

**Betriebswirtschaftliche Schriften**

---

**Heft 146**

# **Unternehmenskrisen, Sanierung und Industriepolitik**

**Einzelwirtschaftliche und strukturpolitische  
Handlungsspielräume beim Wandel  
von Unternehmen in der Krise**

**Von**

**Antonius Engberding**



**Duncker & Humblot · Berlin**

**ANTONIUS ENGBERDING**

**Unternehmenskrisen, Sanierung und Industriepolitik**



# **Betriebswirtschaftliche Schriften**

## **Heft 146**

# Unternehmenskrisen, Sanierung und Industriepolitik

Einzelwirtschaftliche und strukturpolitische  
Handlungsspielräume beim Wandel  
von Unternehmen in der Krise

Von

Antonius Engberding



Duncker & Humblot · Berlin



Die Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme

**Engberding, Antonius:**

Unternehmenskrisen, Sanierung und Industriepolitik :  
einzelwirtschaftliche und strukturpolitische Handlungsspielräume  
beim Wandel von Unternehmen in der Krise / von Antonius

Engberding. – Berlin : Duncker und Humblot, 1998

(Betriebswirtschaftliche Schriften ; H. 146)

Zugl.: Hamburg, Hochsch. für Wirtschaft und Politik, Diss., 1998

ISBN 3-428-09578-2

Alle Rechte vorbehalten

© 1998 Duncker & Humblot GmbH, Berlin

Fotoprint: Werner Hildebrand, Berlin

Printed in Germany

ISSN 0523-1035

ISBN 3-428-09578-2

Gedruckt auf alterungsbeständigem (säurefreiem) Papier  
entsprechend ISO 9706 ☞

DOI <https://doi.org/10.3790/978-3-428-49578-8>

Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 19:35:07

FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

## Vorwort

Die Arbeit beschäftigt sich mit der Beziehung zwischen einzelwirtschaftlicher Sanierung und Strukturpolitik. Sie untersucht die Handlungsspielräume von Unternehmen in verschiedenen Krisensituationen und fragt, ob Industriepolitik ihren Strukturwandel effizient unterstützt.

Die betriebswirtschaftliche Krisen- und Sanierungsliteratur vermittelt vielfach den Eindruck, daß sich Unternehmen selbst am Schopf aus dem Sumpf der Krise ziehen können, wenn sie nur die Mittel des Krisenmanagements richtig zu handhaben wissen. Sanierung läßt sich als der interne Strukturwandel von Unternehmen in der Krise verstehen. Die Betriebswirtschaftslehre entwickelt somit Handlungsempfehlungen, wie Unternehmen diesen internen Strukturwandel bewältigen können. Industriepolitik spielt dabei keine Rolle.

In der neoklassischen Theorie der Volkswirtschaftslehre soll der Sanktionsmechanismus des Marktes durch das Ausscheiden des Grenzanbieters für die optimale Allokation der Ressourcen sorgen. Industriepolitische Interventionen erscheinen demzufolge als wettbewerbsverfälschend und den sektoralen Strukturwandel behindernd. Nach überwiegender volkswirtschaftlicher Meinung soll Strukturpolitik bessere Rahmenbedingungen für den externen Strukturwandel durch Senkung von Markteintritts- und -austrittsbarrieren schaffen.

Somit präferiert die betriebswirtschaftliche Sichtweise eher den internen Strukturwandel von Unternehmen, während die volkswirtschaftliche den externen bevorzugt. Das Thema Unternehmenskrisen und -sanierung ist im Zusammenhang mit der Industriepolitik weder in der betriebs- noch in der volkswirtschaftlichen Literatur aufgegriffen worden. Die Verbindung eröffnet für beide Disziplinen neue Erkenntnis- und für die Strukturpolitik weitergehende Handlungsmöglichkeiten.

Diese Arbeit wäre ohne die engagierte Hilfe der IG Metall-Zentralbibliothek nicht zustande gekommen. Hermann Driwa hat Zeichen gesetzt. Der Hans-Böckler-Stiftung danke ich für die Unterstützung zum Druck der Arbeit.



Danken möchte ich ebenso meinem Doktorvater Prof. Dr. Heinrich Strohauer und den beiden Gutachtern Prof. Dr. Rudolf Hickel und Prof. Dr. Eberhard Liebau.

Die Arbeit wurde im Juli 1997 abgeschlossen.

Frankfurt, im Juni 1998

*Antonius Engberding*

# Inhaltsverzeichnis

<b>Einleitung und Ziele der Arbeit .....</b>	<b>13</b>
<b>A. Strukturwandel und Unternehmenskrisen .....</b>	<b>22</b>
I. Gesamtwirtschaftliche Einflußfaktoren des Strukturwandels .....	25
II. Sektorale Einflußfaktoren des Strukturwandels .....	33
III. Unternehmensinterne Einflußfaktoren des Strukturwandels .....	40
1. Ergebnisse der Insolvenzforschung .....	40
2. Kritische Wachstumsschwellen .....	47
IV. Der Strukturwandel von Unternehmen.....	50
1. Wandlungsvermögen und Wandlungsspielräume.....	52
2. Krisen- und Wandlungsprozeß.....	60
3. Wandlungshemmnisse .....	67
a) Gesellschaftliche Rahmenbedingungen .....	70
b) Externe politische Prozesse .....	74
c) Interne politische Prozesse .....	78
<b>B. Einzelwirtschaftliche Handlungsspielräume der Sanierung .....</b>	<b>81</b>
I. Sanierung in der Strukturkrise .....	86
1. Wettbewerbsstrategien .....	92
a) Aufgabestrategie .....	93
b) Marktbehauptungsstrategien.....	97
aa) Behauptung durch Verdrängung .....	98
bb) Behauptung durch Konsolidierung .....	100
cc) Behauptung durch Kooperation .....	104
c) Diversifikationsstrategie .....	107
2. Gewinnung interner Handlungsspielräume in der Strukturkrise .....	110
a) Leistungen .....	113
b) Kosten .....	121
c) Personal, Beschäftigungspläne und -gesellschaften .....	127
d) Organisation .....	135
e) Finanzierung .....	142
II. Sanierung in der Konjunkturkrise .....	147
1. Anpassung und Stabilisierung des Absatzes .....	148
2. Anpassung des Arbeitsvolumens .....	151
3. Kostenanpassung .....	160
III. Sanierung in der Liquiditätskrise und Insolvenz .....	165



1. Unternehmensinterne Handlungsspielräume zur Liquiditätssicherung...	167
2. Maßnahmen der Eigentümer .....	176
3. Maßnahmen der Kreditinstitute .....	180
4. Handlungsspielräume vor der Auslösung des Insolvenzverfahrens .....	186
5. Handlungsspielräume zur Fortführung in der Insolvenz .....	194
<b>C. Industriepolitik und Unternehmenskrise .....</b>	<b>204</b>
I. Begriff der Industriepolitik .....	206
II. Industriepolitische Konsequenzen einzelwirtschaftlicher Sanierungsstrategien .....	211
1. Externer oder interner Strukturwandel? .....	211
2. Ansatzpunkte einer industriepolitischen Förderung des internen Strukturwandels .....	220
a) Strukturkrise .....	221
b) Konjunkturkrise .....	234
c) Liquiditätskrise und Insolvenz .....	235
III. Allgemeine industriepolitische Ansätze .....	238
1. Sektorale Strukturpolitik der Bundesregierung .....	239
2. Industriepolitische Aktivitäten der Bundesländer .....	249
3. Europäische Industriepolitik .....	252
IV. Spezielle Industriepolitik in der Strukturkrise .....	258
1. Staatliche Regulierung am Beispiel EGKS .....	259
2. Privatwirtschaftliche Regulierung am Beispiel Strukturkrisenkartelle ...	264
3. Dialogorientierte Regulierung am Beispiel japanisches Krisenstabilisierungsgesetz .....	266
V. Industriepolitik in der Liquiditätskrise .....	273
1. Rechtliche Rahmenbedingungen .....	273
2. Staatliche Finanzhilfen .....	278
3. Sanierungsbeihilfen in Ostdeutschland .....	283
<b>D. Vorschläge zur Weiterentwicklung industriepolitischer Instrumente .....</b>	<b>288</b>
I. Konzeption eines Branchenausschusses .....	289
II. Industriepolitische Rahmenbedingungen für Liquiditätskrise und Insolvenz .....	304
1. Sanierungsfinanzierung durch Sanierungsbeteiligungsgesellschaften ...	305
2. Interessenausgleich im geregelten außergerichtlichen Vergleich .....	310
3. Management betrieblicher Personalanpassungsprozesse .....	314
4. Verzahnung der Instrumente im sanierungspolitischen Dialog .....	322
<b>E. Zusammenfassung .....</b>	<b>324</b>
Literaturverzeichnis .....	334
Personen- und Sachregister .....	361

## **Tabellenverzeichnis**

Tab. 1:	Wachstumskrisenunternehmen und Unternehmensgröße .....	49
Tab. 2:	Basisstrategien nach Meffert .....	92
Tab. 3:	Strategien zur Krisenbewältigung nach Müller .....	92
Tab. 4:	Produkt-Markt-Matrix .....	108
Tab. 5:	Eigenschaften der vertikalen Integration .....	115
Tab. 6:	Ergebnisse Wettbewerbsstrategien .....	222
Tab. 7:	Ergebnisse Gewinnung interner Handlungsspielräume .....	224
Tab. 8:	Auszahlungsmatrix .....	227
Tab. 9:	Ergebnis Konjunkturkrise .....	234
Tab.10:	Ergebnis Liquiditätskrise und Insolvenz .....	236
Tab.11:	Auszahlungsmatrix Teilsubventionierung .....	247
Tab.12:	Auszahlungsmatrix Vollsubventionierung .....	247
Tab.13:	Kapazitätsabbau aufgrund des japanischen Krisenstabilisierungsgesetzes	269
Tab.14:	Kapazitätsabbau und Unternehmenskooperationen nach dem japanischen Branchen-Verbesserungsgesetz .....	270
Tab.15:	Ergebnisse industriepolitischer Instrumente .....	289



## Abbildungsverzeichnis

Abb. 1:	Gang der Untersuchung .....	21
Abb. 2:	Wettbewerbsfaktoren .....	34
Abb. 3:	Typisches Wettbewerbsverhalten in reifen Branchen .....	35
Abb. 4:	Industriekostenkurve .....	39
Abb. 5:	Strukturwandel von Unternehmen .....	52
Abb. 6:	Wandlungsdruck und Wandlungsvermögen .....	57
Abb. 7:	Krisenstadien .....	62
Abb. 8:	Strategien zur Krisenbewältigung .....	91
Abb. 9:	Marktbehauptungsstrategien .....	98
Abb.10:	Fortführungsgesellschaften .....	199
Abb.11:	Industriepolitik .....	207
Abb.12:	Japanisches Krisenstabilisierungsgesetz .....	268
Abb.13:	Bürgschaftsverfahren .....	280
Abb.14:	Sanierungsbeteiligungsgesellschaft .....	310

## Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
ABM	Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen
ABS	Gesellschaften zur Arbeitsförderung, Beschäftigung und Strukturentwicklung
AdV	Anmerkung des Verfassers
AFG	Arbeitsförderungsgesetz
AktG	Aktiengesetz
AO	Abgabenordnung
Art.	Artikel
BAG	Bundesarbeitsgericht
BDI	Bundesverband der deutschen Industrie
BetrAVG	Gesetz zur betrieblichen Altersversorgung
BetrVG	Betriebsverfassungsgesetz
BFuP	Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch
BkartA	Bundeskartellamt
BMWi	Bundesministerium für Wirtschaft
DBW	Die Betriebswirtschaft
DDR	Deutsche Demokratische Republik
DGB	Deutscher Gewerkschaftsbund
DIW	Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung
e.V.	eingetragener Verein
EG	Europäische Union/Europäische Gemeinschaft
EGKS	Europäische Gemeinschaft für Kohle und Stahl
EStG	Einkommensteuergesetz
EStR	Einkommensteuerrichtlinien
EU	Europäische Union
EWGV	Vertrag zur Europäischen Wirtschaftsgemeinschaft
F&E	Forschung und Entwicklung
FAZ	Frankfurter Allgemeine Zeitung
gem.	gemäß
GmbHG	Gesetz betreffend die Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GWB	Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen
HGB	Handelsgesetzbuch
Hrsg.	Herausgeber
IdW	Institut der Wirtschaftsprüfer
IfM	Institut für Mittelstandsforschung
Ifo	Institut für Wirtschaftsforschung
IG CPK	Industriegewerkschaft Chemie, Papier, Keramik
IG Metall	Industriegewerkschaft Metall für die Bundesrepublik Deutschland
InsO	Insolvenzordnung

KfW	Kreditanstalt für Wiederaufbau
KO	Konkursordnung
krp	Kostenrechnungspraxis
KSchG	Kündigungsschutzgesetz
KWG	Gesetz über das Kreditwesen
LAG	Landesarbeitsgericht
lat.	latein
m.E.	meines Erachtens
Mio.	Millionen
MittAB	Mitteilungen des Instituts für Arbeitsmarkt und Berufsforschung
Mrd.	Milliarden
NF	Neue Folge
Nr.	Nummer
NRW	Nordrhein-Westfalen
OE	Organisationsentwicklung
o.J.	ohne Jahr
o.O.	ohne Ort
OR'85	Orientierungsrahmen 1985
o.V.	ohne Verfasser
PIMS	Profit Impacts of Market Strategies
PKR	Prozeßkostenrechnung
PSV	Pensionssicherungsverein
RGW	Rat für gegenseitige Wirtschaftshilfe
RKW	Rationalisierungskuratorium der deutschen Wirtschaft
ROI	Return on Investment
RWI	Rheinisch-Westfälisches Institut für Wirtschaftsforschung
Schriftl.	Schriftleitung
SozplkonkG	Sozialplangesetz im Konkurs
SPD	Sozialdemokratische Partei Deutschlands
StGB	Strafgesetzbuch
TVG	Tarifvertragsgesetz
u.ä.	und ähnliche
u.a.	und andere
u.U.	unter Umständen
UBGG	Gesetz über Unternehmensbeteiligungsgesellschaften
VermBG	Vermögensbildungsgesetz
Vol.	Volume
WiSt	Wirtschaftswissenschaftliches Studium
Wpg	Die Wirtschaftsprüfung
WSI	Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut des DGB
WuW	Wirtschaft und Wettbewerb
z.T.	zum Teil
ZBB	Zero-Base-Budgeting
ZfB	Zeitschrift für Betriebswirtschaft
ZfBf	Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung
ZfO	Zeitschrift für Organisation
ZHR	Zeitschrift für das gesamte Handels- und Wirtschaftsrecht
ZIP	Zeitschrift für Wirtschaftsrecht und Insolvenzpraxis

*"Paradoxerweise sind Wirtschaftswissenschaftler trotz ihres Beharrens auf Wachstum im allgemeinen nicht in der Lage, sich ein dynamisches Weltbild zu eigen zu machen. Sie neigen dazu, die Volkswirtschaft willkürlich in ihrer gegenwärtigen Struktur einzufrieren, statt sie als ein sich ständig änderndes und fortentwickelndes System zu sehen, das von den sich wandelnden ökologischen und sozialen Systemen abhängig ist, in die es eingebettet ist"*<sup>1</sup>

## Einleitung und Ziele der Arbeit

Die Beschäftigung der Betriebswirtschaftslehre mit den Themen Unternehmenskrise, Sanierung und Insolvenz hat seit Mitte der 70er Jahre einen deutlichen Aufschwung genommen<sup>2</sup>. Sie reagierte damit auf die seither zunehmenden strukturellen und konjunkturellen Probleme der Wirtschaft<sup>3</sup>. Doch ging die steigende Zahl der Literaturtitel zu Krise und Sanierung nicht mit einer sinkenden Zahl von Insolvenzen einher<sup>4</sup>. Entweder ignorierte die Praxis die betriebswirtschaftlichen Arbeitsergebnisse (1) oder eine zunehmende Komplexität der Krisenverläufe konnte weitere Insolvenzen nicht aufhalten (2)<sup>5</sup>.

1. Für das erstere spricht der m.E. fehlende Situations- und Problembezug der Krisen- und Sanierungsliteratur<sup>6</sup>. Dabei ist zu trennen zwischen den "harten", meist eng an juristischen Bezügen angelehnten<sup>7</sup>, und den die Krisen- und Sanie-

---

<sup>1</sup> Fritjof Capra: Wendezeit - Bausteine für ein neues Weltbild

<sup>2</sup> Böckenförde: Unternehmenssanierung, S.5; Dreßler: Reorganisation, S.178; Gless: Unternehmenssanierung, S.1; Gunzenhauser: Unternehmenssanierung, S.13; Hasitschka: Krisenprophylaxe, S.1; Krystek: Unternehmungskrisen S.2; Linde: Krisenmanagement, S.1; Müller: Krisenmanagement, S.VII; Wegmann: Bedeutung, S.566.

<sup>3</sup> Was sich beispielsweise an der Tagung des Verbandes der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft im Jahre 1979 mit dem Thema "Unternehmenskrisen - Ursachen, Frühwarnung und Bewältigung" dokumentiert; siehe Dreßler: Reorganisation, S.178 und Müller: Krisenmanagement, S.20.

<sup>4</sup> Die Zahl der Insolvenzen (Konkurse, Vergleiche) stieg in Westdeutschland von 1970 3.943; 1980 9.059; 1990 13.243; 1994 20.099; 1995 21.688 auf 1996 geschätzt 23.000; siehe Creditreform: Unternehmensentwicklung, S.3. Creditreform rechnet 1997 mit ca. 25.000 Insolvenzen und ca. 500.000 dadurch vernichteten Arbeitsplätzen; siehe Handelsblatt vom 4. 6. 1997.

<sup>5</sup> Linde: Krisenmanagement, S.1.

<sup>6</sup> So auch Gless: Unternehmenssanierung, S.103ff und Linde: Krisenmanagement, S.62.

<sup>7</sup> Etwa Groß: Sanierung; Schnaubelt: Unternehmenssanierung; Uhlenbruck: Gläubigerberatung.



rungsproblematik als Managementproblem darstellenden Arbeiten<sup>8</sup>. Letztere gehen von Arten, Phasen und Ursachen von Unternehmenskrisen aus und wenden den betriebswirtschaftlichen "Instrumentenkasten" auf die Sanierungsproblematik an<sup>9</sup>. Schwerpunkte bilden häufig "weiche" Faktoren wie Führungsstile und Organisationskonzepte<sup>10</sup>. Unterstellt wird, daß das Management die Sanierung extern wie intern vorantreiben kann und dazu nur die betriebswirtschaftlichen Lösungsansätze planen, realisieren und kontrollieren muß. Die Zentrierung der Sanierungsliteratur auf das Management<sup>11</sup> berücksichtigt meines Erachtens zu wenig, daß komplexe politische Prozesse gerade in und um Krisenunternehmen ablaufen<sup>12</sup>:

- *Erstens* kann das Management nur eingeschränkt die externen Bedingungen wie Gesetze, konjunkturelle oder strukturelle Entwicklungen beeinflussen. Ebenso liegen Verhaltensweisen von Wettbewerbern, Eigentümern oder Gläubigern vielfach außerhalb des Machtbereichs des Managements<sup>13</sup>. So formulierte schon Schmalenbach:

---

<sup>8</sup> Hervorzuheben sind die Arbeiten von Krystek: Unternehmenskrisen und Müller: Krisenmanagement, die auch Müller-Stewens: Krisenmanagement, S.640 und Gunzenhauser: Unternehmenssanierung, S.53 als die geschlossensten der Sanierungsliteratur bezeichnen.

<sup>9</sup> So lautet etwa die zentrale These bei Gless: Unternehmenssanierung, S.2: "... , daß es sich bei der Krisenbewältigung bzw. Unternehmenssanierung im einzelnen um die Lösung alltäglicher betriebswirtschaftlicher Probleme handelt, die mit herkömmlichen Instrumenten bewältigt werden können."

<sup>10</sup> Neben den erwähnten Krystek und Müller beispielsweise Böckenförde: Unternehmenssanierung; Oelsnitz: Krisenmanagement; Schmid: Wachstumskrisen-Management; Weisel: Ansätze; Zwick: Turnaround; zur Kritik der Ansätze zum Krisenmanagement Linde: Krisenmanagement, S.50ff.

<sup>11</sup> Zur Kritik der isolierten managementorientierten Betrachtung in der Betriebswirtschaftslehre Staehle/Stoll: Betriebswirtschaftslehre, S.XVI.

<sup>12</sup> So berichtet die Wirtschaftspresse laufend von konfliktären Auseinandersetzungen dieser Gruppen in Sanierungsfällen. Eindrucksvolle Beispiele sind die Konflikte in Ostdeutschland (DWA, Sket, Bischofferode u.a.) oder Rheinhausen, Metallgesellschaft und Carl Zeiss. Siehe auch die Beispiele bei Müller: Krisenmanagement, S.305ff, der betont (S.304): "Krisenmanagement darf deshalb nicht nur einen ausschließlich an betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten orientierten Problemlösungsprozeß bilden. Krisenmanagement ist auch in hohem Maße ein konfliktträchtiger, d.h. durch Machtausübung und Beeinflussung gekennzeichnete und damit eminent politischer Prozeß". Siehe auch Kapitel A.IV.3 Wandlungshemmnisse.

<sup>13</sup> Kosiol: Unternehmung, S.101. Allgemeinen Rahmenbedingungen werden in Kapitel A.IV.3.a) Gesellschaftliche Rahmenbedingungen und das Verhalten Dritter in Kapitel A.IV.3.b) Externe politische Prozesse ausführlicher behandelt.

"Wohl ist es möglich und kein seltener Fall, daß selbst der beste 'Betriebssteuermann' den Niedergang des Unternehmens nicht aufhalten kann. Gegen den Strom kann man in der Wirtschaft nicht fahren, dazu ist die Strömung zu stark." <sup>14</sup>

- *Zweitens* ist die Managementthese mit der Illusion verbunden, daß sich das Management stets intern durchsetzen kann. Doch:

"Alle Vorstellungen, komplexe Systeme steuern zu wollen, sind grandiose Illusionen. Wer glaubt er steuert ein System, steuert lediglich das was sich selbst steuert." <sup>15</sup>

Auch das Management kann gerade in Krisen nicht vorhersehen, wie das System funktioniert und wie interne Akteure ihre (informale) Macht gegen verordnete Entscheidungen einsetzen<sup>16</sup>.

