel 4.c.e.). In der Überprüfung der Negation dieses Outcomes wird offensichtlich, dass gut funktionierende Abläufe erheblich zur Krisenvermeidung beitragen können. Diese gut funktionierenden Abläufe entlang der Wertschöpfungskette wurden auch als Erfolgsfaktor identifiziert (Kapitel 2.b.b.a.f.)¹¹⁵.
- Die gleiche Schlussfolgerung kann für die Krisenursache „Schlecht ausgebildete und unterqualifizierte Mitarbeiter“ gezogen werden. Auch hier wurde bei der Überprüfung der Negation des Outcomes festgestellt, dass die Investition in die Mitarbeiterschaft und deren Qualifikation zur Krisenvermeidung beiträgt. Es kann sogar nachgewiesen werden, dass eine entsprechend qualifizierte Belegschaft Mängel in den Abläufen entlang der Wertschöpfungskette kompensieren kann (Kapitel 4.c.e. „Analyse der Negation des Outcomes“). Die Erfolgsfaktorenforschung ermittelt Mitarbeiterorientierung und Investitionen in deren Aus- und Weiterbildung als einen Faktor, der zum Erfolg des Unternehmens beiträgt (Kapitel 2.b.b.a.f.).

Es ist folglich eine Erkenntnis dieser Dissertation, dass die Vermeidung der zwei wichtigsten Krisenursachen gleichzeitig maßgeblich zum Erfolg eines Unternehmens beiträgt – das heißt im Umkehrschluss: Die Konzentration auf die beiden wichtigsten Erfolgsfaktoren hilft am besten dabei, eine Krise zu vermeiden!

6. Es zieht sich wie ein roter Faden durch die Befragungen, dass Unternehmenskrisen einem bestimmten Verlauf folgen. Hiernach werden die Ursachen für die Krisen in einer Phase

¹¹⁵ Siehe beispielsweise Peters et al. (1982) und Simon (1996).

gelegt, in der es dem Unternehmen vergleichsweise gut geht (sogenannte vorlaufende Krisenursachen). Diese Phase wird in der Studie als Fehler-Phase bezeichnet. Die frühen Symptome und schwachen Signale einer herannahenden Krise werden entweder übersehen oder ignoriert. Ab einem bestimmten Zeitpunkt lassen sich die Fehlentwicklungen nicht mehr von der Hand weisen, dieser wird als „Erkenntniszeitpunkt“ bezeichnet. Einer Analyse der Krisenursachen folgt in der Maßnahmen-Phase die Erarbeitung von die Krisenursachen bekämpfenden Maßnahmen. In dieser Phase können weitere Krisenursachen dadurch verursacht werden, dass die falschen Maßnahmen definiert oder die geeigneten nicht umgesetzt werden (sogenannte nachlaufende Krisenursachen). Welches Ausmaß die Krise in der Maßnahmen-Phase in einem bestimmten Unternehmen annimmt, hängt von mehreren Faktoren ab, nämlich von

- den (vorlaufenden) Krisenursachen, die in dieser Phase weiterhin virulent sind,
- der Ausprägung (Magnitude) der Krisenursachen,
- den Maßnahmen, die eingeleitet werden, um die Krisenursachen zu bekämpfen, und
- der Stärke der Maßnahmen, mit denen die Krisenursachen bekämpft werden.

In Abhängigkeit von der Ausprägung der Krisenursachen, den identifizierten Maßnahmen und der Konsequenz von deren Umsetzung können vier Verlaufsformen der Krise identifiziert werden: von der völligen Gesundheit des Unternehmens bis zu dessen Insolvenz (Kapitel 4.a.).

7. Neben der Erkenntnis, dass „Fehler oft in der guten Zeit gemacht werden“, gibt es eine Reihe von Beobachtungen, die auf eine gewisse Allgemeingültigkeit hinweisen. Die wichtigsten Erkenntnisse sind (vgl. Kapitel 6):
 - a. Externe Schock können durchaus eine Krise auslösen, sind aber selten die eigentliche Ursache der Krise (Gleiches gilt für Fremdkapitalgeber).

- b. Für die Umsetzung der krisenbekämpfenden Maßnahmen bedarf es häufig externer Kapazitäten.
 - c. Ein nicht unerheblicher Anteil der Krisenursachen ist auf die Hybris und Selbstüberschätzung der handelnden Personen zurückzuführen. Beiräte können insofern ihre positive Wirkung nur entfalten, wenn der gute Rat auf Gehör stößt.
 - d. Ein Verlassen der Kernkompetenzen und angestammten Geschäftsfelder will sehr gut überlegt sein.
 - e. Das beste kurzfristige Mittel gegen die Krise sind flexible Kosten (die allerdings nicht die Beseitigung der Krisenursachen ersetzen können), das beste langfristig wirkende Mittel gegen die Krise ist eine hohe Kundennähe.
8. Eine Auswertung der Krisenursachen in Bezug auf die Größen der untersuchten Fälle zeigt vor allem drei Auffälligkeiten (Kapitel 4.e.b.). Zunächst die, dass bei der Mehrzahl der ganz großen und der sehr kleinen Unternehmen im Wesentlichen eine Krisenursache auftritt – diese dann aber massiv. Sodann, dass bei mittelgroßen Unternehmen (bei einer Umsatzgröße zwischen 11 Mio. € und 50 Mio. €) die Wahrscheinlichkeit, dass mehrere Krisenursachen gleichzeitig auftreten, besonders hoch ist. Gerade in diesen Unternehmen dürfte es extrem problematisch bis unmöglich sein, die entstandene Komplexität zu meistern. Diese Beobachtung betrifft, drittens, insbesondere Produktionsunternehmen.
9. Die Gegenüberstellung von fremdgeführten und eigentümergeführten Unternehmen zeigt ein differenziertes Bild. 57 % der untersuchten Unternehmen wurden von dem/den Eigentümer/n und 43 % von Fremdmanagern geführt. Entgegen der Erwartung werden fremdgeführte Unternehmen überproportional von Krisenursachen betroffen (Kapitel 4.e.c.).