2. Für eine zunehmende Komplexität der Krisen als Ursache der steigenden Insolvenzzahlen sprechen ebenso Argumente. Immer mehr Branchen befinden sich an Sättigungsgrenzen, angestammte Märkte werden durch neue Konkurrenten bedroht, Unternehmen sind zur Globalisierung ihrer Aktivitäten gezwungen, neue Technologien ermöglichen neue Produkte und Fertigungsverfahren, ein zunehmendes ökologisches Bewußtsein macht die Unternehmen auch für Umweltfolgen ihrer Produkte und Produktionsverfahren verantwortlich.

Derartige Entwicklungen sind Ausdruck des *Strukturwandels* der Wirtschaft und zwingen die Unternehmen zur Anpassung an eine sich ständig ändernde Umwelt<sup>17</sup>. Je schneller sich dieser Strukturwandel vollzieht desto höher dürften die Anpassungsanforderungen an die Unternehmen sein und dementsprechend auch das Risiko, daß die Anpassung mißlingt.

---

<sup>14</sup> Schmalenbach, E.: Dynamische Bilanz, 13. Aufl., Köln und Opladen 1962, zitiert nach Hess/Fechner: Sanierungshandbuch, S.7.

<sup>15</sup> Maul: Systemtheorie, S.726. Zur Steuerbarkeit komplexer Organisationen auch Gärtner: Strategie, S.200ff; Lueger: Verhältnis, S.190ff; Oelsnitz: Krisenmanagement, S.290ff; Wimmer: Steuerung, S.131ff. Die Systemtheorie beschreibt das Problem mit der Metapher triviale bzw. nicht-triviale Maschinen; siehe Reinhardt: Modell, S.98ff mit entsprechenden Nachweisen; auch S.134ff und S.317ff. Aus mikropolitischer Sicht zu Spielen in Organisationen und die Rolle der Führung dabei Neuberger: Mikropolitik, S.192ff. In der Unternehmensberaternahen Literatur populär dargestellt bei Scott-Morgan: Spielregeln.

<sup>16</sup> Dazu ausführlich Kapitel A.IV.3.c) Interne politische Prozesse.

<sup>17</sup> Gless: Unternehmenssanierung, S.1ff; Kneschaurek: Unternehmung, S.12; Macharzina: Bedeutung, S.4; Picot: Strukturwandel, S.529. Ausführlicher dazu Kapitel A.I Gesamtwirtschaftlich Einflußfaktoren des Strukturwandels und A.II Sektorale Einflußfaktoren des Strukturwandels.

In der Volkswirtschaftslehre hat der Begriff des Strukturwandels eine lange Tradition<sup>18</sup>. Sie wurde vor dem Hintergrund der Investitionslenkungsdebatte der 70er Jahre<sup>19</sup> und der Strukturberichterstattung der Wirtschaftsforschungsinstitute seit Ende der 70er Jahre<sup>20</sup> wieder belebt. Unter (sektoralen) Strukturwandel wird dort ein Prozeß verstanden, der durch einzelwirtschaftliche Präferenzänderungen, Innovationen, exogene Störungen oder veränderte gesamtwirtschaftliche Rahmenbedingungen ausgelöst wird. Dabei versucht der Staat, unerwünschte Folgen durch Intervention zu vermeiden oder zu strecken<sup>21</sup>.

Allerdings gibt es in der Volkswirtschaftslehre keine allgemeine, zeit- und raumunabhängige "Theorie des sektoralen Strukturwandels"<sup>22</sup>. Es erscheint auch zweifelhaft, ob es dies geben kann, denn es müßten folgende Erklärungen geliefert werden:<sup>23</sup>

- mikroökonomische Ebene: Analyse der einzelwirtschaftlichen Anpassungen an sich ändernde Rahmenbedingungen, sowohl die der Haushalte als auch die der Produzenten;
- Mesebene: Industrieökonomische Analysen von Marktstruktur und Wettbewerbsverhalten, die sich aus einzelwirtschaftlichen Entscheidungen der Vergangenheit ergeben oder auch Ergebnisse staatlicher Regulierungen sind;
- gesamtwirtschaftliche Ebene: Analyse nicht durch einzelne Branchen oder Unternehmen beeinflubarer Daten wie Löhne und Zinsen, die ihrerseits aber Einfluß auf den Strukturwandel haben.

Dazu kommen die Auswirkungen weltwirtschaftlicher Rahmendaten und wirtschaftspolitischer Zielsetzungen. Alle diese Ebenen sind eng miteinander verflochten<sup>24</sup>.

In der Betriebswirtschaftslehre hat der Begriff Strukturwandel keine Tradition. Zwar beschäftigt sich die Organisationslehre mit dem Wandel von Organisations-

---

<sup>18</sup> Feldmann: Theorien, S.41ff; Finking: Grundlagen, S.65ff.

<sup>19</sup> Finking: Grundlagen, S.177ff; Kowalski: Strukturwandel, S.3ff und der Überblick bei Höhnen: Grundpositionen, S.736ff.

<sup>20</sup> DIW: Konzeption; Löbbe: Strukturberichterstattung, S.455ff.

<sup>21</sup> Löbbe/Döhrn/Loeffelholz: Strukturwandel, S.29.

<sup>22</sup> Finking: Grundlagen, S.8; Löbbe/Döhrn/Loeffelholz: Strukturwandel, S.23; Kern: Ansätze, S.494; Kokalj/Albach: Industriepolitik, S.19; Voss: Ansätze, S.16; sowie Kowalski: Strukturwandel, S.4, der dies auf die Trennung von Makro- und Mikroökonomie zurückführt. Skeptisch zu der Möglichkeit einer Theorie des Strukturwandels auch Kern: Ansätze, S.493 mit weiteren Nachweisen.

<sup>23</sup> Löbbe/Döhrn/Loeffelholz: Strukturwandel, S.23/24.

<sup>24</sup> Finking: Industriepolitik, S.5, der das Hauptproblem einer befriedigenden Theorie des Strukturwandels in der Komplexität dieser Interdependenzen sieht.

strukturen oder mit Fragen des Managements von Veränderungsprozessen (Organisationsentwicklung)<sup>25</sup>, doch beschränkt sie sich vorrangig auf die organisationsinterne Handhabung dieser Wandlungsprozesse<sup>26</sup>. Es fehlen Ansätze, die die Auswirkungen gesamtwirtschaftlicher und sektoraler Strukturwandlungen auf Unternehmenskrisen und den dabei ausgelösten internen Wandel aufzeigen.

Ausnahmen von dieser Abstinenz der Betriebswirtschaftslehre bilden Picot und Albach, die sich mit dem Zusammenhang von Unternehmensstrategien und Strukturwandel auseinandersetzen<sup>27</sup>.

*Picot* spricht von Strukturwandel, wenn sich Umweltveränderungen überraschend ergeben (Diskontinuitäten) und wenn dies von großer Bedeutung für die Zielerreichung ist. Er zählt aktuelle Ursachen des Strukturwandels auf und stellt fest, daß sich daraus Probleme der Steuerung von Unternehmen und Volkswirtschaft ergeben werden. Zugleich wird die Anpassungsfähigkeit der Unternehmen durch gesetzliche Vorschriften verringert. *Picot* diskutiert Unternehmensprobleme bei statischen Wirtschaftsstrukturen, kontinuierlichem Wachstum und einer turbulenten Umwelt. Seit Ende der 60er Jahre erfordere ein heterogener, multipler und diskontinuierlicher Strukturwandel eine ständige Überprüfung, Anpassung und Neuentwicklung der Unternehmensstrategien. Er stellt ausführlich verschiedene Methoden der strategischen Unternehmensführung (Lebenszykluskonzepte, Portfolio-Ansätze u.a.) ohne Bezug zum Strukturwandel dar. Als offene Probleme im Bereich Strukturwandel und Unternehmensstrategien sieht er die Notwendigkeit verbesserter Informations-, Personal- und Organisationsstrukturen, um dem schneller werden. *Picot* schließt mit einem Plädoyer gegen Subventionen und für die ordnungspolitische Zuständigkeit der Unternehmensführungen, mit dem Strukturwandel fertig zu werden<sup>28</sup>.

In seinem zweiten Beitrag versteht *Picot* Strukturwandel (unternehmensintern) als Anpassung der Unternehmen an einen erhöhten Wettbewerbsdruck. Er beschreibt dies anhand der Porter'schen Wettbewerbsfaktoren<sup>29</sup>. Als Ursachen des Wettbewerbsdrucks sieht er Internationalisierung, Überkapazitäten, neue Technologien u.a. Die Reaktionen der Unternehmen auf diese Veränderungen sind neue Wettbewerbsstrategien (Ausscheiden, Marktbehauptung, Ausweichen) und die interne Umstrukturierung in den Bereichen Kosten, Leistungen, Organisation, Personal und Eigentümer. Weiter behandelt er interne

---

<sup>25</sup> Beispielsweise Kirsch/Esser/Gabele: Reorganisation, S.419ff; Kirsch/Esser/Gabele: Management, S.139ff; Krebsbach-Gnath: Wandel, S.7ff und Dreßler: Reorganisation, S.159ff und S.306ff. Zur Kritik Schreyögg/ Noss: Organisatorischer Wandel, S.173ff.

<sup>26</sup> Dreßler: Reorganisation, S.306; Schreyögg/Noss: Organisatorischer Wandel, S.171.

<sup>27</sup> Die Aussage trifft in erster Linie für die wissenschaftliche Betriebswirtschaftslehre zu. Interessanterweise finden sich häufig Praktikerbeiträge, die den Zusammenhang zwischen Strukturwandel und Unternehmensentwicklung anhand ihrer Unternehmen darstellen. Allein auf dem 48. Deutschen Betriebswirtschaftstag taten dies die Vorstandsvorsitzenden von Daimler Benz Reuter: Wandel der Unternehmen, S.3ff und der Bayer AG Schneider: Strukturwandel und Restrukturierung, S.15ff.

<sup>28</sup> *Picot*: Strukturwandel, S.527ff.

<sup>29</sup> Siehe Kapitel A.II Sektoriale Einflußfaktoren des Strukturwandels.

und externe Barrieren, die eine Anpassung an den Wettbewerbsdruck verhindern oder verzögern können<sup>30</sup>.

*Albach* unterscheidet zwischen externen und internen Strukturwandel. Der externe vermittelt sich über den Markt, indem Unternehmen alter Branchen schrumpfen und ausscheiden, gleichzeitig aber neue, innovative Unternehmen gegründet werden. Der interne Strukturwandel geschieht innerhalb der Unternehmen durch Veränderung der Marktstrategien und Inputfaktoren. Albach stellt die These auf, daß der externe Wandel höhere Transaktionskosten verursacht als der interne. Daher fordert er wirtschaftspolitische Maßnahmen, die internen Strukturwandel erleichtern. Hemmnisse sieht er in hohen Transaktionskosten des Personals, bei Innovationen und bei der Finanzierung<sup>31</sup>.

Eine Verbindung von Unternehmenskrisen und Strukturwandel wird in den drei zitierten Arbeiten nicht direkt vorgenommen. Zwar wird ausgeführt, daß dieser Strukturwandel die Unternehmen zu Anpassungsprozesse zwingt und Hemmnisse diesen Prozeß beeinflussen, doch sind die Ansätze auf die strategische Unternehmensführung reduziert. Probleme der Krisenbewältigung bei fehlgeschlagener Strategie werden nicht weiter ausgeführt. Zudem wird die Rolle des Staates entweder als überflüssig angesehen (Picot) oder auf die Schaffung günstiger Rahmenbedingungen beschränkt (Albach). Allerdings bieten die drei Aufsätze auch wesentliche Anregungen, auf die in den folgenden Kapiteln mehrfach Bezug genommen wird.

*Ziel dieser Arbeit ist die Untersuchung welche Handlungsspielräume Unternehmen zur Bewältigung von Krisen haben und ob die derzeitige Industriepolitik sie dabei unterstützt.*

Da sich zeigen wird, daß einerseits die Anpassungsfähigkeit von Unternehmen in Krisen überfordert sein kann und andererseits die industriepolitischen Instrumente nicht effizient sind, um ihnen zu helfen, soll der Versuch unternommen werden, Elemente einer besseren Industriepolitik für Unternehmen in der Krise zu formulieren.

Dabei ist die Sichtweise dieser betriebswirtschaftlichen Arbeit weitgehend auf die Mikroebene des internen Strukturwandels von Unternehmen abgestellt. Dieser interne Strukturwandel soll in Zusammenhang mit gesamtwirtschaftlichen und sektoralen Entwicklungen und politischen und rechtlichen Rahmenbedingungen gesetzt werden<sup>32</sup>.

---

<sup>30</sup> Picot: Wettbewerbsdruck, S.119ff.

<sup>31</sup> Albach: Strukturwandel, S.1169ff; siehe ausführlich Kapitel C.II.1 Externer oder interner Strukturwandel ?

<sup>32</sup> So schreibt Staehle: Krisenmanagement, Sp.2452: "Bei der engen wechselseitigen Verzahnung von Einzel- und Gesamtwirtschaft setzt eine wirkungsvolle betriebswirtschaftliche Krisenvermeidung und -bewältigung die Analyse volks- und weltwirtschaftlicher Zusammenhänge voraus. Das Auseinanderfallen von einzel- und gesamtwirtschaftlicher Rationalität erschwert jedoch eine ganzheitliche Krisentherapie. Einzelwirtschaftlich vernünftige, weil rationale Entscheidungen führen teilweise zu gesamtwirtschaftlich unerwünschte Konsequenzen (Externe Effekte)."; auch Staehle/Stoll: Einleitung, S.XV.

Ziel des Kapitels *A. Strukturwandel und Unternehmenskrisen* ist die Entwicklung eines Bezugsrahmens über die Handlungsspielräume von Unternehmen in Krisen. Der Strukturwandel wird von gesamtwirtschaftlichen, sektoralen und unternehmensinternen Faktoren beeinflusst. Unternehmen haben sich an diese veränderten Um- und Inweltbedingungen (Diskontinuitäten) anzupassen. Ihr Anpassungs- oder Wandlungsvermögen ist gekennzeichnet durch bestehende Handlungsspielräume auf den relevanten Märkten und unternehmensintern in Bereichen wie Leistungen, Kosten, Finanzen, Personal und Organisation. Kann das bestehende Wandlungsvermögen die internen und externen Diskontinuitäten nicht absorbieren, müssen neue Handlungsspielräume gewonnen werden (Sanierung). Dieser Wandlungsprozeß wird behindert durch Wandlungshemmnisse. Sie ergeben sich aus den allgemeinen Rahmenbedingungen (Gesetze, Tarifverträge u.a.) und durch politische Aushandlungsprozesse mit externen (Wettbewerbern, Banken) und internen Akteuren (Managementfraktionen, Betriebsrat), die ihre Interessen in den Sanierungsprozeß einbringen.

In Kapitel *B. Einzelwirtschaftliche Handlungsspielräume der Sanierung* wird untersucht, wie Unternehmen durch Anpassungsprozesse neue Handlungsspielräume gewinnen können. Dabei wird der Untersuchungsgegenstand auf gesamtwirtschaftliche Struktur- und Konjunkturkrisen und einzelwirtschaftliche Liquiditätskrisen einschließlich der Insolvenz eingeschränkt. Demzufolge werden Anpassungsprozesse etwa aufgrund technologischer Entwicklungen oder an den Trend zur Globalisierung nicht untersucht. Für jeden der behandelten Krisentypen werden betriebswirtschaftliche Empfehlungen dahingehend diskutiert, ob sie zur Überwindung der Krise ausreichen. Ziel dieses Kapitels ist die Beantwortung der Frage, ob diese Mittel zur Erhöhung des Wandlungsvermögens den Wandlungsdruck der Krise absorbieren können bzw. unter welchen Bedingungen und Situationen dies nicht gelingt.

Der Strukturwandel von Unternehmen ist in der Marktwirtschaft von den Unternehmen selbst zu bewältigen. Es ist aber ein Ergebnis des Kapitels *B. Einzelwirtschaftliche Handlungsspielräume der Sanierung*, daß Unternehmen Struktur- und Liquiditätskrisen nicht unbedingt mit einzelwirtschaftlichen Instrumenten überwinden können. Demzufolge sind bestehende industriepolitische Maßnahmen dahingehend zu diskutieren, ob und wie sie den Unternehmen in ihrem Anpassungsprozeß helfen. Der Staat beeinflusst mit seiner Industriepolitik die allgemeinen Rahmenbedingungen. Er greift in einigen Fällen auch direkt, z.B. durch Subventionen in Struktur- oder durch Bürgschaften in Liquiditätskrisen in den Wandlungsprozeß ein.

In Kapitel C. *Industriepolitik und Unternehmenskrisen* wird untersucht, welchen Einfluß bestehende Instrumente der Industriepolitik auf den Wandlungsprozeß von Unternehmen in der Krise haben. Dazu ist nach den Konsequenzen einzelwirtschaftlicher Sanierungsstrategien für die Industriepolitik zu fragen und zu klären:

(1) Ist es in der Krise effizienter, den Strukturwandel ausschließlich dem Markt zu überlassen oder gezielt den internen Strukturwandel der Unternehmen zu fördern?

(2) Welche Ansatzpunkte ergeben sich aus den einzelwirtschaftlichen Strategien für industriepolitische Maßnahmen?

Ausgehend von den dabei entwickelten Kriterien werden allgemeine strukturpolitische Ansätze auf Bundes-, Länder- und EU-Ebene diskutiert. Anhand dreier Beispiele konkreter industriepolitischer Instrumente in Strukturkrisen (EGKS, Strukturkrisenkartelle und das japanische Krisenstabilisierungsgesetz) werden staatliche, private und dialogorientierte Regulierungsformen vertieft. Die Rolle staatlicher Hilfen und rechtlicher Rahmenbedingungen in der Liquiditätskrise wird in einem weiteren Teil ausgeführt. Ziel des Kapitels 3 ist die Beurteilung der Effizienz industriepolitischer Maßnahmen zur Unterstützung der einzelwirtschaftlichen Sanierung.

Vor dem Hintergrund der in den ersten drei Kapiteln behandelten Probleme von Unternehmenskrisen, einzelwirtschaftlicher Sanierung und Industriepolitik werden im Kapitel D. *Vorschläge zur Weiterentwicklung industriepolitischer Instrumente* abgeleitet. Dies sind Branchenausschüsse, die in Überkapazitätskrisen den Strukturwandel erleichtern könnten und verbesserte Rahmenbedingungen für Unternehmen in der Liquiditätskrise bzw. Insolvenz.

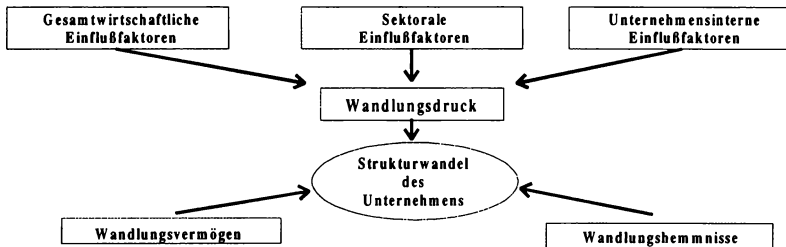
Die steigende Zahl betriebswirtschaftlicher Veröffentlichungen zu Unternehmenskrisen und Sanierung hat nicht zu rückläufigen Insolvenzzahlen geführt. Es ist somit zu vermuten, daß betriebswirtschaftliches Krisenmanagement wirtschaftspolitische Maßnahmen nicht ersetzen kann. Mit den hier erarbeiteten Vorschlägen soll der Versuch unternommen werden, auf Grundlage einzelwirtschaftlicher Handlungsspielräume effizientere Mittel der Industriepolitik für Unternehmen in der Krise zu entwickeln. Es fehlt dann nur noch der politische Konsens und Gestaltungswille zu deren Umsetzung.

Die folgende Grafik (Abb.1) verdeutlicht nochmals den Gang der Untersuchung.



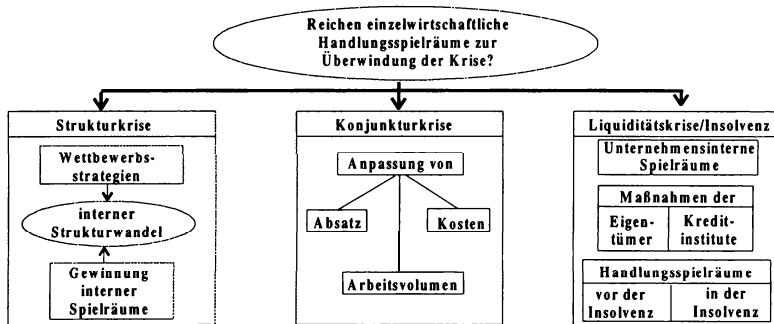
**Kapitel A**

**Strukturwandel und Unternehmenskrisen**



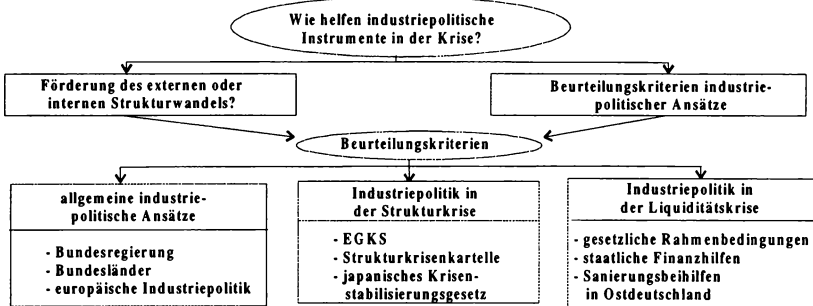
**Kapitel B**

**Einzelwirtschaftliche Handlungsspielräume der Sanierung**



**Kapitel C**

**Industriepolitik und Unternehmenskrise**



**Kapitel D**

**Vorschläge zur Weiterentwicklung industriepolitischer Instrumente**



Abb.1: Gang der Untersuchung

## A. Strukturwandel und Unternehmenskrisen

Eine Struktur ist eine Menge von Elementen, zwischen denen Beziehungen bestehen, die relativ dauerhaft sind<sup>1</sup>. Jede exogen oder endogen verursachte Änderung der Struktur erzeugt einen Wandel der Elemente und ihrer Beziehungen. Es verändern sich Zahl und Art der Strukturelemente, Zahl, Art und Intensität der Elementverbindungen und die Flexibilität der Struktur<sup>2</sup>. Struktureller Wandel ist somit ein durch Änderungen der Elementmenge oder der Beziehungen hervorgerufener dynamischer Prozeß<sup>3</sup>. Dabei verschiebt sich das Gewicht der Elemente (Anteile) innerhalb des Ganzen permanent<sup>4</sup>. Zu den Strukturen, die sich aus dem Blickwinkel der Volkswirtschaftslehre wandeln können, gehören die demographische Struktur, die Produktions-, Nachfrage- und Einkommensstruktur, die regionale Wirtschaftsstruktur und andere<sup>5</sup>. Gemessen wird der gesamtwirtschaftliche Strukturwandel meist in Form von Anteilen einzelner Sektoren an einer Gesamtheit, z.B. dem produzierenden Gewerbe. Die Anteile beziehen sich auf Produktionswerte, Beschäftigte, Kapitaleinsatz, Umsatz oder andere Kennzahlen<sup>6</sup>.

---

<sup>1</sup> Picot: Strukturwandel, S.527; Finking: Grundlagen, S.11 und 65ff; Neuberger: Mikropolitik, S.300.

<sup>2</sup> Finking: Grundlagen, S.68.

<sup>3</sup> Der Begriff des Strukturwandels, der hier mit der volkswirtschaftlichen Terminologie beschrieben wurde, läßt sich auch mit den Begriffen der Systemtheorie fassen. Systeme sind charakterisiert durch die Ausprägungen Struktur (Art, Anzahl und Anordnung der Systemelemente), Prozeß (Art, Anzahl und Verteilung der relationalen Beziehungen) und Ziel (funktionale Gesamtausrichtung). Offene Systeme stehen in Austauschbeziehungen mit ihrem Umsystem, aus dem Störungen, d.h. destabilisierend wirkende Veränderungen (Diskontinuitäten) auf das System und seine Strukturen, Prozesse und Ziele wirken können. Das System muß diese Umweltstörungen kompensieren, um zu überleben. Dies geschieht durch den Wechsel von Systemzuständen, d.h. durch Verhaltensänderungen des Systems (Strukturwandel). Siehe Oelsnitz: Krisenmanagement, S.92ff; ähnlich Trein: Wirtschaftsordnung, S.8ff; Weisel: Ansätze, S.99ff. Zur Kritik siehe Schneider: Biologische Vorbilder, S.1106ff. Hier wird die volkswirtschaftliche Terminologie beibehalten.

<sup>4</sup> Kneschaurek: Unternehmung, S.103; auch Kern: Ansätze, S.490.

<sup>5</sup> Einen Überblick gibt Kneschaurek: Unternehmung, S.103ff.

<sup>6</sup> Finking: Grundlagen, S.69ff, der auch auf ökonometrische und systemanalytische Meßkonzepte hinweist.

Der sektorale Strukturwandel vollzieht sich über einzelwirtschaftliche Entscheidungen, die durch Wettbewerbsprozesse miteinander verbunden sind und so die Faktorallokation in der Branche bestimmen<sup>7</sup>. Strukturwandel wird einerseits von Unternehmen und ihren Entscheidungen ausgelöst, andererseits sind sie dem Strukturwandel der Gesamtwirtschaft und des Sektors unterworfen und müssen sich ihm anpassen. Diese Anpassungsvorgänge können wiederum ihrerseits Strukturwandel auslösen<sup>8</sup>.

Jeder Strukturwandel vollzieht sich zudem innerhalb von gesellschaftlichen Strukturen, die Rahmenbedingungen wie beispielsweise arbeitsrechtliche Regelungen, Genehmigungsverfahren oder Auflagen setzen<sup>9</sup>.

Es wäre übertrieben, jede noch so kleine Änderung einer Struktur als Strukturwandel zu bezeichnen. *Picot* nennt zwei Kriterien, die dies gerechtfertigt erscheinen lassen<sup>10</sup>. Erstens muß die Strukturveränderung überraschend sein und eine kontinuierliche Entwicklung unterbrechen, auf die man sich eingestellt hat (Diskontinuität<sup>11</sup>). Zweitens ist die Bedeutung des Wandels für die Zielerreichung der einzelnen Akteure relevant. Eine marginale Änderung von Umweltbedingungen erzeugt keinen Strukturwandel, da das bestehende Anpassungsvermögen der Unternehmen ausreicht, diese Veränderung zu bewältigen<sup>12</sup>.

Diskontinuitäten<sup>13</sup> sind nichts Außergewöhnliches in der Entwicklung von Unternehmen, sondern der Normalfall<sup>14</sup>. Sie häufen sich seit Beginn der 70er

---

<sup>7</sup> Stille u.a.: Strukturwandel, S.13.

<sup>8</sup> Eine ausführliche Diskussion der Komplexität von Strukturwandlungsprozessen findet sich bei Finking: Grundlagen, S.68ff und Kern: Ansätze, S.489ff.

<sup>9</sup> Kern: Ansätze, S.488 und 494.

<sup>10</sup> *Picot*: Strukturwandel, S.528. Zum ersten Kriterium auch Finking: Grundlagen, S.69.

<sup>11</sup> Laut Duden aussetzend, unterbrochen, zusammenhanglos.

<sup>12</sup> Beispiel wäre eine marginale Änderung von Zulassungsvorschriften elektrischer Erzeugnisse, die alle Anbieter der Branche technisch beherrschen. Eine genaue Abgrenzung der Bedeutung kann schwierig sein, denn auch marginale Änderungen können in späteren Phasen durchaus bedeutende Auswirkungen haben, wie dies die Chaostheorie nachweist; siehe Pinkwart: Chaos, S.22ff.

<sup>13</sup> Einen Überblick über betriebswirtschaftliche Ansätze, die sich mit Diskontinuitäten beschäftigen gibt Zahn: Diskontinuitätentheorie, S.26. Es sind in erster Linie organisations-theoretische Arbeiten, bis auf die Theorie der kritischen Wachstumsschwellen von Albach u.a.: Wachstumsschwellen; siehe Kapitel A.III.1 Kritische Wachstumsschwellen.

<sup>14</sup> "Der Ernstfall des Unternehmens ist der Normalfall des Systems", Albach: Kampf, S.10; "Unternehmen sind ... als offene dynamische Systeme aufzufassen, deren Entwicklung nicht durch fließende Übergänge von einem Gleichgewicht zum anderen, sondern vielfach durch Diskontinuitäten, Sprünge, Turbulenzen und somit durch komplexes Verhalten gekennzeichnet ist.", Pinkwart: Chaos, S.17; auch Gläss: Unternehmenssanierung, S.1.

Jahre. Phänomene wie die Ölkrise, das weltweite Schuldenproblem, die Öffnung Osteuropas, Währungsturbulenzen oder die technologische Revolution der Mikroelektronik zeigen dies<sup>15</sup>. Eine Beschränkung des Diskontinuitätenbegriffs auf (aus Unternehmenssicht) erratische gesamtwirtschaftliche, gesellschaftliche oder technische Phänomene greift aber zu kurz. Auf gesamtwirtschaftlicher Ebene können ebenso strukturell wirkende und damit auch langfristig erkennbare Diskontinuitäten wie die Sättigung von Märkten, Substitution und Nachfrageverschiebungen auftreten<sup>16</sup>. Im Kapitel *I. Gesamtwirtschaftliche Einflußfaktoren des Strukturwandels* werden diese Diskontinuitäten näher untersucht.

Aber nicht nur auf gesamtwirtschaftlicher, auch auf der sektoralen (Meso-) Ebene können sich unterschiedlichste Diskontinuitäten ergeben. So können neue Konkurrenten auf den Markt drängen, bisherige Konkurrenten sich zusammenschließen oder dominante Anbieter ihre Marktstrategie ändern. Die Wettbewerbsbedingungen in der Branche werden dadurch wesentlich beeinflusst. Sektorale Diskontinuitäten werden im Kapitel *II. Sektorale Einflußgrößen des Strukturwandels* beschrieben.

Weitere Ursachen des Strukturwandels werden nicht durch Umwelteinflüsse, sondern unternehmensintern (Mikroebene) ausgelöst und können wie andere erratischen oder strukturellen Charakter haben. Katastrophen sind ein Beispiel für ersteres, Wachstumsschwellen für letzteres. Die Betriebswirtschaftslehre hat Erklärungsansätze zu den Ursachen von Unternehmenskrisen und speziell Insolvenzen entwickelt. Die Ergebnisse der Insolvenzforschung und die Theorie kritischer Wachstumsschwellen werden in Kapitel *III. Unternehmensinterne Einflußgrößen des Strukturwandels* behandelt.

Diskontinuitäten zwingen Unternehmen zum Wandel, d.h. zur Anpassung an die veränderte Situation. Die Unternehmen können dem Wandlungsdruck aus Überlebensinteresse nicht ausweichen und müssen sich durch internen Strukturwandel darauf einstellen<sup>17</sup>. Reagieren sie nicht, zu langsam oder falsch, besteht die Gefahr der Fehlanpassung, d.h. eines Misfits zwischen Umwelt-, Unternehmensstruktur- und Strategievariablen<sup>18</sup>. Von wesentlichem Interesse ist damit die

---

<sup>15</sup> Macharzina: Bedeutung, S.4; Müller: Krisenmanagement, S.62; Wartenberg: Unternehmenskontinuität, S.237; ausführlich Stille u.a.: Strukturwandel, S.14ff.

<sup>16</sup> Zinn: Wirtschaftskrise, S.44, der zwischen dem sich in einer wachsenden Volkswirtschaft stets ergebenden endogenen Strukturwandel und exogenen Schocks unterscheidet; auch Peters: Strukturpolitik, S.29.

<sup>17</sup> Dierkes: Leitbild, S.19; Reinhardt: Modell, S.17 mit weiteren Literaturnachweisen.

<sup>18</sup> Macharzina: Bedeutung, S.6; zu möglichen Reaktionsmustern auf Umweltstörungen Oelsnitz: Krisenmanagement, S.155ff.

Frage, warum die Anpassung einigen Unternehmen nicht gelingt und sie darüber in eine Krise geraten.

Ziel dieses Kapitels soll sein, aus den gesamtwirtschaftlichen, sektoralen und unternehmensinternen Einflußfaktoren einen konzeptionellen Bezugsrahmen zum Strukturwandel von Unternehmen in der Krise abzuleiten (siehe Kapitel IV. *Der Strukturwandel von Unternehmen*).

## I. Gesamtwirtschaftliche Einflußfaktoren des Strukturwandels

Zu den gesamtwirtschaftlichen Faktoren, die den Strukturwandel von Branchen auslösen und dementsprechend Unternehmenskrisen verursachen können, gehören gesellschaftliche Rahmenbedingungen (1), technologische Basisentwicklungen (2), zyklische (konjunkturelle) Wachstumsschwankungen (3), strukturelle Wachstumsentwicklungen (4) und dabei insbesondere der Trend zur Globalisierung der Wirtschaft (5). Diese Ursachen entziehen sich normalerweise dem direkten Einfluß von Unternehmen, beeinflussen aber ihrerseits deren Entwicklung<sup>19</sup>. Alle aufgezählten Faktoren können einander überlagern und sind nicht immer eindeutig abgrenzbar<sup>20</sup>.

1. Zu den *gesellschaftlichen Rahmenbedingungen* gehören z.B.:

- Bevölkerung, Rohstoffverfügbarkeit, geographische Lage, Umweltbelastungen,
- Gesetze, Auflagen, Steuern, (Tarif-)Verträge, Werte, Normen usw.
- volkswirtschaftliche Aggregate wie Zinsen, Löhne, Wechselkurse und
- allgemeine wirtschaftspolitische Maßnahmen.

Wie derartige Rahmenbedingungen den Strukturwandel von Branchen und Unternehmen beeinflussen können, soll hier nur beispielhaft angeführt werden.

Ein Beispiel wie *Steuern* den Strukturwandel auslösen können beschreibt das DIW in seiner Untersuchung über eine ökologische Steuerreform. Die Einführung der CO<sub>2</sub>-Energiesteuer würde zwar zu Strukturverschiebungen zugunsten der Investitionsgüterindustrie führen, gleichzeitig aber zu Lasten energieintensiver Wirtschaftszweige, wie der Stahl- und Chemieindustrie gehen. Damit wären bestimmte Regionen wie Ludwigshafen oder Duisburg von Anpassungsprozessen betroffen<sup>21</sup>.

---

<sup>19</sup> Löbbecke/Döhrn/Loeffelholz: Strukturwandel, S.23. Dabei gibt es durchaus Wechselwirkungen, z.B. Lobbyismus zwecks Beeinflussung gesellschaftlicher Rahmenbedingungen. Diese werden nicht näher betrachtet.

<sup>20</sup> DIW: Konzeption, S.4; Klodt/Schmidt: Gewährung, S.22.

<sup>21</sup> DIW: Ökologische Steuerreform, S.397ff.

Im internationalen Geschäft bestehen Risiken aufgrund von Änderungen der *Wechselkurse*. Auch wenn diese Risiken in gewissen Grenzen versicherbar sind, haben Unternehmen Schwierigkeiten, sich auf schwankende Wechselkurse einzustellen. So besteht ein Wettbewerbsnachteil der europäischen Luftfahrtindustrie darin, daß sie ihre Flugzeuglieferungen in US-Dollar fakturieren muß. Da Kurssicherungsgeschäfte nur kurzfristig möglich sind, der Lebenszyklus eines Flugzeugs aber über 10 Jahre beträgt, kann eine 15-prozentige Dollarabwertung den Break-even-Point eines Airbus-Programms um 65 % anheben<sup>22</sup>.

Der Verband der Mineralölindustrie beklagt bei den *wirtschaftspolitischen Maßnahmen* die Energiepolitik: (a) Der Staat sieht im Mineralöl einen Dukatenesel, der über Mineralölsteuern die öffentlichen Kassen füllen soll. (b) Die deutsche Vorreiterrolle im Umweltschutz hat zu Wettbewerbsnachteilen einheimischer Raffineriestandorte geführt. (c) Der Substitutionswettbewerb ist durch eine Reihe staatlicher Maßnahmen zu Lasten des Öls verzerrt worden<sup>23</sup>.

Gesellschaftliche Rahmenbedingungen lösen bei Veränderungen nicht nur Strukturwandel aus, sie bilden auch die Strukturen innerhalb derer sich Unternehmen anpassen müssen. Sie können für den Wandlungsprozeß u.U. hinderlich sein, wie z.B. das Arbeitsrecht, das aus sozialen Gründen einen Kündigungsschutz vorschreibt, der die Unternehmen bei konjunkturellen Nachfragerückgängen an einer schnellen Kostenanpassung hindert.

2. *Technologische Basisentwicklungen* können Strukturwandel verursachen auf der Seite des:<sup>24</sup>

- Inputs, durch neue Materialien und Produkte, z.B. neue Werkstoffe, Elektronik,
- Prozesses, durch neue Herstellverfahren (Laserschneiden), Automatisierungstechniken (CAD) und Kommunikations- und Organisationsfunktionen (Bürokommunikation),
- Outputs, durch neue Produkte oder geänderten Bedarf.

Das klassische Beispiel technologischer Veränderungen ist der Wandel von der Mechanik zur Elektronik<sup>25</sup>. Ob in Fotokameras, Uhren, Werkzeugmaschinen, Musikinstrumenten oder Spielzeugen, die Mikroelektronik als Basistechnologie hielt ihren Einzug und ermöglichte dadurch vollkommen neue Produkte und Prozeßtechnologien.

Die Fotoindustrie erlebte seit den 50er Jahren einen dramatischen Wandel. Die deutschen Hersteller waren mit ihrer mechanischen Technologie führend auf den Weltmärkten der 50er und 60er Jahre. Den Höhepunkt bildete 1954 die Leica M3, die der aufkommen-

<sup>22</sup> Köppen: Branchenanalyse, S.17.

<sup>23</sup> So der Geschäftsführer des Verbandes der Mineralölindustrie Schürmann: "Strukturkrise durch staatliche Handikaps befürchtet", Handelsblatt vom 1.6.1993, S.14.

<sup>24</sup> Bundesminister für Forschung und Technologie: Technischer Fortschritt, S.36.

<sup>25</sup> Staudt: Automationstendenzen, S.199ff.

den japanischen Konkurrenz einen Schock versetzte. Die Japaner verkauften ihre Kameras aufgrund geringer Lohnkosten über den Preis. In den 60er Jahren spezialisierten sie sich auf Spiegelreflexkameras, die die deutsche Industrie vernachlässigte. Dabei setzten die Japaner erstmals als neues Herstellungsverfahren für Kameras die Fließbandfertigung ein, was für den deutschen Hersteller hochkomplizierter feinmechanischer und optischer Geräte nicht denkbar war. Preislich waren die Japaner damit zwar deutlich günstiger, aber von der Produkttechnologie keineswegs besser. Dies änderte sich erst durch den Einsatz der Mikroelektronik, die sowohl die Kameratechnik als auch die Verfahrenstechnologie revolutionierte. Kameras arbeiten mit der Elektronik problemloser und zuverlässiger. Verfahrenstechnisch ersetzte die Elektronik 40 % der Teile, ermöglichte weitere Materialsubstitutionen (Metall durch Kunststoff) und den Wegfall lohnintensiver Bearbeitungsschritte. Die Konsequenz war das Ausscheiden einiger deutscher Hersteller vom Markt bzw. der Rückzug in durchaus rentable Nischen<sup>26</sup>.

3. *Konjunkturelle Wachstumsschwankungen* spiegeln sich im Auf und Ab der Nachfrage und der Auslastung des gesamtwirtschaftlichen Produktionspotentials<sup>27</sup>. Der Unregelmäßigkeit und Intensität der Schwankungen sind Unternehmen in unterschiedlichem Maße ausgesetzt. Branchen sind um so konjunkturempfindlicher, je weniger lebensnotwendig, langlebiger, ausgereifter und konsumferner ihre Produkte und je mehr Anbieter auf dem Markt sind<sup>28</sup>.

In der volkswirtschaftlichen Theorie gibt es zahlreiche Konjunkturtheorien<sup>29</sup>, wobei keine dieser Theorien eine exakte Definition ihres Untersuchungsgegenstandes erarbeitet haben soll<sup>30</sup>. Tichy unterscheidet fortpflanzungsorientierte Theorien, die den endogenen Mechanismus von Konjunkturschwankungen erklären wollen und anstoßorientierte Ansätze, die die exogenen Auslöser von Zyklen untersuchen<sup>31</sup>.

Bei den fortpflanzungsorientierten Theorien werden üblicherweise drei Typen von Fortpflanzungsmechanismen unterschieden:

a) Verzögerte Anpassung, die sich aus verzögerten Reaktionen der Wirtschaftssubjekte ergeben. Dazu gehört das Modell von Samuelson, das aus dem Zusammenspiel von Konsum- und Investitionsverzögerungen wellenförmige Anpassungsprozesse ableitet.

---

<sup>26</sup> Oberthür/Albach: Wettbewerbsfähigkeit, S.109ff.

<sup>27</sup> Kneschaurek: Unternehmung, S.39; Tichy: Konjunktur, S.26ff, der sich ausführlich mit den dabei auftretenden Messproblemen und den verschiedenen Definitionen des Konjunkturphänomens auseinandersetzt.

<sup>28</sup> Kneschaurek: Unternehmung, S.48. Der empirische Nachweis unterschiedlicher Konjunkturempfindlichkeiten von Branchen findet sich bei Löbbecke/Döhm/Loeffelholz: Strukturwandel, S.335ff.

<sup>29</sup> So schätzt Zinn: Wirtschaftskrise, S.99, daß es 300 Krisentheorien gibt, die die zyklischen Bewegungen der Wirtschaft zu erklären suchen. Einen Überblick geben Hasitschka: Krisenprophylaxe, S.52ff; Kneschaurek: Unternehmung, S.39ff und Tichy: Konjunktur, S.118ff.

<sup>30</sup> Tichy: Konjunktur, S.40.

<sup>31</sup> Zum folgenden Tichy: Konjunktur, S.118ff.



b) Auffüll- und Bestandeffekte stellen Ober- bzw. Untergrenzen dar, an denen sich der Zyklus umkehrt. Beispielsweise wird solange investiert bis ein gewünschter Kapazitätsbestand erreicht ist; von da an wird weniger investiert und dadurch fallen die Einkommen und auch der Kapitalstock bis eine Untergrenze erreicht ist.

c) Disparitäten entstehen wenn, wie etwa im Modell von Wicksel, Geld- und Güterzins auseinanderfallen. Im Aufschwung ist der Kreditapparat sehr liquide und der niedrige Geldzinssatz löst Investitionen aus. Im Aufschwung steigen dann auch die Konsumausgaben, der Bargeldbedarf nimmt zu und die Zinsen steigen, so daß weitere Investitionen unterbleiben.

Die anstoßorientierten Konjunkturtheorien lassen sich wie folgt unterscheiden:

- stochastische Ansätze, nach denen Anstöße wie steigende Kosten, oder Finanzierungsprobleme konjunkturelle Schwingungen auslösen;
- politische Zyklen erklären das Auf und Ab durch wirtschaftspolitische Maßnahmen, die abhängig sind von Wahlperioden der Politiker;
- Gleichgewichtstheorien unterstellen ein langfristiges Gleichgewicht, daß kurzfristig durch monetäre Fehleinschätzungen, Produktivitätsschocks oder Innovationen gestört wird.

Für den hier zu untersuchenden Strukturwandel von Unternehmen in Konjunkturkrisen bieten diese Theorie wenig Ansatzpunkte. Dabei dürfte sich das einzelwirtschaftliche Anpassungsvermögen gerade in konjunkturellen Abschwungphasen zeigen. Ein Unternehmen, das strukturelle Ertrags-, Kosten- und Finanzierungsprobleme hat, wird bei rückläufiger Nachfrage und geringer Kapazitätsauslastung schneller in eine akute Krise geraten<sup>32</sup>.