9. Quellenverzeichnis

- Albach, H. 1967. Simulation Models of Firm Growth. *The German Economic Review*. Vol. 2: 1–26.
- Albach, H., Bock, K., Warnke, T. 1985. Kritische Wachstumsschwellen in der Unternehmensentwicklung. C. E. Poeschel.
- Altmann, E. I. 1968. Financial Ratios, Discriminant Analysis and the Prediction of Corporate Bankruptcy. *The Journal of Finance*. Vol. 23 (4): 589–609.
- Andric, M., Kammerlander, N. 2017a. Wozu Controlling? *Controlling & Management Review* 2: 8–15.
- Andric, M., Kammerlander, N. 2017b. Motive zum Verzicht auf Controlling in Familienunternehmen – eine Mediatoranalyse. *ZfKE*. 65. Jahrgang, Heft 4: 223–251.
- Baron, R., Kenny, D. 1986. The Moderator–Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*. Vol. 51 (6): 1173–1182.
- Baumgarth, C., Evanschitzky, H. 2009. Erfolgsfaktorenforschung. In Baumgarth, Eisend, Evanschitzky (Hrsg.). *Empirische Mastertechniken. Eine anwendungsorientierte Einführung für die Marketing- und Managementforschung*. Gabler: 235-263.
- Bogner, St. 1995. Finanzierungsregeln. In *Handwörterbuch des Bank- und Finanzwesens*. Schäffer-Poeschel: 218-228
- Bruno, A., McQuarrie, E., Torgrimson, C.. 1992. The Evolution of New Technology Ventures over 20 years: Patterns of Failure, Merger, and Survival. *Journal of Business Venturing* 7: 291-302.

- Buche, J., Siewert, M. 2015. Qualitative Comparative Analysis (QCA) in der Soziologie – Perspektiven, Potentiale und Anwendungsbereiche. Lucius & Lucius.
- Casillas, J., Moreno-Menéndez, A., Barbero, J., Clinton, E. 2019. Retrenchment Strategies and Family Involvement: The Role of Survival Risk. *Family Business Review*. Vol. 32 (1): 58–75.
- Cater, J., Schwab, A. 2008. Turnaround Strategies in Established Small Family Firms. *Family Business Review*, Vol. XXI (1): 31-50.
- Chandler, A. 1962. *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. MIT.
- Chua, J., Chrisman, J., Chang, E. 2004. Are Family Firms Born or Made? An Exploratory Investigation. *Family Business Review*. Vol. XVII (1): 37-54.
- Conz, E., Magnani, G. 2019. A dynamic Perspective on the Resilience of Firms: A systematic Literature Review and a Framework for Future Research. *European Management Journal* 38: 400-412.
- Conz, E., Lamb, P., De Massis, W. 2020. Practicing Resilience in Family Firms: An Investigation through Phenomenography. *Journal of Family Business Strategy* 11: 1-16.
- Crandall, W., Parnell, J. A., Spillan, J. E. 2013. *Crisis Management. Leading in the new Strategy Landscape*. Sage.
- Creditreform. 2021a. Frühwarnsystem installieren – Sanierung ermöglichen. Internetabfrage: www.creditreform.de/aktuelles-wissen/pressemeldungen-fachbeitraege/news-details/show/default-9e99c5dbca. Abfragedatum: 08.04.2021.

Creditreform. 2021b. Gefährdung nimmt zu – Insolvenzen nehmen ab. Internetabfrage: www.creditreform.de/aktuelles-wissen/pressemeldungen-fachbeitraege/news-details/show/default-6efdcf0031. Abfragedatum: 08.04.2021.

Creditsafe. 2021. Start-up – Insolvenzatlas. Internetabfrage: <https://www.creditsafe.com/de/de/wirtschaftsauskunft/ueber-creditsafe/presse/startup-insolvenzatlas.html>. Abfragedatum: 29.09.2021.

Crone, A., Werner, H. 2017. Modernes Sanierungsmanagement. Vahlen.

D’Aveni, R. A. 1989. The Aftermath of Organizational Decline: A Longitudinal Study of the Strategic and Managerial Characteristics of Declining Firms. *Academy of Management Journal*. Vol. 32 (3): 577–605.

De Groote, J. K., Conrad, W., Hack, A. 2020. How can family businesses survive disruptive industry changes? Insights from the traditional mail order industry. *Review of Managerial Science*: 1-35. Internetabfrage: How can family businesses survive disruptive industry changes? Insights from the traditional mail order industry | SpringerLink.

Dijkzeul, D., Griesinger, D. 2020. Wann ist eine humanitäre Krise eine humanitäre Krise? Zur Definition und Auslegung eines vagen Begriffspaares. In *Handbuch Krisenforschung*. Springer Fachmedien: 205-229.

DIN Deutsches Institut für Normung e. V. 2021. Internetabfrage: https://www.din.de/de/meta/suche/62730!search?_csrf=885e1888-a45e-47aa-bde8-1c7f930502a9&query=DIN+EN+ISO+9000%3A2015-11. Abfragedatum: 02.08.2021.

- Douglas, E. J., Shepherd, D. A., Prentice, C. 2020. Using Fuzzy-Set Qualitative Comparative Analysis for a finer-grained Understanding of Entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*.
- Eisenhardt, K. M. 1989. Building Theories from Case Study Research. *The Academy of Management Review*. Vol. 14 (4): 532–550.
- Fatoki, O. 2012. The Causes of the Failure of New Small and Medium Enterprises in South Africa. *Mediterranean Journal of Social Sciences*. Vol. 5 (20): 922–927.
- Finkin, E. F. 1985. Company Turnaround. *Journal of Business Strategy* 5 (4): 14–24.
- Fiss, P. C. 2011. Building better Causal Theories: a Fuzzy Set Approach to Typologies in Organization Research. *Academy of Management Journal*. Vol. 54 (2): 393–420.
- Fleege-Althoff, F. (1930). *Die notleidende Unternehmung, I. Band: Krankheitserscheinungen und Krankheitsursachen*. C. E. Poeschel.
- Gilding, M. (2005). Families and fortunes: Accumulation, management succession and inheritance in wealthy families. *Journal of Sociology*, 41: 29-45.
- Gioia, D. A., Chittipeddi, K. 1991. Sensemaking and Sensegiving in Strategic Change Initiation. *Strategic Management Journal*. Vol. 12 (6): 433–448.
- Gopinath, C. 1995. Bank Strategies toward Firms in Decline, *Journal of Business Venturing* 10: 75–92.
- Greckhamer, T., Furnari, S., Fiss, P., Augilera, R. 2018. Studying Configurations with Qualitative Comparative Analysis: Best Practices in Strategy and Organization Research. *Research Article*. Sage: 482–495.