4. *Strukturelle Wachstumsentwicklungen* können hervorgerufen werden durch:<sup>33</sup>

- Nachfrageverschiebungen, z.B. Marktsättigung und veränderte Konsumpräferenzen,
- Angebotsverschiebungen, z.B. durch neue Konkurrenten, Veränderung der Faktorpreise, Substitutionskonkurrenz,
- internationale Verschiebungen der Faktorpreise und der Arbeitsteilung, wie der Ölpreisschock in den 70er Jahren und die Öffnung Osteuropas in den 90er Jahren.

---

<sup>32</sup> Dies zeigt sich z.B. am Zusammenhang zwischen Insolvenzhäufigkeit und Konjunkturphasen. Siehe Krystek: Krisenmanagement, S.61ff mit Verweis auf entsprechende Untersuchungen.

<sup>33</sup> BMWi: Strukturbericht, S.26; Klodt/Schmidt: Gewährung, S.23; Löbke/Döhrn/Loeffelholz: Strukturwandel, S.29ff; RWI: Konkretisierung, S.14; Picot: Strukturwandel, S.528; Kneschaurek: Unternehmung, S.118ff; Eickhoff: Ansätze, S.9; Löbke: Restrukturierung, S.244ff; ausführlich Zinn: Wirtschaftskrise, S.27ff. Manche Autoren fassen die oben behandelten technologischen Entwicklungen ebenfalls unter strukturelle Probleme.

Die Volkswirtschaftslehre bietet verschiedene Erklärungsansätze des Strukturwandels, beispielsweise die Drei-Sektoren-Hypothese und die Zyklentheorie<sup>34</sup>.

Die *Drei-Sektoren-Hypothese* von Fisher, Clark und insbesondere Fourastié<sup>35</sup> geht davon aus, daß sich die Struktur der Wirtschaft von einer agrarischen über eine industrielle zu einer postindustriellen, durch Dienstleistungen geprägte Wirtschaftsform entwickelt. Diese drei Sektoren werden bei Fourastié entsprechend der Produktivitätsentwicklung abgegrenzt. Der primäre Sektor (Landwirtschaft) weist mittleres, der sekundäre (Industrie) hohes und der tertiäre Sektor (Dienstleistungen) das schwächste Produktivitätswachstum auf<sup>36</sup>.

Steigende Produktivität und damit sinkende Stückkosten führen über Preissenkungen zu einer steigenden Nachfrage. Sie expandiert allerdings nicht unendlich, sondern es wird eine Sättigungsgrenze erreicht. Aufgrund des technischen Fortschritts und Rationalisierungen steigt die Produktivität weiter und führt zu einer Entlassung der Produktionsfaktoren. Die Beschäftigung und damit der Anteil des Sektors an der Gesamtwirtschaft sinkt. Dort, wo durch Prozeßinnovationen die Produktivität am schnellsten wächst, wird am ehesten die Sättigungsgrenze erreicht. Andererseits führt das Wachstum der Produktivität zu steigenden Pro-Kopf-Einkommen und damit über die Möglichkeit steigenden Verbrauchs zu einem schnelleren Erreichen der Sättigungsgrenze<sup>37</sup>.

Historisch stießen lebenswichtige Güter wie Nahrungsmittel zuerst an diese Grenze. Diese "erste strukturelle Revolution" fand Mitte des 19. bis Mitte des 20. Jahrhunderts statt<sup>38</sup>. Die "zweite strukturelle Revolution" ist durch eine Zunahme der Stagnations- und Schrumpfungsbranchen auch im industriellen Bereich gekennzeichnet. Eine dadurch verschärfte Wettbewerbslage der Unternehmen führt zu Konzentrations- und Kostensenkungsmaßnahmen. Sie befördert einen Innovationswettbewerb, der die Erschließung neuer Bedarfsbereiche erlaubt, sowie die Erschließung neuer Märkte (Internat-

---

<sup>34</sup> Weitere Ansätze sind die Theorie des dynamischen Wettbewerbs, mit dem technischen Fortschritt als erklärender Variable, die eher empirischen System-Dynamics-Ansätze (Forrester/Meadows), evolutionstheoretische Simulationssysteme und ökonometrische Modelle. Siehe Feldmann: Theorien, S.60; Finking: Grundlagen, S.65ff; Löbbe/Döhrn/Loeffelholz: Strukturwandel, S.25ff; Löbbe: Strukturberichterstattung, S.464ff.

<sup>35</sup> Fisher, A.G.B.: Production, Primary, Secondary and Tertiary, in: The Economic Record 15/1939 S.24 ff; Clark, C.: The Conditions of Economic Progress, 2.Aufl. London 1952; Fourastié, J.: Die große Hoffnung des 20. Jahrhunderts, Köln 1954; zitiert nach Finking: Grundlagen, S.78.

<sup>36</sup> Dies läßt sich empirisch nicht unbedingt nachweisen, da das Produktivitätswachstum innerhalb des Dienstleistungssektors sehr unterschiedlich ist. Allerdings steigt der Beschäftigungsanteil dieses Sektors insgesamt. DIW: Dienstleistungsgesellschaft, S.184ff; Feldmann: Theorien, S.47; Kneschaurek: Unternehmung, S.110; Oppenländer: Strukturwandel, S.12; Stille: Strukturwandel, S.34; Prognos: Bundesrepublik, S.224.

<sup>37</sup> Oppenländer: Strukturwandel, S.12; Zinn: Dienstleistungsgesellschaft, S.4; Kneschaurek: Unternehmung, S.107; Zinn: Wirtschaftskrise, S.23.

<sup>38</sup> Zinn: Dienstleistungsgesellschaft, S.3; Zinn: Wirtschaftskrise, S.21ff.

tionalisierung)<sup>39</sup>. Aber auch diese Märkte stoßen an Sättigungsgrenzen, denn der Wachstumsprozeß erzeugt aus sich selbst heraus seine Grenzen und zwar umso stärker je mehr er expandiert.<sup>40</sup>

Die Wirtschaftswissenschaften haben diese Branchenentwicklungen in *Zyklusmodellen* aufgegriffen<sup>41</sup>. Es werden meist die Phasen Einführung, Wachstum, Reife, Sättigung und Degeneration unterschieden. In der Betriebswirtschaftslehre ist der Produktlebenszyklus ein wichtiger Faktor in der strategischen Planung<sup>42</sup>. In der Volkswirtschaftslehre werden die Entwicklungszyklen von Branchen beschrieben<sup>43</sup>. Ausgehend von Basisinnovationen vollzieht sich die Entwicklung in langen Wellen (z.B. im 50 bis 60 Jahre dauernden Kondratieff-Zyklus). Ursachen dafür sind Innovationen, die nach Schumpeter von schöpferischen Unternehmern am Markt durchgesetzt werden<sup>44</sup>. Der Aufschwung der einen Branche geht mit der Degeneration anderer Branchen einher, bei denen der Zyklus in die Stagnationsphase eintritt. Schumpeter spricht von einem Prozeß unablässigen Aufsteigens und Absinkens von Unternehmen und Industrien<sup>45</sup>.

Die Erklärungsansätze zeigen, daß der sektorale Strukturwandel<sup>46</sup> sich über unterschiedliche Wachstumsraten einzelner Branchen vollzieht. An diese Prozesse der Branche haben sich Unternehmen anzupassen oder sie scheiden (freiwillig oder durch Insolvenz gezwungen) aus dem Markt aus. Welche Unternehmen sich anpassen und welche ausscheiden wird in der Drei-Sektoren-Hypothese allerdings nicht betrachtet. In den Zyklustheorien ist eine zwangsläufig Entwicklung zum Untergang der Branche vorgezeichnet. Wie beispielsweise für die Schweizer Uhrenindustrie nachweisbar, kann eine Branche durch entsprechende Inno-

---

<sup>39</sup> Drucker: *The age of discontinuity*, New York 1968, S.XI, zitiert nach Zahn: *Diskontinuitätentheorie*, S.22.

<sup>40</sup> Zinn: *Wirtschaftskrise*, S.34; Klodt/Schmidt: *Gewährung*, S.29; Zinn: *Dienstleistungsgesellschaft*, S.3. Anderer Meinung sind Kokalj/Albach: *Industriepolitik*, S.29, die aufgrund der unbegrenzten menschlichen Bedürfnisse und des technischen Fortschritts eine Sättigungshypothese für nicht haltbar ansehen.

<sup>41</sup> Kokalj/Albach: *Industriepolitik*, S.27ff.

<sup>42</sup> Zur Darstellung und Kritik Meffert: *Interpretation*, S.85ff; Erfmann: *Wettbewerbsstrategien*, S.77ff und Göttgens: *Erfolgsfaktoren*, S.52ff.

<sup>43</sup> Finking: *Grundlagen*, S.102ff; Zinn: *Wirtschaftskrise*, S.100ff; Löbbe: *Strukturberichterstattung*, S.466; Kneschaurek: *Unternehmung*, S.77ff; Tichy: *Konjunktur*, S.57ff. Das Beispiel Stahlindustrie beschreibt RWI: *Strukturberichterstattung*, S.174ff. Turnheim: *Sanierungsstrategien*, S.15ff stellt den Zusammenhang mit Unternehmenskrisen dar.

<sup>44</sup> Schumpeter, J.A.: *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung*, 6.Aufl. Berlin 1964, S.110ff; zitiert nach Feldmann: *Theorien*, S.49; auch Zinn: *Wirtschaftskrise*, S.102ff und Tichy: *Konjunktur*, S.59.

<sup>45</sup> Feldmann: *Theorien*, S.53.

<sup>46</sup> An dieser Stelle werden allgemeine Probleme des sektoralen Strukturwandels aus gesamtwirtschaftlicher Sicht behandelt, während in Kapitel II. Sektorale Einflußfaktoren des Strukturwandels die 'Innensicht' einer Branche und deren Ursachen für den Strukturwandel von Unternehmen gewählt wird.

vationen und Effizienzsteigerungen aber wieder auf einen Wachstumspfad gelangen.

Amerikanischen Herstellern von Uhren gelang es in den 60er Jahren den Weltmarkt zu dominieren, der bis dahin von der Schweizer Uhrenindustrie beherrscht war. Ende der 50er Jahre kam die amerikanische TIMEX mit billigen mechanischen Uhren auf den Markt, die, anstatt wie die Schweizer über Juweliere, in Supermärkten verkauft wurden. Ende der 60er Jahre hatte TIMEX stückmäßig 50% des Marktes erobert. Allerdings wurde in den 70er Jahren die Konkurrenz aus Fernost, insbesondere mit digitalen Uhren immer größer. Dagegen brachte die Produktinnovation SWATCH (Swiss Watch) die Schweizer wieder in eine starke Position in einem anderen Marktsegment, nämlich dem der modischen Accessoires<sup>47</sup>.

Löbbecke stellt in seiner Untersuchung über Stagnationsindustrien fest, daß der Lebenszyklus nicht unbedingt auf Branchen und Unternehmen übertragbar ist. Auch Branchen am Ende ihres Wachstumszyklus können aus eigener Kraft oder mit staatlicher Hilfe durch Umstrukturierung wieder auf einen Wachstumspfad gelangen<sup>48</sup>.

5. Der Trend zur *Globalisierung*<sup>49</sup> der Wirtschaft ist zwar keine grundlegend neue Erscheinung der 90er Jahre, doch ergeben sich Anzeichen für eine Beschleunigung des Strukturwandels im Hinblick auf mehr internationale Wirtschaftsverflechtungen<sup>50</sup>. Wesentliche Triebkräfte dabei sind die weltweite Liberalisierung der Güter- und Kapitalmärkte, Privatisierung, Deregulierung und die Öffnung neuer Märkte. Globalisierung steht zum einen für das internationale Zusammenwachsen von Produktmärkten (Außenhandel, global sourcing), zum anderen für steigende Unternehmensverflechtungen mit dem Ausland (Direktinvestitionen, strategische Allianzen). Dabei ändert sich insbesondere die Rolle

---

<sup>47</sup> Bentivogli u.a.: Uhrenindustrie, S.127ff. Ähnlich auch Kneschaurek: Unternehmung, S.116ff; Löbbecke: Restrukturierung, S.273 und Erfmann: Wettbewerbsstrategien, S.118ff.

<sup>48</sup> Löbbecke: Restrukturierung, S.272.

<sup>49</sup> Der Begriff der Globalisierung wird unterschiedlich abgegrenzt. Härtel/Jungnickel u.a.: Grenzüberschreitende Produktion, S.40 nehmen keine Differenzierung zwischen Globalisierung, Internationalisierung und grenzüberschreitende Produktion vor und fassen darunter alle Auslandsverflechtungen. Germann/Rürup/Setzer: Globalisierung, S.19ff sehen Internationalisierung als Ober- und Globalisierung als Unterbegriff. Die Gruppe von Lissabon: Grenzen, S.44ff faßt Internationalisierung als den Austausch von Gütern usw. auf, Multinationalisierung als den Transfer von Ressourcen, insbesondere Kapital und sehen Globalisierung als Prozeß der Entwicklung von Märkten, Finanzen, Wettbewerb, Lebensstilen, Politik, Bewußtsein u.a.

<sup>50</sup> Härtel/Jungnickel u.a.: Grenzüberschreitende Produktion, S.17. Diese Veröffentlichung stellt eine weitgehende Untersuchung des HWWA im Rahmen der Strukturberichtserstattung 1996 dar.

des Staates. Standorte stehen immer stärker im Wettbewerb, da ein international mobiles Kapital Arbitragevorteile durch Standortdifferentiale nutzen kann<sup>51</sup>.

Aufgrund unternehmensspezifischer Globalisierungsstrategien lassen sich Anhaltspunkte für deren Auswirkungen auf den sektoralen Strukturwandel ableiten<sup>52</sup>:

- Wissensbasierte Industrien dürften am ehesten die Standortvorteile Deutschlands für ihre Wettbewerbsstärke nutzen.
- Wenn Wettbewerbsvorteile auf hohen Skaleneffekten beruhen, läßt sich die Produktion nur schwierig und wenn schubweise ins Ausland transferieren. Von daher werden Exporte im Vordergrund stehen und erst später Produktionsverlagerungen.
- Traditionell arbeitsintensive Branchen werden einer stärkeren Importkonkurrenz ausgesetzt, da Preise und Kosten die wesentlichen Wettbewerbsparameter sind.

Für einzelne Unternehmen bietet der Trend zur Globalisierung Chancen und Risiken. Den Chance auf neue Märkte stehen die Risiken eines höheren Drucks von Konkurrenten und Abnehmern gegenüber. Dies kann die Unternehmen ihrerseits zu Globalisierungsstrategien zwingen, für die aber die Voraussetzungen gegeben sein müssen<sup>53</sup>.

Es ist *zusammengefaßt* festzuhalten, daß gesellschaftliche, technische, konjunkturelle und strukturelle einschließlich internationaler Veränderungen einerseits als Diskontinuitäten auf die Branche wirken, andererseits die Bedingungen bilden, unter denen sich Unternehmen anzupassen haben. Der Strukturwandel der Branche vermittelt sich über Unternehmen und deren Anpassung an veränderte Nachfrage- und Angebotsbedingungen. Dieser Wandlungsprozeß gelingt allerdings nicht allen Unternehmen. Die ausgeführten Erklärungsansätze bieten aber keine Hinweise darauf, warum sich die einen anpassen und die anderen nicht.

---

<sup>51</sup> Zur Rolle des Staates siehe Gruppe von Lissabon: Grenzen, S.20; Härtel/Jungnickel u.a.: Grenzüberschreitende Produktion, S.217ff und Flecker: Globalisierungsprozesse, S.158ff.

<sup>52</sup> Härtel/Jungnickel u.a.: Grenzüberschreitende Produktion, S.74ff.

<sup>53</sup> So beschreibt das Handelsblatt vom 17.6.1997 unter dem Titel "Globalisierung heizt Konzentration an", daß den kleinen und mittleren Automobilzulieferern die notwendigen Finanzierungsmittel zur weltweiten Ausrichtung fehlen und sie daher ihr Geschäft an 'global player' verkaufen müssen.

## II. Sektorale Einflußfaktoren des Strukturwandels

Während die gesamtwirtschaftlichen Faktoren des Strukturwandels auf die gesamte Branche wirken, soll in diesem Kapitel der Strukturwandel innerhalb der Branche und seine Auswirkungen auf die Unternehmen untersucht werden. Dabei sind zwei Fragestellungen interessant: Wie wirken sich erstens die beschriebenen Diskontinuitäten auf die Wettbewerbsbedingungen und -beziehungen in der Branche aus und welche Einflußgrößen bestimmen sie? Zweitens konnte die Frage noch nicht beantwortet werden, welche Unternehmen aus dem Wettbewerb der Branche ausscheiden und welche sich behaupten können.

Die Struktur einer Branche und das Verhalten der Unternehmen im Wettbewerb ist Gegenstand der Industrial-Organization-Forschung oder Industrieökonomie, die vielfach mit dem Namen Porter verbunden ist<sup>54</sup>.

Die Industrial-Organization-Forschung beschäftigt sich seit den 50er Jahren in den USA mit theoretischen und empirischen Untersuchungen zur Organisation und Struktur der Industrie. Die Wirtschaftswissenschaftler konnten bis dahin keine nennenswerten Beiträge zum Zusammenhang von Marktstruktur und Preisbildung liefern (sieht man von Extremfällen wie Monopol und vollkommenen Konkurrenz ab). Forschungsgegenstand sind Fragen wie der Zusammenhang von Marktergebnis und Marktstrukturen (Konzentration auf der Anbieterseite, Marktzutrittsbarrieren, Produktdifferenzierung), Effizienz und Innovationen, sowie Trennung von Eigentum und Führung. In der Bundesrepublik hat bis Ende der 70er Jahre die Forschung auf diesem Gebiet durch die Trennung von Volks- und Betriebswirtschaftslehre gelitten.<sup>55</sup>

Porter untersucht die Strategien von Unternehmen in verschiedenen Wettbewerbssituationen<sup>56</sup>. Empirische Untersuchungen belegen, daß Markt, Branche und Marktanteil entscheidende Einflußgrößen für den Unternehmenserfolg und damit auch für den hier interessierenden Mißerfolg sind<sup>57</sup>. Mögliche sektorale

---

<sup>54</sup> Knyphausen: "Why are firms different", S.771; Ruhland/Wilde: Wettbewerbsstrategien, S.577 und Vidal: strategische Pionievorteile, S.44, der Porter das Verdienst zuschreibt, die wissenschaftliche Industrieökonomik der Lehre von der Unternehmensstrategie zugänglich gemacht und für Managementbelange übersetzt zu haben. Zu den älteren Ansätzen der Industrial-Organization-Forschung gibt Neumann: Industrial Organization, S.645ff. einen Überblick.

<sup>55</sup> Neumann: Industrial Organization, S.645ff; Göttgens: Erfolgsfaktoren, S.98ff. Die Industrial-Organization-Forschung wird in den Kapitel B.I. Sanierung in der Strukturkrise und B.I.1.b) Marktbehauptungsstrategien noch näher behandelt.

<sup>56</sup> Porter: Wettbewerbsstrategien.

<sup>57</sup> Nachweise bei Knyphausen: "Why are Firms different", S.772ff und Göttgens: Erfolgsfaktoren, S.99.

Einflußgrößen des Strukturwandels werden anhand der von Porter entwickelten Triebkräfte des Branchenwettbewerbs (Abb. 2) beschrieben<sup>58</sup>.

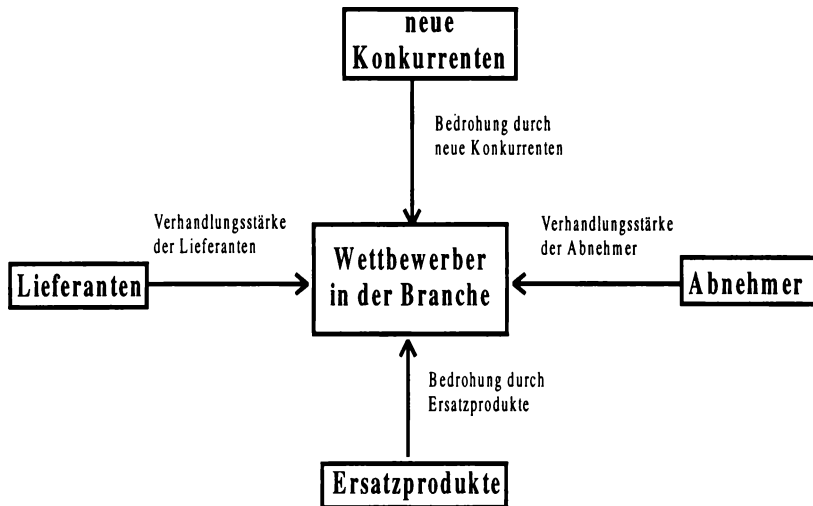


Abb.2: Wettbewerbsfaktoren

Zu den Porter'schen Wettbewerbsfaktoren gehören die Rivalität der Wettbewerber (1), neue Wettbewerber (2), Lieferanten (3), Abnehmer (4) und Substitutionsprodukte (5).

1. Bereits die Erklärungsansätze zum gesamtwirtschaftlichen Strukturwandel haben gezeigt, daß der Strukturwandel über die Wachstumsraten der Branchen erfolgt und Märkte an Sättigungsgrenzen stoßen. Niedriges Wachstum bzw. Stagnation und Schrumpfung in Verbindung mit steigender Produktivität führt zu Überkapazitäten und verschärfter *Rivalität der Wettbewerber* in der Branche<sup>59</sup>.

Ein typisches Wettbewerbsverhalten in reifen Branchen beschreibt Müller<sup>60</sup>. In Abb. 3 wird als wesentliche Einflußgröße die Überkapazität aufgeführt, die aus dem Stop des Marktwachstums in Verbindung mit Erweiterungs- und Rationalisierungsinvestitionen, also produktivitäts- und fixkostensteigernde Maßnahmen

<sup>58</sup> Porter: Wettbewerbsstrategien, S.26.

<sup>59</sup> Siehe Kapitel I. Gesamtwirtschaftliche Einflußfaktoren des Strukturwandels.

<sup>60</sup> Müller: Schwimmen gegen den Strom, S.366; Müller: Krisenmanagement, S.163.



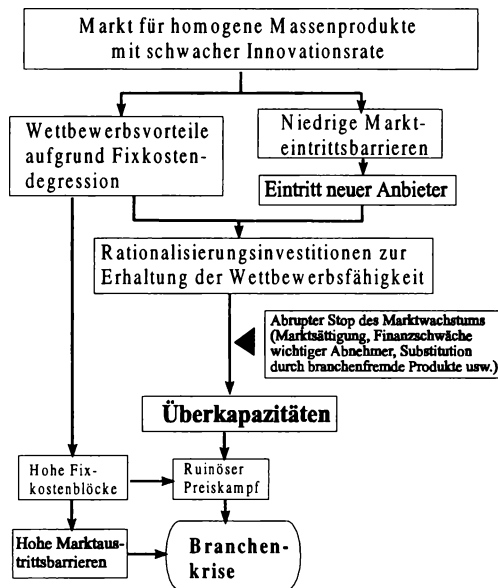


Abb. 3: Typisches Wettbewerbsverhalten in reifen Branchen

resultiert<sup>61</sup>. Sinkt die Nachfrage und übersteigt das Angebot, führt dies bei fehlenden Differenzierungsmöglichkeiten zu ruinösen Preiskämpfen, da jeder versucht, die Mindestauslastung aufrecht zu erhalten<sup>62</sup>. Die Unternehmen sind zu Preisreaktionen gezwungen. Sie erzielen über den Mengeneffekt eine bessere Fixkostendeckung, wenn sie bis zu einem gewissen Grade die Preise senken, anstatt die Kostenremanenzen bei Unterauslastung hinzunehmen<sup>63</sup>. Dieser verschärfte - Wettbewerb in der Branche bedeutet niedrige Rentabilität für alle<sup>64</sup> (Kinoeffekt<sup>65</sup>). Um die Rentabilität zu halten, werden alle Kostensenkungsmaßnahmen

<sup>61</sup> Zu Mengeneffekten und Überkapazitäten Kapitel IV.3.b. Externe politische Prozesse.

<sup>62</sup> Ähnlich Göttgens: Erfolgsfaktoren, S.14ff; Müller: Krisenmanagement, S. 29; Welge/Hüttemann: Unternehmungsführung, S.23. Es kommt hinzu, daß Marktaustrittsbarrieren aufgrund der spezifischen Anlagen ('sunk costs') und anderen Faktoren (z.B. Sozialpläne) eine Kapazitätsanpassung zumindest kurzfristig behindern.

<sup>63</sup> Den Preiswettbewerb bei rückläufiger Nachfrage beschreibt ausführlich Jendges: Wettbewerbsstrategien S.13ff. Zum Problem der Kostenremanenzen Wilkening: Rezesionsmanagement, S.85ff und Funke: Fixkosten, S.31 und S.54ff.

<sup>64</sup> Porter: Wettbewerbsstrategien, S.42; Müller: Krisenmanagement, S.180; Erfmann: Wettbewerbsstrategien, S.107; Göttgens: Erfolgsfaktoren, S.144ff.

<sup>65</sup> Wenn im Kino jemand aufsteht, sieht sein Hintermann schlecht, so daß er auch aufsteht u.s.w. Schließlich stehen alle und sehen wieder gut, doch unbequemer.

durchführen mit der Folge, daß sich die relative Kostenposition im Wettbewerb nicht ändert<sup>66</sup>. Je mehr Unternehmen dabei in finanzielle Schwierigkeiten geraten, desto eher sind sie bereit, zur liquiditätsmäßigen Preisuntergrenze zu liefern. Damit ruinieren sie weiter das Erlösniveau der Branche<sup>67</sup>.

Ein Beispiel für zyklische Überkapazitätskrisen der Stahlindustrie nennt Strasser:<sup>68</sup>

"- Stahlprodukte sind ihrer Herkunft nach wenig differenzierte Massenprodukte mit weltweiten Standards und allgemein zugänglichem Know-How.

- Stahl ist verhältnismäßig preiswert umzuschlagen, zu transportieren, zu lagern und wird deshalb weltweit gehandelt.

- Stahl gilt als ein wichtiger Grundstoff für den Aufbau und die Fortentwicklung einer Volkswirtschaft: Nationale Sicherheits- und Prestigeaspekte tragen deshalb insbesondere in Schwellen- und jüngeren Industrieländern zu latenten Überkapazitäten bei.

- Hoher Kapitalbedarf, lange Planungs- und Bauzeiten führten über große Kapazitätsschübe immer wieder zum sogenannten "Schweinezyklus": Kapazitäten wurden häufig in der Hochkonjunktur beschlossen und konnten erst in der Baisse in Betrieb genommen werden.

- Verhältnismäßig wenige und große Stahlkonzerne tendieren auf nationalen und internationalen Märkten immer wieder zum Verdrängungswettbewerb. Die hohen Fixkosten zwingen zur Vollauslastung. Darauf basiert wiederum die Neigung zur Kartellbildung und zur Konzentration.

- Die ausgeprägte Konjunkturanfälligkeit des Stahls und die spekulative Lagerpolitik von Händlern und Verbrauchern erhöhen die zyklischen Schwankungen von Absatz, Erlösen und Erfolgen."

2. Das Problem der Überkapazität führt zu einer hohen Wettbewerbsintensität, die sich in ruinösem Preis- und Verdrängungswettbewerb äußert. Das Problem kann sich verschärfen, wenn *neue Konkurrenten* auf den Markt kommen und die Wettbewerbsbedingungen nachhaltig beeinflussen. Beispiele sind das Eindringen japanischer Produzenten in Märkte wie Unterhaltungselektronik und Fahrzeugbau<sup>69</sup> oder osteuropäischer Hersteller in Vorleistungsbranchen, insbesondere aufgrund ihrer Kostenvorteile und eines politisch gewollten niedrigen Wechsel-

---

<sup>66</sup> Müller: Schwimmen gegen den Strom, S.373; Müller: Restrukturierung, S.109.

<sup>67</sup> Der Vorstandsvorsitzende der Seissenschmidt AG: "... finanzschwache Schmiedeunternehmen, die um das Überleben kämpfen (...) gefährden auch noch die gesunden Unternehmen. Sie übernehmen oft Aufträge zu Billigpreisen, nur um mit den Erlösen den Schuldendienst für die Banken bedienen zu können." IG Metall: Schmiede 2000, S.9.

<sup>68</sup> Strasser: Vorsteuerung, S.381/382; einzelne Aspekte bestätigen auch Welge/Hüttemann: Unternehmensführung, S.39ff; Finking: Grundlagen, S.163; Gieseck: Krisenmanagement, S.25ff und Schröck: Ressourcenanalyse, S.7ff. Eine theoretische Analyse über das Zustandekommen von Überkapazitäten findet sich bei Eickhof: Strukturkrisenbekämpfung, S.25ff. Ausführlicher Kapitel C.IV.1 Staatliche Regulierung am Beispiel EGKS.

<sup>69</sup> Welzmüller: Unterhaltungselektronik, S.11; Neumann/Nolte: Protektionismus, S.296.

kurses. Dazu kommen in einzelnen Branchen dieser Ländern erhebliche Kapazitäten, die nach Auslastung suchen.

Plastisch wird dies in der Branche Güterwaggonbau. Die unterausgelasteten Kapazitäten in Tschechien, Slowakei, Rumänien und Polen reichen zur Deckung des gesamten europäischen Bedarfs. Ihre Kostenposition liegt bei 54 % des deutschen Kostenniveaus. Dies führt dazu, daß die Bundesbahn und private Waggonbetreiber zunehmend Güterwagen aus Osteuropa beziehen. Von den ursprünglich acht westdeutschen Herstellern haben zwei ihre Güterwagenproduktion eingestellt, drei haben keine aktuellen Aufträge, zwei produzieren nur noch kleinere Mengen und einer ging 1995 in Konkurs<sup>70</sup>.

3. Diskontinuitäten, die von *Lieferanten* ausgehen, sind um so ausgeprägter, je höher die Abhängigkeit von ihnen ist.

Ein Beispiel sind die Mengenkongentierung von Speicherchips durch Japan bzw. von Prozessoren durch amerikanische Monopolanbieter. Dabei spielen industriepolitische Gesichtspunkte eine Rolle, z.B. inwieweit die EG Industriepolitik betreiben soll, um diese Abhängigkeit zu vermindern. Wenn außereuropäische Anbieter aus strategischen Gründen oder bei vorrangigem Eigenbedarf die Verfügbarkeit einschränken, drohen hohe Verluste für die technologieabhängige Volkswirtschaft<sup>71</sup>.

4. Verschärfte Wettbewerbssituationen entstehen durch *Abnehmer*, wenn sie notwendige Preiserhöhungen nicht zulassen bzw. Preissenkungen fordern. Dies ist besonders dann gegeben, wenn der Kunde eine weitgehende Monopolstellung wie die Automobilhersteller oder staatliche Abnehmer (Post, Bahn) hat.

So fordern die großen Automobilhersteller von ihren Lieferanten nicht nur die Weitergabe von Produktivitätsfortschritten, sie verlangen ebenso systematische Rationalisierungsvorhaben. So wurden von vielen Lieferanten Preisnachlässe von 5 % trotz allgemein steigender Preisentwicklung von 4 % erwartet. Einzelne Automobilhersteller kürzen sogar von sich aus die Rechnungsbeträge ihrer Lieferanten ohne jede Absprache um 5 bis 10 %<sup>72</sup> oder verordnen ohne Verhandlungen Preissenkungen um 15 %<sup>73</sup>. Müller ermittelt für Kundengiebereien der Automobilindustrie, daß sie bei Kostenerhöhungen zwischen 1985 und 1991 von 30 % ihre Preise lediglich um 5 % erhöhen konnten<sup>74</sup>.

5. Ersatz- oder *Substitutionsprodukte* sind Produkte anderer Branchen, die die gleiche Funktion erfüllen, dem Kunden aber bestimmte Vorteile bieten<sup>75</sup>.

Die politisch gewünschte Verringerung des Kraftstoffverbrauchs beim Auto erfordert leichtere Werkstoffe. Während Aluminiummotorblöcke bisher nur auf den Einbau in Acht-

<sup>70</sup> Engberding: Güterwaggonbau, S. 9ff. (Aktualisiert).

<sup>71</sup> Kasko: Industriepolitik, S.269.

<sup>72</sup> "Automobilhersteller kürzen von sich aus die Rechnungen", Handelsblatt vom 11.6.1993, S.14; auch Müller: Restrukturierung, S.100ff.

<sup>73</sup> "Mittelstand wehrt sich gegen Preisdiktate aus den Reihen der Automobilindustrie", Handelsblatt vom 22.7.1993, S.3.

<sup>74</sup> Müller: Restrukturierung, S.105.

<sup>75</sup> Porter: Wettbewerbsstrategie, S.49.

und Zwölfzylindermotoren beschränkt waren, dringen sie auch bei Vierzylindermotoren vor, die bisher die Domäne von Grauguß waren. Grauguß ist erheblich billiger aber doppelt so schwer. Damit geraten traditionelle Gießereien unter Wettbewerbsdruck<sup>76</sup>.

*Zusammengefaßt* läßt sich festhalten, daß sich sektorale Einflußfaktoren des Strukturwandels in Diskontinuitäten äußern, die von bestehenden und neuen Wettbewerbern, Lieferanten, Kunden und Substitutionsanbietern ausgehen. Wesentliche Einflußgrößen sind dabei die Wettbewerbsintensität aufgrund von Überkapazitäten, Kostenvorteile neuer Konkurrenten und der Machteinfluß von Abnehmern und Lieferanten. Während aber bei den gesamtwirtschaftlichen Faktoren die Unternehmen keinen oder nur sehr beschränkten Einfluß auf die Bedingungen haben, sind sie hier Akteure, die sich u.U. aktiv am Wandlungsprozeß der Branche beteiligen. Sie reagieren z.B. offensiv auf eine rückläufige Nachfrage und Überkapazitäten, in dem sie andere Wettbewerber durch Preispolitik verdrängen, sie akzeptieren neue Konkurrenten, in dem sie defensiv Kapazitäten abbauen oder sie unterwerfen sich dem Diktat der Kunden. Diese Akteure setzen durch ihren Machteinfluß die Nebenbedingungen im Anpassungsprozeß der Unternehmen. Es handelt sich um politische Marktprozesse, die Unternehmen gegenseitig in ihrem Strukturwandel beeinflussen<sup>77</sup>. Damit ist aber noch nicht die eingangs gestellte zweite Frage beantwortet, warum einige Unternehmen sich an den sektoralen Strukturwandel anpassen und andere ausscheiden. Nach der neoklassischen Theorie verläßt der sogenannten Grenzanbieter den Markt. Dies ist derjenige, dessen Kostenposition schlechter ist als die der Wettbewerber<sup>78</sup>. Veranschaulichen läßt sich dies an der Industriekostenkurve in Abb.4<sup>79</sup>.

Die neoklassische Theorie geht von einem störungsfrei funktionierenden Wettbewerb aus. Unterstellt, daß die Unternehmen nicht homogen (und somit alle Grenzanbieter) sind, ergeben sich unterschiedliche Grenz- und Durchschnittskostenkurven aufgrund der Größe und Effizienz der einzelnen Anbieter. Wird der Angebotspreis jedes Unternehmens durch die Grenzkosten bestimmt, so bildet sich der Marktpreis am Grenzkostenniveau der letzten nachgefragten Einheit. Bis auf die Grenzanbieter (hier E und F), deren Grenzkosten über diesem Marktpreis liegen, erzielen alle übrigen Unternehmen (volle Kapazitätsauslastung unterstellt) einen Differentialgewinn<sup>80</sup>.

Allerdings hat die Industriekostenkurve nur einen beschränkten Aussagewert. So unterstellt sie als maßgebliches Kriterium die Kostenpositionen der Anbieter,

---

<sup>76</sup> Jopp/Kemphens: "Klein und extra leicht", Motorenbau, Wirtschaftswoche, 21/1993 vom 21.5.1993, S.73ff.

<sup>77</sup> Derartige politische Prozesse werden in Kapitel A.IV.3.b Externe politische Prozesse weiter ausgeführt.

<sup>78</sup> Liebing: Erfahrungskurven, S.53.

<sup>79</sup> Meyersiek: Unternehmenswert, S.237 und Bäurle/Schulte: Kostenmanagement, S.16.

<sup>80</sup> Rohde: Auslese, S.112ff.

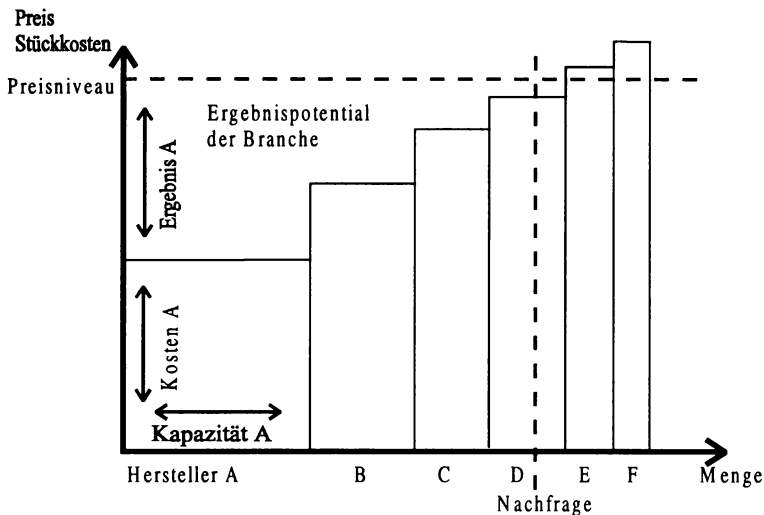


Abb. 4: Industriekostenkurve

die zudem nennenswerte Kostendifferenzen aufweisen müssen<sup>81</sup>. Die marktstrategische Möglichkeit der Differenzierung kann nicht abgebildet werden<sup>82</sup>. Auch in Branchen mit hohem Innovationswettbewerb versagt dieser Ansatz, da der kritische Erfolgsfaktor nicht das Kostenniveau ist. Zudem müßte bei einem ruinösen Wettbewerb nicht zwangsläufig Grenzanbieter F als erster ausscheiden, wenn ein anderer eine geringere Anpassungsfähigkeit z.B. durch eine unzureichende Kapitaldecke, fehlende Finanzierungs- und Verlustausgleichsmöglichkeiten hätte, um eine dauerhafte Verlustsituation durchzustehen<sup>83</sup>. Auch kann ein Nicht-Grenzanbieter die Entscheidung treffen, z.B. aufgrund ungünstiger Renditen, den Markt zu verlassen. Der Grenzanbieter ist eine theoretische 'Kunstfigur', die nicht mit realen Unternehmen gleichzusetzen ist<sup>84</sup>. Somit bietet die neoklassische Theorie keine Erklärung, warum ein bestimmtes Unternehmen aus dem Markt scheidet.

<sup>81</sup> Eickhof: Strukturkrisenbekämpfung, S.73ff; Rohde: Auslese, S.111.

<sup>82</sup> Eickhof: Strukturkrisenbekämpfung, S.68 verweist allerdings auf Untersuchungen, die das Qualitätsniveau der Produkte mit einbeziehen.

<sup>83</sup> Rhode: Auslese, S.119ff; Niemann: Mittelstandspolitik, S.25.

<sup>84</sup> "Man sollte sich dieser Tatsache bewußt sein, wenn man diesen Begriff in der wirtschaftspolitischen Diskussion verwendet"; Gutenberg, E.: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Der Absatz, 11. Auflage, Berlin 1968, S.232 zitiert nach Rohde: Auslese, S.109. Zur Kritik auch Schneider: Biologische Vorbilder, S.1108ff.

### III. Unternehmensinterne Einflußfaktoren des Strukturwandels

In diesem Teil sollen die internen Einflußfaktoren untersucht werden, die den Strukturwandel von Unternehmen auslösen. Dies ist Gegenstand zweier Forschungsrichtungen der Betriebswirtschaftslehre<sup>85</sup>: die Insolvenzzursachenforschung (Kapitel 1. *Ergebnisse der Insolvenzforschung*), als die bisher überwiegende Form betriebswirtschaftlicher Krisenforschung<sup>86</sup> und die Theorie wachsender Unternehmen<sup>87</sup> (Kapitel 2. *Kritische Wachstumsschwellen*).

Die im folgenden aufgeführten Ansätze der Insolvenzforschung und der kritischen Wachstumsschwellen gehen nicht ausschließlich von der in diesem Kapitel zu behandelnden Fragestellung der internen Einflußfaktoren von Krisen aus. Sie sehen sehr wohl auch den Einfluß externer Größen, wie Absatzmarktentwicklung und strukturelle Veränderungen<sup>88</sup>. Insofern ist die Einordnung dieser Ansätze unter dem Kapitel unternehmensinterne Faktoren nicht trennscharf. Es wird aber zu diskutieren sein, welche Interdependenzen die Insolvenzforschung zwischen externen und internen Einflußgrößen sieht.

#### 1. Ergebnisse der Insolvenzforschung

Die betriebswirtschaftliche Insolvenz- und Krisenforschung beschäftigt sich mit Verläufen, Ursachen und Wirkungen von Unternehmenskrisen<sup>89</sup>. Auf eine ausführliche Wiedergabe der verschiedenen betriebswirtschaftlichen Erklärungsversuche und empirischen Erhebungen soll hier verzichtet werden, da sie bereits

---

<sup>85</sup> Die Unterteilung stammt von Sabel/Weiser: Sterben, S.297ff; ähnlich Gless: Unternehmenssanierung S.18ff. Neben der Insolvenzforschung und der Theorie wachsender Unternehmen stellen Sabel/Weiser einen weiteren Erklärungsansatz dar, der die Sterbewahrscheinlichkeiten von Unternehmen in allgemeine, konkurrenzbedingte und staatsinterventionistische einteilt. Das Modell ist aber sehr allgemein gehalten, so daß sich daraus für den hier interessierenden Zweck der Ermittlung von Einflußfaktoren des Strukturwandels keine weiteren Anhaltspunkte ermitteln lassen, abgesehen von der Bestätigung, daß rein interne Ursachen zur Erklärung nicht ausreichen.

<sup>86</sup> Krystek: Unternehmungskrisen, S.33.

<sup>87</sup> Zur Theorie wachsender Unternehmen gibt Schmid: Wachstumskrisen-Management, S.27 einen Überblick. Außer der Theorie kritischer Wachstumsschwellen soll hier keiner der Ansätze dargestellt werden, da sie auf das Thema Unternehmenskrisen nicht eingehen.

<sup>88</sup> Siehe et al die Zusammenfassung der häufigst genannten externen und internen Krisenursachen bei Krystek: Unternehmungskrisen, S.68ff.

<sup>89</sup> Krystek: Unternehmungskrisen, S.2.

vielfach geleistet wurde<sup>90</sup>. Hier stehen die Ursachen im Vordergrund<sup>91</sup>. Die folgende Darstellung konzentriert sich auf die Diskussion der am häufigsten genannten Ursachen Managementfehler (1) und fehlendes Eigenkapital (2)<sup>92</sup>. Die empirische Insolvenzprognose soll kurz erwähnt werden (3). Anschließend wird das in der Insolvenzforschung diskutierte Verhältnis interner zu externen Ursachen von Unternehmenskrisen dargestellt (4).

1. *Managementfehler* sind ein sehr breites Thema, das Qualifikationsmängel, Betrug, Fehlinvestitionen, Strategiefehler und vieles mehr umfaßt<sup>93</sup>. Dabei wird die in der Insolvenzforschung betriebene Analyse unternehmerischer Fehlent-

---

<sup>90</sup> Umfassend dazu Krystek: Unternehmenskrisen, S.45ff; Dreßler: Reorganisation, S.114ff; Gless: Unternehmenssanierung, S.20ff; Hesselmann: Insolvenzprognose, S.8ff; Weisel: Ansätze, S.12ff; Hasitschka: Krisenprophylaxe, S.56ff. Ebenso soll hier eine Darstellung der quantitativen Krisenforschung unterbleiben, die einen statistischen Zusammenhang zwischen Rechtsform, Branchenzugehörigkeit, Alter und Größe von insolventen Unternehmen aufzeigt, z.B. Creditreform: Unternehmensentwicklung. Dabei handelt es sich nicht um Ursachen sondern statistische Häufigkeiten. Gleicher Meinung sind Gunzenhauser: Unternehmenssanierung, S.19; Krystek: Unternehmenskrisen, S.33 und Gless: Unternehmenssanierung, S.22.