- Greckhamer, T., Misangyi, V. F., Fiss, P. 2013. The two QCAs: From Small-N to Large-N Set Theoretic Approach. In Fiss, Cambré, Marx (eds). *Configurational Theory and Methods in Organizational Research*. Emerald Group Publishing: 49–75.
- Greiner, L. E. 1998. Evolution and Revolution as Organizations grow: A Company's Past has Clues for Management that are critical to Future Success. *Harvard Business Review* 76: 55-60.
- Gutenberg, E. 1942. Zur Frage des Wachstums und der Entwicklung von Unternehmen. In Henzel (Hrsg.). *Leistungswirtschaft. Festschrift für Fritz Schmidt*. Industrieverl. Spaeth & Linde: 148 ff.
- Habersang, S., Küberling-Jost, J., Reihlen, M., Seckler, C. 2019. A Process Perspective on Organizational Failure: A Qualitative Meta Analysis. *Journal of Management Studies* 56: 19–56.
- Hauschildt, J. 2000. Unternehmenskrisen – Herausforderung an die Bilanzanalyse. In Hauschildt, Leker (Hrsg.). *Krisendiagnose durch Bilanzanalyse*. 2. Auflage. Verlag Dr. Otto Schmidt: 1–18.
- Hauschildt, J. 2006. Entwicklungen in der Krisenforschung. In Hutzschenreuter, Griess-Nega (Hrsg.). 2006. *Krisenmanagement. Grundlagen – Strategien – Instrumente*. Gabler: 17–38.
- Hauschildt, J., Grape, C., Schindler, M. 2005. Typologien von Unternehmenskrisen im Wandel. Manuskripte des Instituts für Betriebswirtschaftslehre der Universität Kiel. No. 588.
- Heany, D. F. 1985. Businesses in profit trouble. *Journal of Business Strategy* 5 (4): 4–12.
- Hennerkes, B. H. 2004. *Die Familie und ihr Unternehmen. Strategie, Liquidität, Kontrolle*. Campus.

- Hennerkes, B. H., Kirchdörfer, R. 2015. Die Familien und ihr Unternehmen. Campus.
- Hiebl, M. R., Li, Zhen. 2020. Non-family managers in family firms: review, integrative framework and future research agenda. *Review of Managerial Science* 14: 763–807.
- Hofmann, M. 2008. Lernen aus Katastrophen. Nach den Unfällen von Harrisburg, Seveso und Sandoz. Edition Sigma.
- Ifus-Institut. 2021. Zertifikatslehrgang Restrukturierungs- und Sanierungsberater (inkl. StaRUG). Internetabfrage: www.ifus-institut.de/weiterbildung/zertifikatslehrgang-restrukturierungs-sanierungsberater-ifus-institutde. Abfragedatum: 09.04.2021.
- Jacobsen, L. K. 2003. Bestimmungsfaktoren für Erfolg im Entrepreneurship. Entwicklung eines umfassenden theoretischen Modells. Dissertation. FU Berlin.
- Jänicke, M. 1973. Herrschaft und Krise. Beiträge zur politikwissenschaftlichen Krisenforschung. Springer Fachmedien.
- Jenkins, A. S., Wiklund, J., Brundin, E. 2012. Individual Responses to Firm Failure: Appraisals, Grief and the Influence of Prior Failure Experience. Elsevier.
- Jenkins, A. S. 2012. After Firm Failure Emotions, learning and re-entry. Dissertation. Jönköping International Business School.
- Josefy, M. A., Harrison, J. S., Sirmon, D. G., Carnes, C. 2017. Living and dying; Synthesizing the literature on firm survival and failure across stages of development. *Academy of Management Annals*. 11: 770–799.
- Kammerlander, N., De Massis, A., Soluk, J. 2021. Exogenous shocks and the adaptive capacity of family firms: exploring behavioral changes and digital technologies in the COVID-19 pandemic. *R & D Management*. Vol. 51 (4): 264-380.

- Kehrel, U., Ollmann, M. 2016. Die Integration interner und externer Einflussfaktoren in mehrdimensionalen Krisentypologien. DBW, Heft 2: 129-146.
- Korol, T. 2012. Early Warning Models Against Bankruptcy Risk for Central European and Latin American Enterprises. Elsevier.
- Kotey, B. 2005. Are Performance Differences between Family and Non Family SMEs uniform across all Firm Sizes? International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research. Vol. 11 (6): 1-38.
- Kotler, P. 1989. Marketing-Management. Analyse, Planung und Kontrolle. C. E. Poeschel.
- Krystek, U. 2006. Krisenarten und Krisenursachen. In Hutzschenreuter, Griess-Nega (Hrsg.). 2006. Krisenmanagement. Grundlagen – Strategien – Instrumente. Gabler: 41–66.
- Krystek, U., Lentz, M. 2013. Unternehmenskrisen: Beschreibung, Ursachen, Verlauf und Wirkungen überlebenskritischer Prozesse in Unternehmen. In Thießen (Hrsg.). Handbuch Krisenmanagement. Springer VS: 31–54.
- Krystek, U., Moldenhauer, R. 2007. Handbuch Krisen- und Restrukturierungsmanagement: Generelle Konzepte, Spezialprobleme, Praxisberichte. Kohlhammer.
- Laitinen, E., K. 1992. Prediction of Failure of a Newly Founded Firm. Journal of Business Venturing 7: 323–340.
- Lantelme, M. 2017. The Rise and Downfall of Germany's Largest Family and Non-Family Businesses A Historical Study and Strategic Analysis from 1971 to 2011. Springer Gabler.
- Lenz, P. 2018. Der theoretische Krankheitsbegriff und die Krise der Medizin. Springer Fachmedien.

- Leppänen, P. T., McKenny A. F., Short, J. C. 2019. Qualitative Comparative Analysis in Entrepreneurship: Exploring the Approach and Noting Opportunities for the Future. In Standing on the Shoulders of Giants. Research Methodology in Strategy and Management. Emerald Publishing Limited. Volume 11:155–177.
- Magretta, J. 2002. Why Business Models Matter. Harvard Business Review 80: 86–92.
- Maitlis, S., Christianson, M. K. 2014. Sensemaking in Organizations: Taking Stock and Moving Forward. The Academy of Management Analysis. Vol. 8 (1): 57–125.
- Manager Magazin, 29.04.2019: <https://www.manager-magazin.de/lifestyle/artikel/start-up-szene-new-work-arbeitswelt-ist-oft-eine-schoene-neue-scheinwelt-a-1264963.html>.
Abfragedatum: 12.06.2021
- Marx, A. 2006. Towards More Robust Model Specification in QCA. Results From a Methodological Experiment. Compasss Working Paper.
- Miller, D., Le Breton-Miller, I. 2004. Managing for the Long Run: Lessons in Competitive Advantage from Great Family Businesses. Harvard Business School Press.
- Miller, D., Le Breton-Miller, I. 2015. What every small Business can learn from Great Family Firms. IESEinsight. IESE Business School. Q4: 33–40.
- Müller, R. 1986. Krisenmanagement in der Unternehmung. Vorgehen, Maßnahmen und Organisation. 2. Aufl. Lang.
- Nachfolge: <https://nachfolge.de/marktumfeld/gewinner-und-verlierer-der-corona-krise-ein-branchenueberblick>, Abfragedatum: 23.03.2021.
- Nieschlag, R., Dichtl, E., Hörschgen, H. 2002. Marketing. Duncker & Humblot.

- Pearce, J. A., Robbins, K. D. 1994. Entrepreneurial Recovery Strategies of Small Market Share Manufacturers. *Journal of Business Venturing* 9: 91–108.
- Pearson, C. M., Clair, J. A. 1998. Reframing Crisis Management. *Academy of Management Review*. Vol. 23 (1): 59–76.
- Penrose, J. M. 2000. The Role of Perception in Crisis Planning. *Public Relations Review*. Vol. 26 (2): 155–171.
- Peters, T. J., Waterman, R. H. 1982. *In Search of Excellence. Lessons from America's best-run companies*. Harper & Row.
- Pinkwart, A. (1993): Katastrophentheorie und Unternehmenskrise: Der Beitrag der Katastrophentheorie zur Erklärung von Unternehmenskrise und -insolvenz. In *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*. 63 (9): 873–895.
- Pittino, D., Visintin, F., Lauto, G. 2020. The fsQCA Method in Family Business Research. In De Massis, Kammerlander (eds). 2020. *Handbook of Qualitative Research Methods for Family Business*. Edward Elgar Publishing: 304–320.
- Porter, M. 1996. What is Strategy? *Harvard Business Review*. Vol. 74 (6): 61–78.
- Pompe, P. P. M., Bilderbeek, J. 2005. The Prediction of Bankruptcy of Small- and Medium-Sized Industrial Firms. *Journal of Business Venturing*. Vol. 20: 847–868.
- Quiring, O., Kepplinger, H. M., Weber, M., Gei, S. 2013. *Lehmann Brothers und die Folgen*. Springer Fachmedien.
- Ragin, C. C. 1987. *The Comparative Method. Moving Beyond Quantitative Strategies*. University of California Press.
- Ragin, C. C. 2017. *User's Guide to Fuzzy-Set / Qualitative Comparative Analysis*.

- Rappa, M. 2004. The Utility Business Model and the Future of Computing Services. IBM Systems Journal. Vol. 43 (1): 32-43.
- Rindfleisch, H. 2011. Insolvenz und Rigidität. Eine theoretische und empirische Ursachenanalyse auf Basis von Insolvenzplänen. Gabler.
- Robbins, D. K., Pearce II, J. A. 1993. Entrepreneurial Retrenchement among small Manufacturing Firms. Journal of Business Venturing. Vol. 8: 301–318.
- Rüsen, T. A. 2007. Krisen und Krisenmanagement in Familienunternehmen. Schwachstellen erkennen, Lösungen erarbeiten, Existenzbedrohung meistern. 2. Aufl. Springer Gabler.
- Salonen, A., Terho, H., Böhm, E., Virtanen, A., Rajala, R. 2021. Engaging a Product-Focused Sales Force in Solution Selling: Interplay of Individual- and Organizational-Level Conditions. Journal of the Academy of Marketing Science. Vol. 49: 139–163.
- Schaeff, A. 1991. Kritische Wachstumsschwellen und strategische Entscheidungen. Diplomarbeit. Wissenschaftliche Hochschule für Unternehmensführung.
- Schallmo, D. 2013. Geschäftsmodelle erfolgreich entwickeln und implementieren. Springer Gabler.
- Schmölders, G. 2017. Konjunkturen und Krisen. Rowohlt.
- Schneider, C. Q., Wagemann, C. 2007. Qualitative Comparative Analysis und Fuzzy Sets. Ein Lehrbuch für Anwender und jene, die es werden wollen. Budrich.
- Schreyögg, G., Ostermann, S. M. 2013. Krisenwahrnehmung und Krisenbewältigung. In Thießen (Hrsg.). Handbuch Krisenmanagement. Springer VS: 117–137.
- Schreyögg, G., Sydow, J. 2011. Organizational Path Dependence: A Process View. Organization Studies. Vol. 32 (3): 321–335.

- Schreyögg, G., Sydow, J., Koch, J. 2009. Organizational Path Dependence: Opening the Black Box. *Academy of Management Review*. Vol. 34 (4): 689–709.
- Schüler-Lubienetzki, H., Lubienetzki, U. 2020. *Durch die berufliche Krise und dann vorwärts*. Springer.
- Schwinn, K. 2006. Historischer Überblick über die betriebswirtschaftliche Krisenforschung. *Krisennavigator*, Internetabfrage: www.krisennavigator.de/akfo4-d.htm; Abfragedatum: 09.04.2021.
- Sheppard, J. P. 1994. Strategy and Bankruptcy: An Exploration into Organizational Death. *Journal of Management*. Vol. 20 (4): 795–833.
- Simon, H. 1996. *Die heimlichen Gewinner (Hidden Champions). Die Erfolgsstrategien unbekannter Weltmarktführer*. Campus.
- Slatter, S. P. 1984. *Corporate Recovery: Successful Turnaround Strategies and their Implementation*. Penguin.
- Smith, K. G., Gannon, M. J., Grimm, C. 1988. Decision Making Behavior in Smaller Entrepreneurial and Larger Professionally Managed Firms. *Journal of Business Venturing*. Vol. 3: 223–232.
- Staab, J. 2015. *Die 7 häufigsten Insolvenzgründe erkennen und vermeiden. Wie KMU nachhaltig erfolgreich bleiben*. Springer.
- Staw, B. M. 1976. Knee-Deep in the Big Muddy: A Study of Escalating Commitment to a Chosen Course of Action. *Organizational Behavior and Human Performance*. Vol. 16: 27–44.