<sup>91</sup> Interessanterweise beschäftigt sich nur die wissenschaftliche Literatur mit den Ursachen. Die Praktikerbücher halten es für wenig hilfreich, diese aufzuklären. So bemerkt Schimke: Entwicklung, S.30: "... es ist aber müßig und bedeutet nur Zeitverschwendung ihnen nachzugehen. Die Aussagen werden ohnehin - abhängig vom Gesprächspartner - unterschiedlich sein, und sie werden verständlicherweise mehr Rechtfertigungen und Schuldzuweisungen enthalten als objektive Aussagen zum wirklichen Sachverhalt". Harz/Hub/Schlarb: Sanierungsmanagement, S.37 weisen darauf hin, daß die allgemeinen Ursachen nur bedingt Rückschlüsse auf das Insolvenzrisiko eines einzelnen Unternehmens zulassen und eine konkrete Schwachstellenanalyse nicht ersetzen.

<sup>92</sup> Die wohl umfassendste Studie des Instituts für Mittelstandsforschung ermittelte in einer empirischen Untersuchung von 264 Insolvenzfällen folgende Rangfolge von Ursachen: Führung (321 Rangpunkte), Finanzierung (264), Absatz (246) und Betriebsstruktur (215); siehe Reske u.a.: Insolvenzursachen, S.177. Als Hauptursachen werden sie ebenfalls genannt und nachgewiesen bei Krystek: Unternehmenskrisen, S.68ff; Dreßler: Reorganisation, S.119; Gunzenhauser: Unternehmenssanierung, S.20; Hesselmann: Insolvenzprognose, S.38; Wegmann: Bedeutung, S.572. Allerdings betont Weisel: Ansätze, S.94, daß es in der Insolvenzforschung eine "Meinungsvielfalt (gibt) wie auf keinem anderen betriebswirtschaftlichen Forschungsgebiet".

<sup>93</sup> Als Indikatoren des insolvenzfördernden Einflusses des Führungsbereichs werden in der genannten Studie des Instituts für Mittelstandsforschung mangelnde Unternehmerqualifikation (30%), unzureichender Informationsstand (24 %), ungenügende Führungserkenntnisse (22 %), Charaktermängel (21 %) und mangelnde Praxiserfahrung (14 %) genannt; Reske u.a.: Insolvenzursachen, S.66. Siehe auch die Listen bei Böckenförde: Unternehmenssanierung, S.32; Goldbeck/Wahlen/Gauer: Berater, S.22; Grub/Rinn: Insolvenzzordnung, S.1584ff und Harz/Hub/Schlarb: Sanierungsmanagement, S.35ff.



scheidungen vielfach als unergiebig eingeschätzt<sup>94</sup>. Letztlich läßt sich alles auf Fehlentscheidungen zurückführen und zwar auch, wenn die Entscheidung ex ante wohlbegründet war und sich erst ex post als falsch herausstellte<sup>95</sup>.

In der Insolvenzforschung wird zudem unterstellt, daß das Management das System Unternehmen nach außen wie innen beliebig steuern kann. Allerdings widerlegt die Organisationsforschung die Steuerbarkeit komplexer sozialer Systeme<sup>96</sup>. Interne Akteure bringen ihren Machteinfluß gerade in Krisen ein und setzen somit dem Management Nebenbedingungen ihres Handelns<sup>97</sup>. Außerdem ist den Unternehmen ein externer Datenkranz von politischen Rahmenbedingungen und den Interessen von Konkurrenten, Banken, Eigentümern und anderen gesetzt, der die Spielräume des Managements beschränkt<sup>98</sup>. Dies kann beispielsweise die Fusion mächtiger Konkurrenten oder die Weigerung zu einer notwendigen Kapitalzufuhr durch Eigentümer oder Banken sein. Trotzdem dürften Managementfehler eine wesentliche, bei kleineren Unternehmen vielleicht sogar dominante<sup>99</sup>, aber kaum eine 'letzte' Rolle spielen<sup>100</sup>.

<sup>94</sup> IdW: Sanierungskonzepte, S.5; Hasitschka: Krisenprophylaxe, S.78ff; Staehle: Krisenmanagement, Sp.2454; Wegmann: Bedeutung, S.572.

<sup>95</sup> Staehle: Krisenmanagement, Sp.2454; auch Müller: Krisenmanagement, S.365 und Krystek: Unternehmungskrisen, S.68.

<sup>96</sup> Maul: Systemtheorie, S.726; Lueger: Verhältnis, S.190ff; Oelsnitz: Krisenmanagement, S.290ff; Wimmer: Steuerung, S.131ff; Gärtner: Strategie, S.200ff. Auch die Politikwissenschaft nimmt Abschied von der Vorstellung, daß es eine zentrale politische Bühne und einen einheitlichen hierarchischen Willensbildungsprozeß gibt; Batt: Industriepolitik, S.24. Die populäre Version, wie heimliche Spielregeln von oben verordnete Entscheidungen unterlaufen können, schildert der Arthur D.Little-Berater Scott-Morgan: Spielregeln.

<sup>97</sup> Ausführlicher dazu Kapitel a) Interne politische Prozesse.

<sup>98</sup> Kosiol: Unternehmung, S.101; Krystek: Unternehmungskrisen, S.67.

<sup>99</sup> So weisen Reske u.a.: Insolvenzursachen, S.191ff nach, daß bei Kleinunternehmen bis 50 Beschäftigte die Führung an erster Stelle der Insolvenzursachen steht, bei Unternehmen mit 50 bis 99 Beschäftigten der Absatz und bei Unternehmen mit 100 und mehr der überbetriebliche Bereich. Ein Grund könnte sein, daß mittelständische Unternehmen Schwierigkeiten bei der Besetzung von Führungspositionen haben. Dies ist Ergebnis einer Umfrage der Beratungsgesellschaft Trebag bei 125 mittelständischen Unternehmen; Blick durch die Wirtschaft vom 27.7.1996.

<sup>100</sup> Managementfehler als dominante Ursache sehen Krystek: Unternehmungskrisen, S.68, der starke Tendenzen zu einer 'letztlichen' Ursache zeigt und Müller: Krisenmanagement, S.68, der feststellt, daß "... Unternehmungskrisen zuallererst immer Managementkrisen sind.". Auch Weisel: Ansätze, S.257 meint: "Jede Unternehmungsinsolvenz ist demzufolge der beste Beweis für eine völlig ungeeignete Überlebensstrategie und letztlich für eine Unternehmungsführung, die keine war." Trotzdem wird häufig auf die Multikausalität der Ursachen hingewiesen, z.B. Krystek: Unternehmungskrisen, S.67; Hauschildt: Aus Schaden klug, S.144; Linde: Krisenmanagement, S.65; Staehle: Krisenmanagement, Sp.2454.



2. Die als Insolvenzzursache genannte *Eigenkapitalschwäche* beruht auf der Annahme, daß eine zu geringe Eigenkapitalausstattung zu hohen Insolvenzzahlen führt<sup>101</sup>. Empirische Untersuchungen bestätigen einen solchen Zusammenhang<sup>102</sup>. Auch in theoretischen Simulationsmodellen ist eine Korrelation nachweisbar<sup>103</sup>. Allerdings dürfte eine undifferenzierte Erklärung der Insolvenzzursache zu geringes Eigenkapital vereinfacht sein.

Ein geringes Eigenkapital kann dann ein Grund für die interne Auslösung einer Krise sein, wenn die Firma bereits im Gründungsstadium im Verhältnis zum geplanten Geschäftsvolumen unterkapitalisiert war. Es kann aber auch Symptom<sup>104</sup> einer Krise sein und ist dann meist Folge mangelnden Absatzes, überhöhter Kosten oder finanzwirtschaftlicher Fehldispositionen, also Ergebnis einer Verlustsituation<sup>105</sup>. Der Insolvenztatbestand Überschuldung tritt bei einem negativen Eigenkapital (Schulden größer als Vermögen, wie immer bewertet) und negativer Fortführungsprognose ein<sup>106</sup>. Ein hohes Eigenkapital bewirkt somit eine zeitliche Streckung des Eintritts des Überschuldungstatbestandes und schafft zeitliche Handlungsspielräume zur Sanierung. Werden in dieser Zeit die Verlustursachen nicht beseitigt, zögert sich der Insolvenzeintritt lediglich hinaus. Niedriges Eigenkapital bedeutet zudem hohe Verschuldung und damit hohe fixe Kosten des Fremdkapitals. Können die Zinsausgaben nicht mehr durch Einnahmeüberschüsse gedeckt werden, tritt Zahlungsunfähigkeit ein. Auch hier bedeutet hohes Eigenkapital indirekt einen Zeitgewinn zur Beseitigung der Verlustquellen.

---

<sup>101</sup> Sachverständigenrat: Jahresgutachten 1984/85, S.87; Albach/Hunsdiek/Kokalj: Finanzierung, S.3 (mit ausführlichen Literaturangaben). Gegenteiliger Meinung sind Scheibe-Lange/Volkman/Welzmüller: Eigenkapitalquote.

<sup>102</sup> Albach: Versorgung, S.48ff; Albach/Hunsdiek/Kokalj: Finanzierung, S.49 ff; Deutsche Bundesbank: Untersuchung, S.30ff. Die Bundesbank relativierte allerdings diese Untersuchung im Monatsbericht Oktober 1994, indem sie die Eigenkapitalquoten im Vergleich zu anderen EG-Ländern nach Eliminierung methodischer Bilanzierungsunterschiede verglich und zu dem Ergebnis kommt: "Die These einer besonderen Eigenkapitalschwäche westdeutscher Unternehmen im internationalen Vergleich wird durch die Ergebnisse daher nicht gestützt"; Deutsche Bundesbank: Eigenmittelausstattung, S.73.

<sup>103</sup> Perlitz/Küpper: Eigenkapitalausstattung, S.505ff; Schwetzler: Mitarbeiterbeteiligung, S.291ff.

<sup>104</sup> So ist schwierig abgrenzbar was Ursache, Wirkung oder Symptom einer Krise ist. Dazu Linde: Krisenmanagement, S.64, der in diesen Unterscheidungen eine unnötige Komplexitätsreduktion sieht. Auch Pinkwart: Chaos, S.19. Töpfer: Analyse, S.160ff versucht das Problem durch Ursache-Wirkung-Komplexe zu bewältigen und findet als erste Ursachenebene die nicht ausreichende Qualifikation des Managements. Hier wird nach der Auslösung von Krisen gefragt, wobei die möglichen Auslösetatbestände in komplexer Wechselwirkung stehen können. Der Versuch, "letzte" oder häufigste Ursachen zu finden wird hier nicht unternommen.

<sup>105</sup> Brandstätter: Prüfung, S.161.

<sup>106</sup> Drukarczyk: Unternehmen, S.77. Näheres in Kapitel B.II.3. Handlungsspielräume vor Auslösung der Insolvenz.

Eigenkapital stellt bei der Frage des Handlungsspielraums von Unternehmen in der Krise eine wesentliche Variable der Finanzierung und der zeitlichen Handlungsspielräume dar. Ein zu geringes Eigenkapital ist ein Grund für eine Krisenverschärfung<sup>107</sup>, beispielsweise wenn aufgrund dessen notwendige Sanierungsinvestitionen nicht von Dritten, insbesondere Banken finanziert werden<sup>108</sup>.

3. Zur empirischen Insolvenzforschung ist die *Insolvenzprognose* zu rechnen, die Aussagen über die Wahrscheinlichkeit des Insolvenzeintritts notleidender Unternehmen machen will<sup>109</sup>. Dazu werden statistische Methoden wie Diskriminanzanalyse<sup>110</sup> und Neuronale Netze<sup>111</sup> meist auf Jahresabschlußdaten angewandt. Hier soll nicht ausführlich auf die Insolvenzprognose eingegangen werden, da sie sich erklärtermaßen nicht an den Ursachen von Unternehmenskrisen orientiert sondern an der Früherkennung von Krisensymptomen im Jahresabschluß<sup>112</sup>. Die Kritik an diesen Ansätzen bezieht sich auf die mathematisch-statistischen Voraussetzungen, deren Vergangenheitsbezug und insbesondere auf die fehlende Theorie als Grundlage der Prognose<sup>113</sup>. Auffällig ist der Widerspruch zwischen vorrangig genannten Managementfehlern in der Insolvenzursachenforschung und deren fehlende Berücksichtigung in der Insolvenzprognose.

4. In den vorherigen Kapiteln wurden gesamtwirtschaftliche und sektorale, also externe Ursachen von Unternehmenskrisen aufgezeigt. Die Insolvenzforschung

---

<sup>107</sup> Sabel/Weiser: Sterben, S.298; Gless: Unternehmenssanierung, S.26; Creditreform: Unternehmensentwicklung, S.17.

<sup>108</sup> Albach/Hunsdiek/Kokalj: Finanzierung, S.14. Die Zusammenhänge werden in Kapitel A.IV Der Strukturwandel von Unternehmen noch näher erläutert.

<sup>109</sup> Brandstätter: Prüfung, S.60; Becker: Sanierungsfähigkeit, S.203ff; Weisel: Ansätze, S.42ff. Neuere Untersuchungen wurden von Hauschildt: Erfolgs-, Finanz- und Bilanzanalyse und Leker: Frühdiagnose vorgelegt. Zu den Besonderheiten des Konzerns siehe Bötzel: Konzernkrisen.

<sup>110</sup> Baetge/Beuter/Feidicker: Kreditwürdigkeitsprüfung, S.749ff; Hauschildt: Erfolgs-, Finanz- und Bilanzanalyse; Wegmann: Bedeutung, S.578ff.

<sup>111</sup> Siehe den Überblick bei Erxleben u.a.: Klassifikation, S.1237ff.

<sup>112</sup> Baetge/Beuter/Feidicker: Kreditwürdigkeitsprüfung, S.753; Hesselmann: Insolvenzprognose, S.3; Gless: Unternehmenssanierung, S.33ff.

<sup>113</sup> Weisel: Ansätze, S.97ff; Baetge/Beuter/Feidicker: Kreditwürdigkeitsprüfung, S.754 mit weiteren Nachweisen. Siehe auch die in der ZfB 9/1994 geführte Debatte zwischen Burger und Baetge/Krause/Mertens (die bezüglich der Theorielosigkeit Selbstkritik üben). Grundsätzlicher in seiner Kritik ist Schneider: Warnung, S.1494 der Lakatos zitiert: "... ob die Funktion von statistischen Techniken in den Sozialwissenschaften nicht vor allem darin besteht, daß sie einen Mechanismus liefern, der Scheinbestätigungen und den Anschein 'wissenschaftlichen Fortschritts' an Stellen produziert, wo sich in Wirklichkeit nur pseudo-intellektueller Mist anhäuft."

stellt dagegen die internen Ursachen Managementfehler und mangelndes Eigenkapital in den Vordergrund. Krystek diskutiert das Verhältnis interner und externer Krisenursachen und stellt fest:

"Das Zusammenwirken endogener und exogener Elemente bei der Entstehung von Unternehmungskrisen legt ... die zentrale Frage ... offen, ob und inwieweit sich letztendlich nicht auch exogen induzierte Elemente der Krisenverursachung auf ein mangelndes Adaptionsvermögen der Unternehmungsführung reduzieren lassen. Dahinter steht zugleich die Fragestellung, ob die Unternehmungsführung angesichts zunehmender Umsystemdiskontinuität und -problematik nicht objektiv überfordert ist und inwieweit diese Problematik auflösbar erscheint. Eine abschließende Beantwortung dieser Frage ist derzeit wohl noch nicht möglich."<sup>114</sup>

Die gestellte Frage 'letztendlich' zu beantworten führt zu einem methodischen Problem<sup>115</sup>: Gelingt die Adaption nicht, kann dies ursächlich am Management liegen oder am übermächtigen Anpassungsdruck. Natürlich kann im zweiten Falle wiederum gefragt werden, warum das Management das Anpassungsvermögen nicht so gestaltet hat, daß es zur Bewältigung des Wandlungsdrucks ausreicht usw. Daraus zu schlußfolgern, daß Ursache wiederum nur das Management ist und daher letzte Ursache Managementfehler sind<sup>116</sup>, führt zu einem infiniten Regreß<sup>117</sup>, setzt eine Organisation voraus, die über unendliche Ressour-

---

<sup>114</sup> Krystek: Unternehmungskrisen, S.71 (Hervorhebung weggelassen). Auch Böckenförde: Unternehmenssanierung, S.27; Gunzenhauser: Unternehmenssanierung, S.20; Müller: Krisenmanagement, S.2ff; Schröck: Ressourcenanalyse, S.38 und Turnheim: Sanierungsstrategien, S.28 erwähnen dieses Adaptionsvermögen, ohne es allerdings näher zu spezifizieren.

<sup>115</sup> Auch die volkswirtschaftliche Strukturforschung diskutiert das Problem 'letzter' Ursachen des Strukturwandels. Angesichts der vielfältigen Interdependenzen wird aber die Gefahr zirkulärer Argumentation gesehen. Es lassen sich keine Wenn-Dann-Beziehungen oder Ursache-Wirkung-Zusammenhänge auf der 'Jagd' nach unabhängigen Variablen des Strukturwandels ableiten (siehe Kern: Ansätze, S.489ff). Die Wirtschaftsforschungsinstitute haben sich in den Strukturberichterstattungen pragmatisch beholfen, in dem sie strukturelevante Variablen aus den Faktoren Nachfrage, Angebot, Außenwirtschaft und Rahmenbedingungen abgeleitet haben; Kern: Ansätze, S.488; Voss: Ansätze, S.33.

<sup>116</sup> Die Konsequenz wäre, daß 'letztlich' nur das Management gegen ein 'richtiges' ausgetauscht werden müßte, um die Anpassung zu gewährleisten. Dies behauptet Turnheim: Sanierungsstrategien, S.29 am Anfang seines Buches und er endet: "Da die Unternehmenskrise jedoch nicht Regelfall der Wirtschaft ist, sind auch die Manager in der Regel besser als ihr Ruf !" ebenda, S.178.

<sup>117</sup> Sehr anschaulich Töpfer: Analyse, S.163, der das Problem der Ursachen durch Ursache-Wirkungs-Hierarchien lösen will, in dem er mit Warum-Fragen retrograd 'leicht nachvollziehbar' von der Insolvenz über Umsatzeinbrüche, Preisverfall, fehlende Strategie

cen an Geld, Zeit, Wissen und Konsens verfügt und verlangt schließlich einen Über-Manager, der letztlich alles und alle in dieser Welt durch den Einsatz praktisch-normativer aber wertfreier Führungslehre beherrscht<sup>118</sup>.

*Zusammengefaßt* bleibt somit festzuhalten, daß die Insolvenzforschung keine Erklärung dafür bietet, ob der Anpassungsdruck interner oder externer Einflußgrößen die Adaptionsefähigkeit von Unternehmen überfordern kann. Sie führt das Adaptionsevermögen 'letztlich' auf die Gestaltungsefähigkeit des Managements zurück<sup>119</sup>. Dies unterstellt, daß Unternehmenskrisen durch den Einsatz eines qualifizierten Krisenmanagements auch dann überwindbar sind, wenn interne Akteure dagegen obstruieren oder sich extern Situationen ergeben, in denen - wie Schmalenbach es beschreibt - der beste Betriebssteuermann nicht gegen den Strom der Wirtschaft fahren kann<sup>120</sup>.

1. Es erscheint wenig einsichtig, warum sich in den 60er Jahren im Kohlenbergbau, in den 70er bei Stahl, Werften und der Uhrenindustrie, in den 80er bei Werkzeugmaschinen, Gießereien und in den 90er Jahren in der Computer- und Automobilzulieferindustrie Managementfehler häufen sollten.

---

bei der nicht ausreichenden Qualifikation des Managements endet. Weiter fragt er dann nicht, z.B. warum das Management nicht die Qualifikation im Studium erworben hat?

<sup>118</sup> Krystek: Unternehmungskrisen, S.72 setzt das oben aufgeführte Zitat fort: "Die Entwicklung der Betriebswirtschaftslehre hat zu dieser zentralen Fragestellung selbst den Ansatz einer Antwort gegeben, indem sie deutliche Entwicklungslinien von einer Betriebswirtschaftslehre im klassischen Sinne hin zu einer Führungslehre oder Wissenschaft vom Management aufzeigt. Die Hinwendung der Betriebswirtschaftslehre zu einer Managementlehre, die allerdings deutliche Spaltungstendenzen aufzeigt, trägt neben vielen anderen Tendenzen sicher auch der Notwendigkeit Rechnung, der Unternehmungsführung als der für die Unternehmungsentwicklung letztendlich verantwortlichen Institution mehr Handlungshilfen bei der Lösung ihrer stetig komplexer werdenden Aufgaben an die Hand geben zu müssen." (Hervorhebungen weggelassen).

<sup>119</sup> Eine Erklärung wäre, daß eine Führungslehre letztlich nur Führungsfehler als Ursache gescheiterter Unternehmen generieren kann. Die These wird dadurch gestützt, daß Arbeiten mit mehr systemtheoretischem Hintergrund (Oelsnitz: Krisenmanagement; Hasitschka: Krisenprophylaxe) den Umwelteinflüssen größere Bedeutung beimessen. Die Kritik dürfte auch für die genannte Eigenkapitalschwäche gelten, die insbesondere in der Literatur aufgeführt wird, die sich auf die Auswertung von Jahresabschlüssen stützt. Ihre Ursachenvermutung wird also stets in Jahresabschlüssen zu finden sein. Staehle: Krisenmanagement, Sp.2453ff formuliert dies so: "Die Beurteilung einer (über-) betrieblichen Situation als Krise ist also davon abhängig, welche Wirklichkeitsausschnitte der Betrachter als für sich relevant erachtet; dies ist wiederum sehr stark auch eine Frage seines Interessenstandpunktes. Managementphilosophien, Wertsystem und Einstellungen wirken hier als WahrnehmungsfILTER". Das Zitat gilt nicht nur für die innerbetriebliche Erkennung von Krisenursachen, sondern auch für die betriebswirtschaftliche Krisenforschung.

<sup>120</sup> Siehe Einleitung.