- Stewart, A., Hitt, M. A. March 2012. Why Can't a Family Business Be More Like a Nonfamily Business? Modes of Professionalization in Family Firms. *Family Business Review*. Vol. 25 (1): 58–86.
- Sull, D. 2005. Why Good Companies Go Bad. *Financial Times*. No. 3.
- Taleb, N. N. 2007. *The Black Swan. The Impact of the Highly Improbable*. Random House/Penguin Books.
- Wannenwetsch, H. 2002. Der Materialbestand. In *Integrierte Materialwirtschaft und Logistik*. Springer: 19–26.
- Weick, K. E. 1988. Enacted Sensemaking in Crisis Situations. *Journal of Management Studies*. Vol. 25: 305–317.
- Weick, K. E. 1993. The Collapse of Sensemaking in Organizations: the Mann Gulch Disaster. *Administrative Science Quarterly*. Vol. 38: 628-652.
- Weick, K. E. 2010. Reflections on enacted sensemaking in the Bhopal disaster. *The Journal of Management Studies*. Vol. 47 (3): 537–550.
- Wirtz, B. 2011. *Business Model Management*. Gabler.

Anhänge

Anhang 1: Suchroutinen bei der Literaturrecherche

1. Folgende Suchroutine wurde auf Scopus durchgeführt:

TITLE-ABS-KEY("crisis") OR TITLE-ABS-KEY("crises") OR TITLE-ABS-KEY("insolven*") OR TITLE-ABS-KEY("bankrupt*") OR TITLE-ABS-KEY("liquidat*") OR TITLE-ABS-KEY("distress*") OR TITLE-ABS-KEY("declin*") OR TITLE-ABS-KEY("downfall*")

Hierbei wurde in den folgenden Zeitschriften/Publicationen nach den genannten Schlagwörtern gesucht: Entrepreneurship Theory and Practice, Journal of Business Venturing und Family Business Review.

2. Folgende Suchroutine wurde auf Scopus durchgeführt:

- a. (TITLE-ABS-KEY("crisis") OR TITLE-ABS-KEY("crises")) AND (TITLE-ABS-KEY("liquidat*") OR TITLE-ABS-KEY("distress*") OR TITLE-ABS-KEY("declin*") OR TITLE-ABS-KEY("downfall*")) AND NOT (TITLE-ABS-KEY("insolven*") OR TITLE-ABS-KEY("bankrupt*"))
- b. TITLE-ABS-KEY("insolven*") OR TITLE-ABS-KEY("bankrupt*")
- c. TITLE-ABS-KEY("qualitative") AND TITLE-ABS-KEY("interview*") AND NOT (TITLE-ABS-KEY("qualitative comparative analys*") OR TITLE-ABS-KEY("QCA") OR TITLE-ABS-KEY("fuzzy set*") OR TITLE-ABS-KEY("fsQCA"))
- d. TITLE-ABS-KEY("qualitative comparative analys*") OR TITLE-ABS-KEY("QCA*") OR TITLE-ABS-KEY("fuzzy set*") OR TITLE-ABS-KEY("fsQCA*")
- e. TITLE-ABS-KEY("sensebreaking*") OR TITLE-ABS-KEY("sensemaking*") OR TITLE-ABS-KEY("sensegiving*")

Hierbei wurde in den folgenden Zeitschriften/Publikationen nach den genannten Schlagwörtern gesucht: Journal of Financial Economics, Journal of Business Ethics, Journal of Finance, Journal of Management Studies, Quarterly Journal of Economics, Human Relations, Journal of Financial and Quantitative Analysis, Review of Finance, Journal of Economic Behavior and Organization, American Economic Review, Journal of Political Economy, Contemporary Accounting Research, Review of Economic Studies, Review of Financial Studies, MIT Sloan Management Review, Business and Society, Production and Operations Management, Review of Financial Studies, Quarterly Journal of Economics, Entrepreneurship: Theory and Practice, Harvard Business Review, Contemporary Accounting Research, Research Policy, Administrative Science Quarterly, MIS Quarterly: Management Information Systems, Organization Science, Organizational Research Methods, Information Systems Research, Journal of Business Venturing, Academy of Management Journal, Journal of Applied Psychology, Accounting, Organizations and Society, Organizational Behavior and Human Decision Processes, MIS Quarterly: Management Information Systems, Journal of Business Venturing, Accounting, Organizations and Society, Journal of Management Information Systems, Organization Science, Journal of the Academy of Marketing Science, Leadership Quarterly, Journal of Consumer Research, Journal of Marketing, Strategic Management Journal, Family Business Review, Journal of Operations Management, Journal of Management Studies, Production and Operations Management, Journal of Marketing, Personnel Psychology, Journal of Consumer Research, Journal of Applied Psychology, Organization Science, Journal of International Business Studies.

Anhang 2: Fragebogen

Fragebogen: Untersuchung potentieller Ursachen, die Unternehmenskrisen verursachen können

Alexander Schaeff/WHU Vallendar – Lehrstuhl für Familienunternehmen

Teil I

Sind die Ursachen der betrachteten Krise eher

- A) **Externer Natur** (beispielsweise Lieferausfälle, Zahlungsausfälle, Fehlende Unterstützung durch Fremdkapitalgeber, Währungsschwankungen, Nachfrageeinbruch, Entstehen neuer, leistungsfähigerer Wettbewerber, Streitigkeiten im Gesellschafterkreis) - bitte beschreiben Sie im Interview.

und/oder

- B) **Interner Natur** – bitte bewerten Sie jede Aussage:

- Vergeben Sie „**0 Punkte**“: Aussage trifft überhaupt nicht zu.
- Vergeben Sie „**3 Punkte**“: Aussage trifft überwiegend nicht zu.
- Vergeben Sie „**7 Punkte**“: Aussage trifft überwiegend zu.
- Vergeben Sie „**10 Punkte**“: Aussage trifft vollständig zu.

EBENE 1

1. Die Ursachen der Krise gehen auf nicht genügend qualifiziertes Management bzw. eine schwache Führung zurück. _____
2. Die Ursachen der Krise gehen auf die vom Unternehmen hergestellten nicht marktgerechten oder fehlerhaften Produkte zurück. _____
3. Die Ursachen der Krise gehen auf fehlende oder fehlerhaft angewandte betriebswirtschaftliche Methoden und Steuerungsinstrumente zurück. _____
4. Die Ursachen der Krise liegen im ungenügend qualifizierten Vertrieb begründet. _____
5. Die Ursachen der Krise liegen in nicht genügend optimierten Abläufen bzw. nicht genügend qualifizierten Mitarbeitern begründet. _____
6. Das Unternehmen verfügte nicht über ein in sich stimmiges Geschäftsmodell bzw. über eine nicht Erfolg versprechende Unternehmensstrategie _____

EBENE 2

Falls Sie die Aussage „Die Ursachen der Krise gehen auf nicht genügend qualifiziertes Management bzw. eine schwache Führung zurück“ nicht mit 0 bewertet haben, sehen Sie sich bitte folgende, tiefere Ursachen an. Bitte bewerten Sie ebenfalls nach oben genannter Punktzahl:

- a. Der Führung mangelt es an personeller Kontinuität. _____
- b. Das Management hat unzureichendes Knowhow bzw. Wissen, um die Krise zu bewältigen. _____
- c. Das Management wird nicht ausreichend von übergeordneten Instanzen kontrolliert (Beirat, Verwaltungsrat, Gesellschafter). _____
- d. Die Unternehmensführung ist schwach _____
- e. Es werden fehlerhafte Entscheidung getroffen. _____

Falls Sie die Aussage „Die Ursachen der Krisen gehen auf die vom Unternehmen hergestellten nicht marktgerechten oder fehlerhaften Produkte zurück“ nicht mit 0 bewertet haben, sehen Sie bitte folgende, tiefere Ursachen an. Bitte bewerten Sie ebenfalls nach oben genannter Punktzahl:

- f. Die Produkte entsprechen nicht (mehr) der Nachfrage. _____
- g. Der Markt ist für die neuentwickelten Produkte noch nicht reif. _____
- h. Die Produkte weisen eine mangelnde Qualität auf. _____
- i. Die Produkte funktionieren nicht wie vorgesehen. _____
- j. Die Produkte beinhalten fehlerhafte Zulieferkomponenten. _____

Falls Sie die Aussage „Die Ursachen der Krise gehen auf fehlende oder fehlerhaft angewandte betriebswirtschaftliche Methoden und Steuerungsinstrumente zurück“ nicht mit 0 bewertet haben, sehen Sie bitte folgende, tiefere Ursachen. Bitte bewerten Sie ebenfalls nach oben genannter Punktzahl:

- | | |
|---|-----|
| a. Dem Unternehmen fehlt es an Liquidität. | ___ |
| b. Dem Unternehmen fehlte die Ertragskraft. | ___ |
| c. Das Unternehmen hat falsche oder keine Investitionen getätigt. | ___ |
| d. Das Unternehmen verfügte über ein unzureichendes Controlling und Reporting | ___ |
| e. Das Unternehmen berücksichtigt die Finanzierungsregeln nicht | ___ |

Falls Sie die Aussage „Die Ursachen der Krise liegen im ungenügend qualifizierten Vertrieb begründet“ nicht mit 0 bewertet haben, sehen Sie bitte folgende, tiefere Ursachen. Bitte bewerten Sie ebenfalls nach oben genannter Punktzahl:

- | | |
|--|-----|
| f. Der Vertrieb kann die Marktbedürfnisse nicht korrekt ins Unternehmen kommunizieren. | ___ |
| g. Der Vertrieb bearbeitet die falschen lokalen-/geografischen Märkte. | ___ |
| h. Der Vertrieb bearbeitet die falschen Kundensegmente/ Kundenanwendungen. | ___ |
| i. Dem Vertrieb fehlt die Kundennähe | ___ |
| j. Der Vertrieb findet kein Gehör | ___ |

Falls Sie die Aussage „Die Ursachen der Krise liegen in nicht genügend optimierten Abläufen bzw. nicht genügend qualifizierten Mitarbeitern begründet“ nicht mit 0 bewertet haben, sehen Sie bitte folgende, tiefere Gründe. Bitte bewerten Sie ebenfalls nach oben genannter Punktzahl:

- | | |
|---|-----|
| k. Das Unternehmen hat zu wenig geeignete Mitarbeiter. | ___ |
| l. Dem Unternehmen mangelt es an Unternehmensfrieden und kooperativer Unternehmenskultur. | ___ |
| m. Die Lieferbereitschaft bzw. Lieferzeiten entsprechen nicht den Kundenanforderungen. | ___ |
| n. Die Abläufe entlang der Wertschöpfungskette sind suboptimal. | ___ |
| o. Der Unternehmensstandort ist suboptimal | ___ |

EBENE 3

Falls Sie bei dem Unterpunkt „Das Management hat unzureichendes Wissen, um die Krise zu bewältigen“ nicht mit 0 bewertet haben, sehen Sie sich bitte folgende tiefere Ursachen an. Bitte bewerten Sie ebenfalls nach oben genannter Punktzahl:

- | | |
|--|-----|
| p. Das Management ist unfähig die Mitarbeiter zu motivieren. | ___ |
| q. Dem Management fehlt es an Know-How, Methoden oder Werkzeugen zur Krisenbewältigung | ___ |
| r. Die strategische Unternehmensplanung ist nicht konsistent bzw. nicht an die Belegschaft kommuniziert. | ___ |
| s. Der Führung mangelt es an Fokus. | ___ |
| t. Zukäufe belasten Kerngeschäft. | ___ |

Teil II:

Bitte bewerten Sie die Konsequenzen der oben genannten Ursachen für das betroffene Unternehmen und beschreiben Sie, warum es so gekommen ist.