2. Managementprobleme dürften wahrscheinlich nicht die krisenhaften Anpassungsprozesse in Ostdeutschland nach der Wende vollständig erklären können<sup>121</sup>.
3. Der sprunghafte Anstieg der Insolvenzzahlen von 1970 4.000, 1980 9.000, 1990 13.000 auf 23.000 im Jahre 1995 allein in Westdeutschland läßt es unwahrscheinlich erscheinen, daß sich die Zahl fehlerhaft geführter Unternehmen versechsfacht hat<sup>122</sup>.

Zwar erhöht sich in Krisenbranchen der Wandlungsdruck und viele Unternehmen scheiden aus, doch der Nachweis, daß die übriggebliebenen ausschließlich ein besseres Management oder ein höheres Eigenkapital haben ist nicht erbracht und wird m.E. auch nicht erbracht werden können.

Damit soll die Bedeutung von Managementfehlern und Eigenkapitalmangel keineswegs abgewertet werden. Auch auf stabilen Märkten mit geringen Diskontinuitäten und ohne nennenswerten Einfluß Dritter geraten Unternehmen in Krisen. Gerade bei kleineren Unternehmen dürfte sich die Schwierigkeiten der Besetzung mit qualifizierten Führungskräften und eine Unterkapitalisierung aufgrund von Eigentümeransprüchen oder anderer Faktoren bemerkbar machen.

## 2. Kritische Wachstumsschwellen

Unternehmensinterne Diskontinuitäten ergeben sich im Laufe der Unternehmensentwicklung nach den Untersuchungen des Instituts für Mittelstandsforschung an sog. kritischen Wachstumsschwellen<sup>123</sup>. Diese Schwellen stellen Punkte im Lebenszyklus des Unternehmens dar, an dem der bisherige Wachstumsverlauf unterbrochen ist und strukturelle Anpassungsentscheidungen notwendig sind<sup>124</sup>.

---

<sup>121</sup> Ein Systemwandel als Krisenursache ist in der betriebswirtschaftlichen Krisenforschung bislang noch nicht diskutiert worden; so Dreßler: Reorganisation, S.122. Ausführlich IfR/WSI: Sanierungsbeihilfen, S.8ff, die die Politik der Treuhandanstalt, die Rahmenbedingungen der Marktwirtschaft und Unternehmerdefizite als Krisenursache ostdeutscher Unternehmen ermittelten.

<sup>122</sup> Siehe Creditreform: Unternehmensentwicklung. In ihrer Untersuchung weist Creditreform interessanterweise darauf hin, daß als Ursache erstmalig Forderungsausfälle aufgrund von Insolvenzen (78 %) an erster Stelle standen. Hier scheint sich abzuzeichnen, daß die hohen Insolvenzzahlen weitere Insolvenzen induzieren.

<sup>123</sup> Albach u.a.: Wachstumskrisen, S. 779 ff; Albach u.a.: Wachstumsschwellen. Die Untersuchung umfaßte 463 Produktionsunternehmen mit 100 bis 2.500 Beschäftigten und einen Zeitraum von 1978 bis 1982.

<sup>124</sup> Albach u.a.: Wachstumsschwellen, S.8.

Ein empirischer Nachweis struktureller Wachstumsschwellen war Gegenstand der Untersuchung von Albach u.a. Dabei wurde folgendes Wachstumsmuster unterstellt:<sup>125</sup>

"- Das kleine Unternehmen, das in einer relativ wenig komplexen Umwelt agiert (z.B. ein Produkt regional begrenzt vertreibt) und nur mittlere Anforderungen an das Management stellt, wächst mit hohen Raten und gerät damit zwangsläufig in

- die Gruppe mittelgroßer Unternehmen. In dieser Größenordnung steigt die Komplexität der Umwelt und der zu bewältigenden Aufgaben, während gleichzeitig die Ressourcen durch das vorangegangene starke Wachstum aufgezehrt wurden. Diese Unternehmen stoßen an die kritische Wachstumsschwelle, ihre Wachstumsraten sinken, und es entscheidet sich in diesem kritischen Stadium, ob sie den Sprung zum

- Großunternehmen mit wiederum hohen Wachstumsraten schaffen werden und in einer hochkomplexen und dynamischen Umwelt mit ausreichender Managementkapazität erfolgreich agieren werden."

Albach u.a. unterschieden Typen der Unternehmensentwicklung, wobei Wachstumskrisenunternehmen dadurch gekennzeichnet waren, daß sie in den Jahren 1978 bis 1982 einen Umsatzeinbruch (-7 %) erlitten und eine abnehmende Rentabilität aufwiesen<sup>126</sup>.

Die Untersuchung bezog sich auf endogene (Unternehmensstruktur, Führung und Organisation, Investition und Finanzierung, Absatz und Produkte, Forschung und Entwicklung) und exogene Einflußfaktoren (Umweltschutz, Standortbedingungen, Subventionen, Exportförderung, Konjunktur, Sozialpolitik). Wesentliche Ergebnisse waren<sup>127</sup>:

- Die Unternehmensstruktur hatte keinen nennenswerten Einfluß.

- Im Bereich der Führung und Organisation wurden die organisatorischen Anpassungsprozesse an eine veränderte Wachstums- und Erfolgssituation untersucht. Wachstumskrisenunternehmen hatten die Notwendigkeit organisatorischer Anpassung noch nicht in vollem Umfang erkannt. Sowohl bei der Errichtung neuer Linienabteilungen als auch neuer Stäbe waren sie unterdurchschnittlich repräsentiert.

- Im Bereich Investition und Finanzierung ergab sich für Unternehmen in der Wachstumskrise, daß sie die niedrigsten Brutto- und Netto-(abzüglich Abschreibungen) Investitionsraten hatten. Auffällig waren die hohen Investitionen 1979, also vor Beginn der Rezession. Dies deutet im Zusammenhang mit einer hohen Wachstumsrate der Produktionskapazität auf offensichtliche Fehlinvestitionen und die Schaffung von Überkapazitäten (deutlicher Rückgang der Kapazitätsauslastung) hin. Weniger ausgeprägt waren die Rationalisierungsanstrengungen, da trotz Beschäftigtenabbau die Kapitalintensität (Sachanlagen je Beschäftigten) signifikant langsamer wuchs als der Durchschnitt. Darüber hinaus war der Modernisierungsgrad (Sachanlagen jünger als 5 Jahre) trotz Erweiterungsinvestitionen relativ niedrig.

- Im Bereich Absatz und Produkte wiesen die Wachstumskrisenunternehmen einen Marktanteil von mehr als 20 % auf. Dies spricht dafür, daß sie zu groß für Marktnischen aber zu klein für die Konkurrenz mit Großunternehmen sind<sup>128</sup>. Auch gehören sie zu den Unter-

<sup>125</sup> Albach u.a.: Wachstumsschwellen, S.38.

<sup>126</sup> Albach u.a.: Wachstumsschwellen, S.167ff.

<sup>127</sup> Albach u.a.: Wachstumsschwellen, S.195ff.

<sup>128</sup> Albach u.a.: Wachstumsschwellen, S.38, auch Albach u.a.: Wachstumskrisen, S.781.



nehmen mit geringen Exportraten. Dem Umsatzwachstum als Unternehmensziel im Absatzbereich wurde nur eine durchschnittliche Bedeutung zugemessen. Es soll aber weder aus neuen Produkten, noch über neue Kundenschichten, noch aus der Marktanteilerweiterung resultieren. Dies läßt auf keine klare Marketingstrategie schließen.

- Beurteilt man die Produktqualität anhand des Anteils von Reklamationen an den Lieferungen schnitten Wachstumskrisenunternehmen am schlechtesten ab. Bei erfolgreichen Unternehmen lag der Anteil um ein Drittel niedriger.

- Der Umsatz je Beschäftigten entwickelte sich preisbereinigt bei den Wachstumskrisenunternehmen um jahresdurchschnittlich +1,1 %. Dieser geringe Produktivitätsanstieg (erfolgreiche Unternehmen +2,1 %) läßt einerseits Marktprobleme (geringe Auslastung) und andererseits unangepaßte Kapazitäten und Fertigungsprobleme erkennen. Die Interviews<sup>129</sup> bestätigten, daß Krisenunternehmen über hohe Rüstkosten, diskontinuierliche Produktion und stillliegende Kapazitäten klagten.

- Im Bereich Forschung und Entwicklung wurden die Kennzahlen um branchenspezifische F&E-Niveaus bereinigt. Die F&E-Aktivitäten der Wachstumskrisenunternehmen lagen merklich unter denen aller übrigen.

- Bei exogenen Faktoren ergaben sich keine besonderen Spezifika von Wachstumskrisenunternehmen bis auf deren erhöhte Konjunkturanfälligkeit.

Die Unternehmensgröße als Beurteilungsfaktor von Wachstumsschwellen ergab drei kritische Bereiche mit Umsatz- und Rentabilitätseinbrüchen bei 300 bis 399, 500 bis 850 und 1250 bis ca. 2500 Beschäftigten<sup>130</sup>. Dabei ermittelte sich ein eindeutiger Zusammenhang zwischen Größe, Wachstum und Rentabilität. Die Unternehmen an den drei Schwellen hatten deutlich geringere Wachstumsraten und eine schlechtere Rentabilität.

*Tabelle 1*

**Wachstumskrisenunternehmen und Unternehmensgröße<sup>131</sup>**

Beschäftigte	100-299	300-399	400-499	500-849	850-1249	> 1249	Alle
Umsatzrentabil.	0,11	-0,56	1,82	-0,28	1,31	0,63	0,1
Wachstum							
- Umsatz	5,7	3,5	6,1	3,9	8,6	7	5,2
- Beschäftigte	-0,47	-3,5	1,1	-2,1	0,82	0,13	-1,2

*Zusammenfassend* läßt sich die Existenz von Wachstumsschwellen nachweisen. Ob ein Unternehmen erfolgreich ist oder in eine Wachstumskrise gerät, ist in erster Linie von endogenen aber auch exogenen Faktoren abhängig. Niedri-

<sup>129</sup> Albach u.a.: Wachstumsschwellen, S.281.

<sup>130</sup> Albach u.a.: Wachstumsschwellen, S.324ff. Nicht erkenntlich ist, ob Albach u.a. bei den Rentabilitäten einen kalkulatorischen Unternehmerlohn bei Personengesellschaften angesetzt haben und in welcher Höhe.

<sup>131</sup> Albach u.a.: Wachstumsschwellen, S.343.

ge Investitionen, geringe Produktivitätssteigerungen und Rationalisierungsanstrengungen, Qualitätsprobleme und ungünstige Finanzierung, also interne Schwachstellen kennzeichnen diese Unternehmen. Stagnierender Marktanteil und hohe Konjunkturanfälligkeit kommen hinzu. Es entsteht somit im Wachstumsprozeß eine ständige Anpassungsnotwendigkeit interner Strukturen, wenn das Unternehmen nicht in die Wachstumskrise geraten soll. Damit weist diese Theorie vielfältige Einflußfaktoren empirisch nach, die darüber bestimmen, ob das Unternehmen in eine Krise gerät oder nicht.

#### **IV. Der Strukturwandel von Unternehmen**

Es ergeben sich unterschiedliche Schwerpunkte zwischen dem, was in der Volkswirtschaftslehre als Einflußfaktoren des Strukturwandels entwickelt wurde, dem, was die Industrial-Organization-Forschung als Determinanten des Wettbewerbs beschreibt und dem, was die betriebswirtschaftliche Krisenforschung diskutiert.

Auf der gesamtwirtschaftlichen Ebene wurden mit Bezug auf die volkswirtschaftliche Literatur gesellschaftliche Rahmenbedingungen, technologische Basisentwicklungen sowie konjunkturelle und strukturelle Wachstumsprobleme beschrieben. Einerseits bewirkt ein Wandel dieser Faktoren einen Anpassungsdruck auf die Unternehmen, die sich dieser Entwicklung stellen müssen oder aus dem Markt ausscheiden. Andererseits bilden diese Faktoren auch die Bedingungen, unter denen Unternehmen ihren Strukturwandel zu vollziehen haben. Welche Einflußgrößen darüber entscheiden wem der Strukturwandel gelingt und wem nicht, wird allerdings nicht betrachtet.

Bei den sektoralen Faktoren des Strukturwandels wurde mit Rückgriff auf die Industrial-Organization-Forschung der Wettbewerb als politischer Prozeß beschrieben, bei dem die Unternehmen die Bedingungen in höherem Umfang mit beeinflussen können. In diesem Prozeß gibt es Gewinner und Verlierer. Wer verliert und damit aus dem Markt ausscheidet, wird im Rahmen der mikroökonomischen Theorie des Grenzanbieters allein auf die Kostenposition im Wettbewerb zurückgeführt.

Die betriebswirtschaftliche Insolvenzforschung sucht nach Ursachen von Krisen und vermutet, daß es letztlich oder zumindest dominant Managementfehler sein müssen. Zwar kann dies gerade bei kleineren Unternehmen eine wesentliche Rolle spielen, doch können sowohl interne Machtprozesse und Strukturen als auch der Einfluß externer Faktoren die Fähigkeiten jedes Manage-



ments überfordern. Die Theorie kritischer Wachstumsschwellen dürfte einen höheren Erklärungswert haben, da sie vielfältige endogene Einflußfaktoren des Anpassungsprozesses nachweist.

Es spricht viel dafür, daß Anpassungsvorgänge an den Strukturwandel risikobehaftete Suchprozesse darstellen, die sich erst ex post als richtig oder falsch erweisen. Jedes Management ist auf Annahmen angewiesen, welche Entwicklung gesamtwirtschaftliche, sektorale und interne Variable im Krisenprozeß nehmen werden. In diesem Verlauf können sich Rahmenbedingungen ändern, Konkurrenten gleichgerichtete Suchprozesse einleiten und sich damit gegenseitig behindern oder interne Leistungsträger sich den eingeschlagenen Strategien widersetzen. Es können also Hemmnisse im Wandlungsprozeß auftreten. Darüber hinaus müssen auch die internen Bedingungen für eine Anpassung vorhanden sein (Adaptionsvermögen), sei es ein hinreichend hohes Eigenkapital zur Finanzierung des internen Wandels oder entsprechende Preis- und Kostenspielräume, um im Wettbewerb bestehen zu können und nicht zuletzt ein ausreichend qualifiziertes Management.

Aus den bisherigen Ergebnissen läßt sich folgender Bezugsrahmen ableiten und in eine einheitliche Terminologie fassen:

1. Die beschriebenen gesamtwirtschaftlichen, sektoralen und internen Einflußgrößen des Strukturwandels erzeugen einen *Wandlungsdruck*, den die Unternehmen nur beschränkt beeinflussen können.
2. Der Wandlungsdruck bewirkt Anpassungsvorgänge, denen sich die Unternehmen aus Überlebensinteresse<sup>132</sup> nicht entziehen können. Dieser *Wandlungsprozeß* führt zu Veränderungen der internen Struktur der Unternehmen (Strukturwandel), um die Leistungserfüllung des Systems trotz Diskontinuitäten zu gewährleisten<sup>133</sup>.
3. Ob dieser Wandlungsprozeß gelingt, ist abhängig vom Adaptionsvermögen (*Wandlungsvermögen*) der Unternehmen.
4. Dieses Wandlungsvermögen ist durch vielfältige Einflußgrößen bestimmt, die hier als *Wandlungsspielräume* bezeichnet werden sollen.

---

<sup>132</sup> Zum Überlebensziel eines Systems allgemein Oelsnitz: Krisenmanagement, S.102ff. Hier wird unterstellt, daß das System Unternehmen überleben will, wobei durchaus der darüber zu entscheidende Eigentümer andere Strategien verfolgen kann (siehe Kapitel B.I.1.a) Aufgabestrategie). Ähnlich Schneider: Biologische Vorbilder, S.1107ff, der die Beziehungen und Spannungsverhältnisse zwischen Einkommensinteressen der Beteiligten und der Selbsterhaltung des Systems ausführt.

<sup>133</sup> Siehe auch Oelsnitz: Krisenmanagement, S.166; Weisel: Ansätze, S.122; Hasitschka: Krisenprophylaxe, S.117.

5. Der Wandlungsprozeß hat Rahmen- bzw Nebenbedingungen (*Wandlungshemmnisse*), die sich aus Gesetzen und Verträgen (gesellschaftliche Rahmenbedingungen), dem Machteinfluß externer (z.B. Wettbewerber) und interner (z.B. Betriebsräte) Akteure ergeben.

Die hier kurz skizzierten Thesen werden in den folgenden Kapiteln 1. *Wandlungsvermögen und Wandlungsspielräume*, 2. *Krisen- und Wandlungsprozeß* und 3. *Wandlungshemmnisse* näher präzisiert. In Abb. 5 werden die hier benutzten Zusammenhänge nochmals dargestellt.

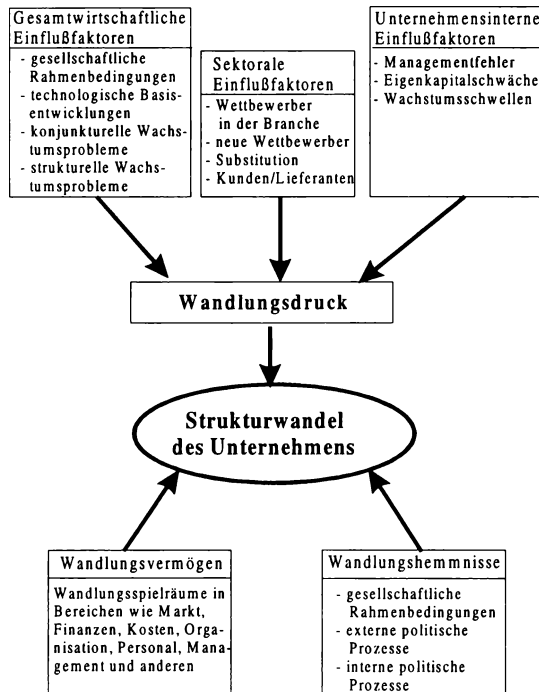


Abb.5: Strukturwandel und Unternehmen

## 1. Wandlungsvermögen und Wandlungsspielräume

Unter dem Begriff *Wandlungsvermögen* soll hier die Fähigkeit des Unternehmens verstanden werden, den Wandlungsdruck aus veränderten Um- und Inweltsituationen zu absorbieren. In der Literatur finden sich ähnliche Begriffe

wie Flexibilität, Adaptionsvermögen, Absorptionsfähigkeit, Selbstveränderungspotential, Krisenbewältigungspotential, Elastizität oder Reagibilität. Allgemein wird darunter die Fähigkeit verstanden, sich an veränderte Umweltsituationen anzupassen<sup>134</sup>.

Die *Volkswirtschaftslehre* weist einige in diesem Zusammenhang stehende Ansätze auf<sup>135</sup>. Interessant erscheint das Konzept von Leijonkufvud, der einen Stabilitätskorridor sieht, innerhalb dessen Märkte (und damit auch Unternehmen) problemlos Störungen absorbieren. Übersteigen die Störungen diesen Bereich, resultieren daraus Instabilitäten. Die Absorptionsfähigkeit bestimmt sich wesentlich durch liquide Pufferbestände (z.B. an Geldmitteln) der Wirtschaftssubjekte. Dabei können absorptionsfördernde und -hemmende Einflußgrößen (z.B. staatliche Stabilitätspolitik, Konfliktlösungspotential der Interessenverbände) eine Rolle spielen<sup>136</sup>.

Der Begriff der Anpassung ist in der *Betriebswirtschaftslehre* in verschiedenen Zusammenhängen diskutiert worden, z.B. Gutenbergs produktionswirtschaftliche Anpassungsformen, Kochs Theorie der Sekundäranpassung, Staehles organisatorische Anpassung<sup>137</sup>. Beispielfhaft für betriebswirtschaftliche Ansätze zur Flexibilität sollen hier Jacob, Meffert und Oelsnitz herausgegriffen werden<sup>138</sup>.

Nach Jacob läßt sich Bestands- und Entwicklungsflexibilität unterscheiden. Grundlage ist die Anpassungsfähigkeit eines Bestandes (z.B. des Produktionsapparats) an Umweltbedingungen und Aufgaben, die bekannt sind, z.B. saisonale Schwankungen (Bestandsflexibilität I). Aufgrund der Umweltunsicherheit ist es aber angebracht, den Bestand für alle möglichen Umweltänderungen anpassbar zu gestalten (Bestandsflexibilität II). Eine höhere Stufe der Flexibilität wird erreicht, wenn der Bestand je nach Entwicklung ausgebaut oder verkleinert werden kann (Entwicklungsflexibilität I). Die strategische Flexibilität (Entwicklungsflexibilität II) ist schließlich erreicht, wenn nicht nur mit Variationen des Bestandes, sondern auch mit innovativen Produktions- und Leistungsveränderungen auf bestehende und zukünftige Marktchancen reagiert werden kann<sup>139</sup>.

---

<sup>134</sup> Oelsnitz: Krisenmanagement, S.219ff; Schneeweiß/Kühn: Definition, S.379; Trein: Wirtschaftsordnung, S.18; Wimmer: Steuerung, S.141. Reichwald/Behrbohm: Flexibilität, S.831 stellen allerdings die Uneinheitlichkeit der Terminologie fest. Die hier benutzte Definition der Flexibilität ist hauptsächlich in der Organisationslehre üblich, während in der Produktions- und Kostentheorie darunter überwiegend die Anpassung bei Veränderung des Beschäftigungsgrades verstanden wird. Zur Definition des Begriffes Flexibilität ausführlich Kaluza: Flexibilität, Sp. 1173ff.

<sup>135</sup> Siehe den Überblick bei Hasitschka: Krisenprophylaxe, S.54ff.

<sup>136</sup> Leijonkufvud: Information and Coordination, Oxford 1981 zitiert nach Hasitschka: Krisenprophylaxe, S.55.

<sup>137</sup> Siehe Oelsnitz: Krisenmanagement, S.163.

<sup>138</sup> Einen Überblick über betriebswirtschaftliche Flexibilitätsansätze geben Oelsnitz: Krisenmanagement, S.31ff und Hasitschka: Krisenprophylaxe, S.97ff. Die mehr formal ausgerichteten Ansätze, z.B. von Schneeweiß/ Kühn: Definition, S.378ff und die sich auf Funktionsbereiche, wie Produktionsflexibilität beziehenden, z.B. Reichwald/Behrbohm: Flexibilität, S.842ff werden hier nicht näher beschrieben.