- Vergeben Sie „**0 Punkte**“: Das Unternehmen ist in keine Krise geraten
- Vergeben Sie „**3 Punkte**“: Das Unternehmen ist in eine Krise geraten, konnte sich aber wieder stabilisieren
- Vergeben Sie „**7 Punkte**“: das Unternehmen ist in eine schwere Krise geraten, ohne dass es zu einer Insolvenz gekommen wäre. Die Eigentümerschaft hat das Unternehmen jedoch verloren
- Vergeben Sie „**10 Punkte**“: Das Unternehmen ist in die Insolvenz gegangen

Ich bewerte die Konsequenzen aus den oben genannten Ursachen mit ___ Punkten

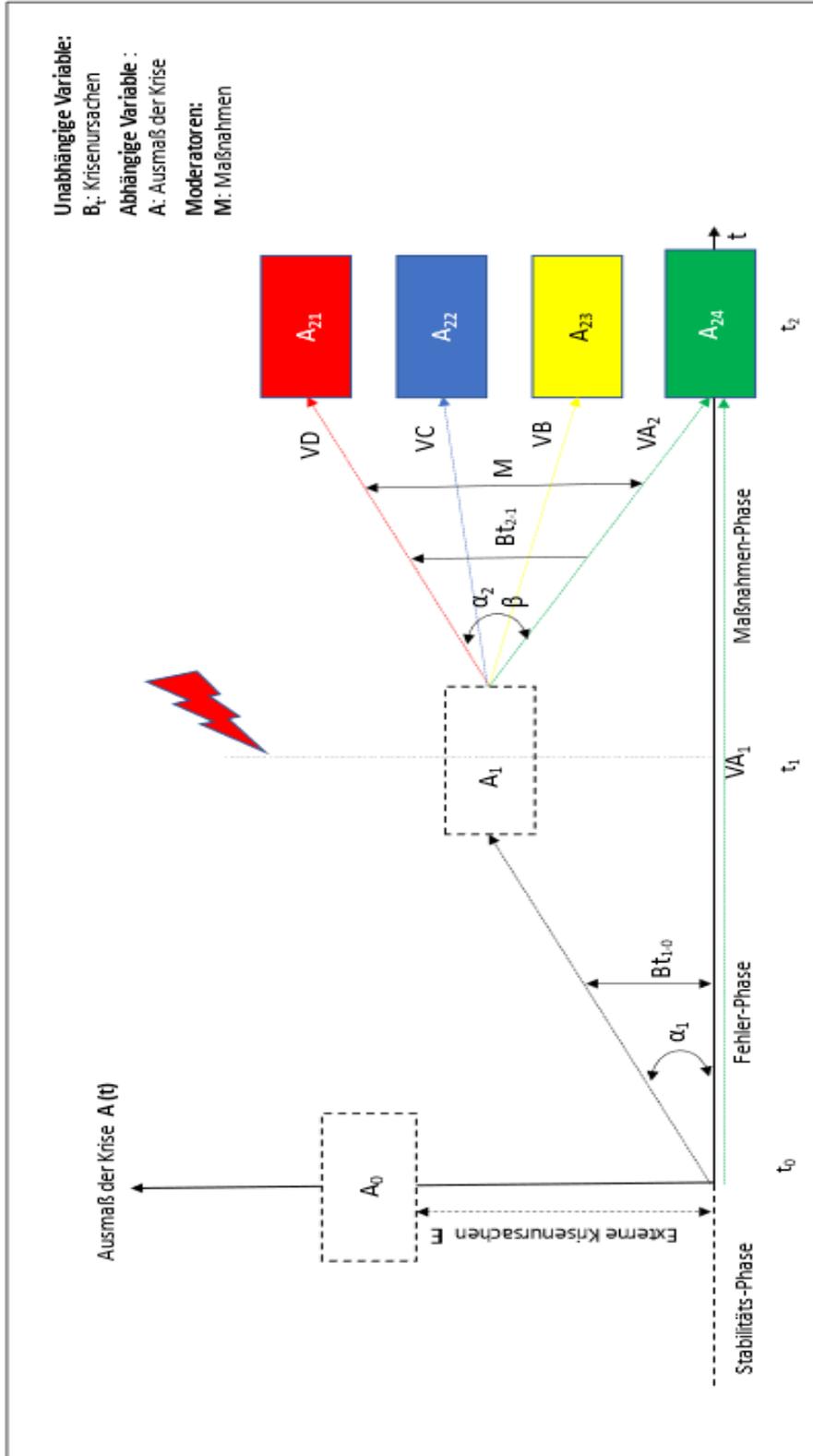
Teil III

1. Bitte beschreiben Sie den Verlauf der Krise in eigenen Worten. Warum ist es so gekommen, wie beschrieben?
2. Nennen Sie weitere Krisenursachen, falls diese für Ihr Unternehmen relevant sind, oben aber nicht genannt wurden.
3. Welche Krisenanzeichen haben Sie früh bemerkt (schwache Signale). Woran?
4. Mit welchen Maßnahmen haben Sie auf die Anzeichen reagiert? Nennen Sie Beispiele.
5. Welche Maßnahmen waren zur Krisenabwehr erfolgreich? Warum?
6. Welche Maßnahmen waren zur Krisenabwehr erfolglos? Warum?
7. War das Geschäftsmodell des Unternehmens in sich stimmig? Warum/warum nicht?
8. Was hätten Sie im Nachhinein anders gemacht? Warum?
9. offenes Gespräch über die Erfahrungen des Interviewpartners
10. Welche Zukunft hat die betrachtete Branche?

Anhang 3: Detaillierte Darstellung der untersuchten Fälle

Firma	Umsatz in Mio. €	Mitarbeiterzahl	Alter in Jahren	Geschäftsform	Geschäftsfeld	Interviewpartner	Ausmaß der Krise	Familienunternehmen	Unternehmensführung
Fall 1	10 bis 50	250 bis 500	41	GmbH	Produktion	Geschäftsführender Gesellschafter	Insolvenz	ja	Eigentümergeführt
Fall 2	50 bis 100	250 bis 500	163	GmbH	Produktion	Beiratsvorsitzender	Insolvenz	nein	Fremdgeführt
Fall 3	10 bis 50	50 bis 250	164	GmbH	Produktion	Beiratsvorsitzender	Insolvenz	nein	Fremdgeführt
Fall 4	10 bis 50	50 bis 250	163	GmbH	Produktion	Geschäftsführender Gesellschafter	Verkauf in/nach Krise	ja	Eigentümergeführt
Fall 5	50 bis 100	50 bis 250	79	GmbH	Produktion	Geschäftsführender Gesellschafter	Insolvenz	ja	Eigentümergeführt
Fall 6	50 bis 100	50 bis 250	95	GmbH	Produktion	Geschäftsführender Gesellschafter	Insolvenz	ja	Eigentümergeführt
Fall 7	10 bis 50	< 50	8	GmbH	Produktion	Geschäftsführender Gesellschafter	Insolvenz	ja	Eigentümergeführt
Fall 8	10 bis 50	< 50	24	GmbH	Produktion	Geschäftsführender Gesellschafter	Insolvenz	ja	Eigentümergeführt
Fall 9	10 bis 50	50 bis 250	63	GmbH	Produktion	Geschäftsführender Gesellschafter	Insolvenz	ja	Eigentümergeführt
Fall 10	10 bis 50	50 bis 250	72	GmbH	Produktion	CFO	Insolvenz	ja	Fremdgeführt
Fall 11	10 bis 50	50 bis 250	26	GmbH	Produktion	Geschäftsführer	Insolvenz	ja	Fremdgeführt
Fall 12	50 bis 100	50 bis 250	83	AG	Produktion	Aufsichtsratsvorsitzender	Insolvenz	ja	Fremdgeführt
Fall 13	100 bis 250	1.000 bis 5.000	41	AG	Produktion	Aufsichtsratsvorsitzender	Insolvenz	ja	Eigentümergeführt
Fall 14	10 bis 50	50 bis 250	145	GmbH	Produktion	Gesellschafter	Insolvenz	ja	Fremdgeführt
Fall 15	10 bis 50	50 bis 250	140	GmbH	Produktion	Geschäftsführender Gesellschafter	Stabilisierung nach Krise	ja	Eigentümergeführt
Fall 16	< 10	< 50	8	GmbH	Produktion	Geschäftsführender Gesellschafter	Insolvenz	ja	Eigentümergeführt
Fall 17	10 bis 50	50 bis 250	69	GmbH	Produktion	Geschäftsführender Gesellschafter	Insolvenz	ja	Eigentümergeführt
Fall 18	10 bis 50	50 bis 250	103	GmbH	Produktion	Geschäftsführender Gesellschafter	Insolvenz	ja	Eigentümergeführt
Fall 19	10 bis 50	50 bis 250	6	GmbH	Produktion	Geschäftsführender Gesellschafter	Stabilisierung nach Krise	ja	Eigentümergeführt
Fall 20	10 bis 50	50 bis 250	48	GmbH	Produktion	Geschäftsführer	Stabilisierung nach Krise	nein	Fremdgeführt
Fall 21	10 bis 50	250 bis 500	17	GmbH	Produktion	Financial Advisor	Stabilisierung nach Krise	nein	Fremdgeführt
Fall 22	100 bis 250	500 bis 1.000	50	AG	Produktion	Financial Advisor	Stabilisierung nach Krise	nein	Fremdgeführt
Fall 23	500 bis 1.000	> 5.000	77	AG	Produktion	Financial Advisor	Insolvenz	ja	Eigentümergeführt
Fall 24	10 bis 50	50 bis 250	20	GmbH & Co KG	Produktion	Beirat	Verkauf in/nach Krise	ja	Fremdgeführt
Fall 25	50 bis 100	250 bis 500	113	GmbH	Produktion	Geschäftsführender Gesellschafter	Insolvenz	ja	Eigentümergeführt
Fall 26	100 bis 250	500 bis 1.000	45	GmbH & Co KG	Produktion	Projektleiter Recovery	Stabilisierung nach Krise	ja	Fremdgeführt
Fall 27	50 bis 100	50 bis 250	57	GmbH & Co KG	Bau	Geschäftsführender Gesellschafter	Insolvenz	ja	Eigentümergeführt
Fall 28	50 bis 100	50 bis 250	57	GmbH & Co KG	Bau	Geschäftsführender Gesellschafter	Verkauf in/nach Krise	ja	Eigentümergeführt
Fall 29	< 10	< 50	6	GmbH	Dienstleistung	Geschäftsführender Gesellschafter	Stabilisierung nach Krise	ja	Eigentümergeführt
Fall 30	10 bis 50	< 50	7	GmbH	Dienstleistung	Geschäftsführender Gesellschafter	Stabilisierung nach Krise	ja	Eigentümergeführt
Fall 31	< 10	50 bis 250	8	unbekannt	Dienstleistung	Berater	Verkauf in/nach Krise	ja	Eigentümergeführt
Fall 32	10 bis 50	50 bis 250	9	GmbH	Dienstleistung/IT	Berater	Verkauf in/nach Krise	nein	Fremdgeführt
Fall 33	50 bis 100	50 bis 250	27	AG	Dienstleistung/Banken	Vorstandsvorsitzender	Verkauf in/nach Krise	nein	Fremdgeführt
Fall 34	500 bis 1.000	1.000 bis 5.000	42	AG	Handel & Service	Vorstandsvorsitzender	Verkauf in/nach Krise	nein	Fremdgeführt
Fall 35	< 10	< 50	2	GmbH	Handel & Service	Geschäftsführer	Stabilisierung nach Krise	ja	Fremdgeführt
Fall 36	10 bis 50	< 50	5	GmbH	Handel & Service	Geschäftsführender Gesellschafter	Stabilisierung nach Krise	ja	Eigentümergeführt
Fall 37	1.000 bis 5.000	> 5.000	33	GmbH & Co KG	Handel & Service	Vorstandsvorsitzender	Verkauf in/nach Krise	nein	Fremdgeführt
Fall 38	100 bis 250	50 bis 250	14	AG	Projektentwicklung	AR und Vorstand	Insolvenz	ja	Eigentümergeführt
Fall 39	> 5.000	> 5.000	153	AG	Projektentwicklung	Leiter Auslandscontrolling	Insolvenz	nein	Fremdgeführt
Fall 40	10 bis 50	< 50	17	GmbH	Projektentwicklung	Geschäftsführender Gesellschafter	Insolvenz	ja	Eigentümergeführt
Fall 41	10 bis 50	< 50	10	AG	Projektentwicklung	Aufsichtsrat	Insolvenz	ja	Eigentümergeführt
Fall 42	250 bis 500	1.000 bis 5.000	25	AG	Projektentwicklung	GF einer Tochtergesellschaft	Insolvenz	nein	Fremdgeführt

Anhang 4: Eigenes Krisenverlaufsmodell



$$A_2 = A_0 + A_1 + (B_{t_2,1} \times \tan \alpha_2 \times t_{2-1}) \pm M \times (\tan \beta \times t_{2-1})$$

Es gilt: $(\tan \alpha \times t)$ = Ausprägung der Krisenursachen; $(\tan \beta \times t)$ = Umsetzungsstärke der Maßnahmen; (mit $\alpha > 0, \beta > 0$)