<sup>139</sup> Jacob: Flexibilität, S.17ff.

*Meffert* unterscheidet außengerichtete Built-in-Flexibilität, die Maßnahmen der Risikoversorge und -abwälzung auf Marktpartner umfaßt, sowie die innengerichtete Handlungsflexibilität. Diese Reaktionskapazität des Unternehmens kann durch Verbreiterung des Handlungsspielraums (Aktionsflexibilität), Steigerung der Handlungsschnelligkeit (Prozeßflexibilität) und Erhöhung der Handlungsbereitschaft (Strukturflexibilität) beeinflußt werden<sup>140</sup>.

*Meffert* trennt ferner zwischen situationsübergreifender und -spezifischer Flexibilität<sup>141</sup>. Je mehr Umweltturbulenzen das Unternehmen herausfordern, desto höher muß die situationsübergreifende Flexibilität sein. Dazu gehören schwerpunktmäßig die Bereiche Finanzierung, Organisation und Personal. Ein Unternehmen läßt sich dann krisenresistent gestalten, wenn es so flexibel ist, daß alle Umweltturbulenzen absorbiert werden können<sup>142</sup>. Eine solche nach außen hin hohe Absorptionsfähigkeit hat aber nach innen zur Folge, daß sie nicht kostenminimal sein kann. Flexibilität führt zu Mehrkosten durch höhere Kapazitätsreserven, universellen Betriebsmitteln usw.<sup>143</sup>. Diese höheren Kosten sind dann gerechtfertigt, wenn der potentielle Wandlungsdruck sie erfordert. Die situationspezifische Flexibilität bezieht sich auf die Marktsituation und deren Auswirkungen auf bestimmte Funktionsbereiche mit den Schwerpunkten Marketing, Fertigung, Beschaffung und F&E. *Meffert* will diese spezifische Flexibilität bei geringen Umweltunsicherheiten eingesetzt wissen<sup>144</sup>.

*Oelsnitz* nennt fünf Dimensionen des Flexibilitätskonstrukts<sup>145</sup>:

- Anpassungsfähigkeit, d.h. die Anzahl und das Ausmaß von Freiheitsgraden bzw. Handlungsspielräumen in technologischer und organisatorischer Hinsicht;
- Anpassungsbereitschaft, d.h. verhaltensorientierte Aspekte der Bereitschaft der Organisation zu Veränderungen;
- Anpassungsgeschwindigkeit, insbesondere vor dem Ausmaß der Diskontinuitäten und dem daraus resultierenden Veränderungsdruck;
- Anpassungsadäquanz, d.h. die Zweckmäßigkeit der Entscheidung für eine ausgewählte Handlungsalternative. Diese Entscheidung muß vor dem Hintergrund der extern oder intern verursachten Veränderungsanforderungen getroffen werden;
- Anpassungseffizienz, d.h. das Kosten-/Nutzenkalkül über die Vorteilhaftigkeit der gewählten Alternative.

---

<sup>140</sup> *Meffert*: Flexibilität, S.121ff.

<sup>141</sup> *Meffert*: Flexibilität, S.133.

<sup>142</sup> So ableitbar aus Ashbys Gesetz der erforderlichen Varietät, das Umweltvarianzen dann als absorbierbar ansieht, wenn ihnen gleich große Systemvarianzen gegenüberstehen; Ashby, W.R.: *Cybernetics*, 4. Aufl. London 1961; zitiert nach *Oelsnitz*: *Krisenmanagement*, S.134.

<sup>143</sup> Dies wird von *Meffert*: Flexibilität, S.123 als 'Dilemma der Flexibilitätsplanung' bezeichnet. Siehe auch *Oelsnitz*: *Krisenmanagement*, S.78; *Picot*: *Strukturwandel*, S.530 und *Reichwald/Behrbohm*: *Flexibilität*, S.841.

<sup>144</sup> *Meffert*: Flexibilität, S.133.

<sup>145</sup> *Oelsnitz*: *Krisenmanagement*, S.72ff.

Er unterscheidet weiter auf der Habenseite des Flexibilitätsprozesses Flexibilitätspotential und -angebot bzw. auf der Sollseite Flexibilitätsbedarf und -nachfrage<sup>146</sup>. Das Flexibilitätspotential wird als die aktivierbaren Änderungsressourcen aufgefaßt. Dessen reale Ausnutzung stellt das Flexibilitätsangebot dar<sup>147</sup>. Der Flexibilitätsbedarf ergibt sich aus objektiven Änderungsanforderungen der Umwelt, während die Flexibilitätsnachfrage aus dem von der Organisation subjektiv wahrgenommenen Flexibilitätsbedarf abgeleitet wird.

Hier wird der Begriff des Wandlungsvermögens synonym zu den in der Literatur verwendeten Begriffen der Anpassungsfähigkeit, Flexibilität usw. benutzt. Deren gemeinsame Basis kann im Vorhandensein von *Wandlungsspielräumen* (Handlungsspielräume oder Freiheitsgraden) gesehen werden<sup>148</sup>.

Leijonkufvud weist darauf hin, daß bis zu einem gewissen Wandlungsvermögen Störungen problemlos absorbiert werden können. Ähnlich ist die Bestandsflexibilität bei Jacobs definiert. Ein derartiges Wandlungsvermögen erklärt, warum bestimmte Unternehmen Krisen ohne nennenswerte Anpassungsprozesse überstehen, andere aber schon bei beispielsweise leicht rückläufiger Nachfrage erhebliche Verluste verzeichnen<sup>149</sup>. Die Ursachen für die Fähigkeit Störungen zu absorbieren können beispielsweise hohe Liquiditätsbestände zur Abdeckung von Verlusten, ein hoher Anteil fixer Erlöse z.B. aus einem breiten Servicegeschäft, schnelle Disponierbarkeit fixer Kosten, universell einsetzbares Anlagevermögen oder eine breite Qualifikation der Belegschaft sein.

Ist das bestehende Wandlungsvermögen (Flexibilitätsangebot bei Oelsnitz) ausgeschöpft, ergibt sich nach Oelsnitz ein Wandlungsbedarf. Dabei ist m.E. im Unterschied zu Oelsnitz dieser Bedarf erst dann gegeben, wenn das Flexibilitätsangebot bzw. Wandlungsvermögen nicht zur Absorption der Diskontinuitäten ausreicht. Darüber hinaus scheint der Unterschied zwischen Flexibilitätsbedarf (bestehendes Wandlungsvermögen) und Flexibilitätspotential (potenzielles Wandlungsvermögen) interessant<sup>150</sup>. Der Wandlungsdruck kann bis zu einem potentiellen Wandlungsvermögen absorbiert werden. Ein Wandlungsbedarf als Differenz zwischen Wandlungsdruck und bestehendem Wandlungsvermögen bewirkt, daß neue Handlungsspielräume zur Ausnutzung des potentiellen Wandlungsver-

---

<sup>146</sup> Oelsnitz: Krisenmanagements, S.219ff.

<sup>147</sup> Eine ähnliche Unterscheidung zwischen potentieller und aktuell ausgenutzter Flexibilität verwenden Reichwald/Behrbohm: Flexibilität, S.837.

<sup>148</sup> Hasitschka: Krisenprophylaxe, S.69; Oelsnitz: Krisenmanagement, S.73; Reichwald/Behrbohm: Flexibilität, S.837. Die Begriffe Handlungs- und Wandlungsspielräume bzw. Freiheitsgrade werden hier synonym verwendet. In der Organisationslehre wird der Begriff der Handlungsspielräume z.T. im Sinne von Entscheidungsspielräumen benutzt. Danach bestehen Handlungsspielräume, wenn die Wahl zwischen alternativen Maßnahmen möglich ist; siehe Trein: Wirtschaftsordnung, S.34 und die dort aufgeführten Quellen.

<sup>149</sup> So stellen Turnheim: Sanierungsstrategien, S.25 und Müller: Krisenmanagement, S.68 das "erstaunliche Phänomen" (Müller) fest, daß Unternehmen auf gleichen Märkten unterschiedlich krisenanfällig sind. Turnheim und Müller führen dies auf Managementfehler zurück, ohne sonstige Wandlungsspielräume zu sehen.

<sup>150</sup> Ähnlich ist die Unterscheidung bei Jacobs zwischen Bestands- und Entwicklungsflexibilität.

mögens gewonnen werden müssen. Dies potentielle Wandlungsvermögen kann durch verschiedene interne Einflußgrößen limitiert sein, z.B. hochspezifisches Anlagenvermögen, nur mit hohen Kosten änderbare Produktprogramme, Produktions- und Infrastruktur, finanzielle Grenzen z.B. bei der Bestellung von Kreditsicherheiten.

Es ergibt sich ein bestehendes Wandlungsvermögen, das den Wandlungsdruck absorbieren kann<sup>151</sup>. Ist dies nicht möglich, müssen neue Handlungsspielräume gewonnen werden, um das potentielle Wandlungsvermögen auszunutzen.

Die Flexibilität wird in den verschiedenen Ansätzen in vielfältiger Hinsicht differenziert. Dabei werden zum einen formale Kriterien genannt, wie die Aktions-, Prozeß- und Strukturflexibilität bei Meffert und die Anpassungsfähigkeit, -bereitschaft, -adäquanz und -effizienz bei Oelsnitz. Zum anderen nennt Meffert die Flexibilität betrieblicher Funktionsbereiche wie Finanzierung, Organisation, Personal u.a. Diese Differenzierungen sollen hier nicht übernommen werden, da der Begriff der Spielräume mit entsprechenden Attributen versehen werden kann. So läßt sich die Handlungsschnelligkeit (Meffert) und die Anpassungsgeschwindigkeit (Oelsnitz) genauso unter den Begriff der zeitlichen Handlungsspielräume fassen wie die Flexibilität der Organisation unter organisatorischen Spielräumen oder die der Finanzierung unter finanziellen Freiheitsgraden. Die Anpassungs- bzw. Handlungsbereitschaft beschreibt organisatorische und personelle Handlungsspielräume und die Built-in-Flexibilität kann als Wettbewerbsspielraum bezeichnet werden.

Ohne Anspruch auf Vollständigkeit ergeben sich in folgenden Bereichen Wandlungsspielräume:

- marktliche Handlungsspielräume oder Wettbewerbsspielräume durch Wettbewerbsvorteile, hohe Marktanteile, dominierende Marktführerschaft und hohes Ansehen bei den Kunden;
- finanzielle Handlungsspielräume wie hohes Eigenkapital, hoher (freier) Cash Flow, freie Kreditlinien und Sicherheiten, potente Eigentümer, hohe Kreditwürdigkeit bei den Banken, Verlustausgleichsmöglichkeiten im Konzern oder durch Diversifikation;
- Kosten- bzw. Preisspielräume wie hohe Rendite, niedrige Fixkosten, preisunempfindliche Differenzierungsvorteile, economies of scale und scope;
- organisatorische und personelle Handlungsspielräume wie breite Qualifikationen, flache Hierarchien und eine hohe Wandlungsbereitschaft;
- Handlungsspielräume bei Managementqualität, -kapazität und -potential;
- Handlungsspielräume bei der Beschaffung, z.B. eine große Auswahl an Lieferanten;

---

<sup>151</sup> Bereits eingangs (Kapitel A. Strukturwandel und Unternehmenskrisen) wurde mit Verweis auf Picot: Strukturwandel, S.528 festgestellt, daß marginale Umweltänderungen keinen Strukturwandel erzeugen, wenn das bestehende Adaptionsvermögen die Veränderung bewältigen kann.

- vertriebliche Handlungsspielräume wie eine breite Qualifikation des Außendienstes oder ein schneller Kundendienst;
- technische Handlungsspielräume wie universell einsetzbare Maschinen und Anlagen, kurze Durchlaufzeiten, fertigungsgerechte Konstruktionen;
- Innovationsspielräume durch die Fähigkeit, schnell Innovationen auf den Markt zu bringen;
- zeitliche Handlungsspielräume in der Geschwindigkeit sich auf Veränderungen einzustellen, die z.B. durch Frühwarnsysteme, Eventualplanungen, eine kurze Laufzeit bindender Verträge oder durch den flexiblen Einsatz der Produktionsfaktoren (z.B. durch Arbeitszeitflexibilität, Schichtarbeit usw.) erreicht werden können.

Abb. 6 verdeutlicht die Zusammenhänge für den Fall, daß der Wandlungsprozeß gelingt.

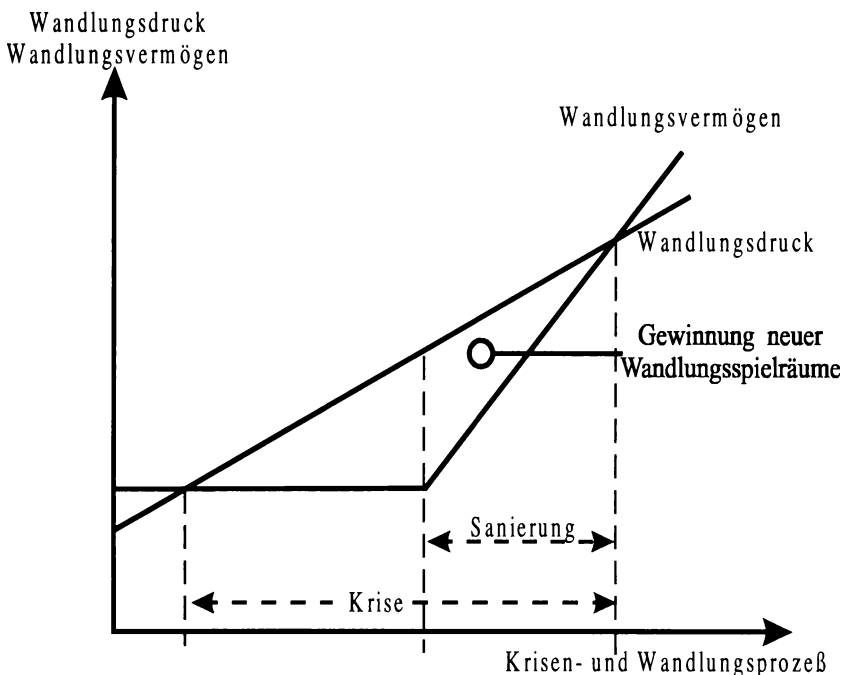


Abb.6: Wandlungsdruck und Wandlungsvermögen

Es stellt sich grundsätzlich die Frage, ob Krisen nicht von vornherein vermeidbar sind, indem das Wandlungsvermögen präventiv erhöht wird. In der betriebswirtschaftlichen Krisenliteratur werden Instrumente zur Krisenvermeidung wie



Diversifikation, Risk-Management, Alternativ- und Präventivplanung und Frühwarnsysteme vorgeschlagen<sup>152</sup>. Nach den hier aufgestellten Thesen bewirkt das Anpassungsvermögen, daß ein Wandlungsdruck absorbiert werden kann. Eine Diversifikation streut das Risiko<sup>153</sup> und ermöglicht damit, fehlende Wandlungsspielräume des einen Bereiches durch Spielräume anderer Bereiche zu ersetzen. Risikomanagement minimiert die negativen Folgen von Katastrophen und schafft in diesen Situationen Spielraum<sup>154</sup>. Planungen erlauben eine rechtzeitige Vorwarnung potentieller Gefahren und zeigen Handlungswege auf. Frühwarnsysteme können mögliche Gefahren, aber auch Chancen rechtzeitig erkennen helfen. Durch diese Maßnahmen werden zeitliche Handlungsspielräume zur Krisenüberwindung erhöht.

Diese Mittel sind m.E. hilfreich, doch müssen sie keineswegs ausreichend zur Krisenvermeidung sein. Ein noch so perfektioniertes Planungs- und Frühwarnsystem kann eine Krise dann nicht vermeiden, wenn der Wandlungsbedarf z.B. aufgrund einer Strukturkrise oder exogener Schocks schneller zunimmt als der Wandel im Unternehmen möglich ist. Hohe Spielräume in einzelnen Bereichen können zudem fehlende in anderen Bereichen nicht unbedingt kompensieren. Zwar ist zu vermuten, daß zwischen bestimmten Handlungsspielräumen substitutive Beziehungen bestehen, etwa wenn eine gute Finanzausstattung fehlende Managementqualifikationen über einen gewissen Zeitraum substituieren kann oder hohe Wettbewerbsspielräume niedrige organisatorische<sup>155</sup>. Diese Beziehung muß aber umgekehrt nicht gelten. Eine hohe Managementqualifikation kann nicht unbedingt finanzielle Spielräume schaffen (z.B. wenn Banken oder Eigentümer nicht mehr zur Finanzierung bereit sind). Auch hohe Organisationsspielräume sind nicht immer ausreichend, um fehlende Wettbewerbsspielräume (z.B. aufgrund überlegener Konkurrenten) zu substituieren. Es ist also anzunehmen, daß das Wandlungsvermögen auch bei Einsatz der in der Krisenliteratur vorgeschlagenen Instrumente zur Krisenprophylaxe nicht ausreichend sein kann.

In der Flexibilitätsliteratur wird unterstellt, daß mit flexibilitätssteigernden Maßnahmen der Wandlungsdruck absorbiert werden kann. Meffert weist darauf hin, daß eine solche Krisenresistenz zwar möglich, aber mit dem Dilemma hoher Kosten verbunden ist. Es erscheint m.E. unrealistisch, daß Unternehmen so flexibel gestaltbar sind, daß sie sich allen Diskontinuitäten anpassen können.

---

<sup>152</sup> Siehe die Übersicht bei Krystek: Unternehmungskrisen, S.121ff.

<sup>153</sup> Zu den damit verbundenen Problemen Krystek: Unternehmungskrisen, S.128.

<sup>154</sup> Karten: Risk Management, S.308ff; Müller: Krisenmanagement, S.48; Krystek: Unternehmungskrisen, S.127ff.

<sup>155</sup> Auf diesen Aspekt weist Hasitschka: Krisenprophylaxe, S.118 hin.

Dies würde im Extremfall unendlich hoher Umweltturbulenzen auch unendlich hohe Kosten bedeuten. Und auch wenn das Unternehmen auf alle denkbaren Diskontinuitäten prophylaktisch ausgerichtet würde, so wäre es im Vergleich zur Konkurrenz zwar flexibler, aber wesentlich kostengünstiger und würde *ceteris paribus* aus dem Markt ausscheiden. Daher ist zu vermuten, daß das Wandlungsvermögen auch bei flexibilitätsmaximierender Gestaltung ungenügend bleibt<sup>156</sup>.

Schließlich bedeutet Flexibilität nicht zwangsläufig Disponibilität. So schränken gesetzliche Regelungen und interne Akteure das Flexibilitätspotential ein. Disponibilität ist dagegen die Fähigkeit, Reaktionen auf Veränderungen auch tatsächlich durchsetzen, d.h. das potentielle Wandlungsvermögen auch gegen Wandlungshemmnisse realisieren zu können<sup>157</sup>.

*Zusammengefaßt* ergeben sich aus den Ergebnissen drei Fälle:

1. Das bestehende Wandlungsvermögen reicht aus, den Wandlungsdruck zu absorbieren.
2. Das bestehende Wandlungsvermögen reicht nicht aus, den Wandlungsdruck zu absorbieren. Das potentielle Wandlungsvermögen ist aber so hoch, daß der Wandlungsdruck absorbiert werden kann. In diesem Fall sind in einem Wandlungsprozeß neue Spielräume zu gewinnen.
3. Der Wandlungsdruck übersteigt das potentielle Wandlungsvermögen, d.h. trotz der Gewinnung neuer Handlungsspielräume kann der Wandlungsbedarf nicht gedeckt werden.

Diese dritte Fall ist in der Literatur noch nicht hinreichend untersucht worden<sup>158</sup>. *Es stellt sich dabei die Frage, ob und unter welchen Bedingungen und (Krisen-)Situationen der Fall eintreten kann, daß Unternehmen nicht mehr in der Lage sind, den Strukturwandel zu bewältigen.*

Dies ist Untersuchungsziel des Kapitels B. Einzelwirtschaftliche Handlungsspielräume der Sanierung.

---

<sup>156</sup> Die zentrale Frage Effizienz versus Flexibilität wird insbesondere im Kapitel B.I.1.b) Kosten näher untersucht.

<sup>157</sup> Dieser Aspekt und der Begriff der Disponibilität ist in der Flexibilitätsliteratur von Schneeweiß/Wild: Flexibilität, S.871ff eingeführt worden.

<sup>158</sup> Krystek: Unternehmungskrisen, S.29ff nennt zwar akut nicht beherrschbare Krisen, führt aber nicht weiter aus, unter welche Bedingungen solche Situationen entstehen können.

## 2. Krisen- und Wandlungsprozeß

Ein Unternehmen gerät in eine Krise<sup>159</sup>, wenn Wandlungsbedarf besteht, d.h. der Wandlungsdruck das bestehende Wandlungsvermögen übersteigt. Im Laufe des Krisenprozesses sinken die Handlungsspielräume. Der Wandlungsprozeß besteht in der aktiven Gewinnung neuer Handlungsspielräume zur Überwindung der Krise. Wird dieser Wandlungsprozeß nicht oder in die falsche Richtung eingeleitet oder bleibt aus anderen Gründen ein Wandlungsbedarf bestehen, gerät das Unternehmen immer weiter in die Krise bis u.U. in der Insolvenz die finanziellen Handlungsspielräume aufgebraucht sind.

Nach Aussage mehrerer Autoren ist der heutige Stand der *betriebswirtschaftlichen Krisenforschung* noch weit entfernt von einer allgemein gültigen und geschlossenen Theorie der Unternehmenskrise<sup>160</sup>. Vorhandene Elemente beziehen sich auf Arten, krisenrelevante Merkmale, Verlaufsformen und Phasen, Ursachen, Bedingungen und Wirkungen von Unternehmenskrisen<sup>161</sup>.

In der Literatur werden Krisenarten klassifiziert anhand<sup>162</sup>:

- der Richtung der Unternehmensentwicklung (Wachstums-, Stagnations-, Schrumpfungskrisen),
- des Stadiums des Lebenszyklusses des Unternehmens (Gründungs-, Wachstums-, Alterskrisen),
- der Krisenursache (endogene, exogene Krisen),
- des Zeitdrucks (latente, akute Krise).

Krystek differenziert die Phasen potentieller, latenter, akut beherrschbarer und akut nicht beherrschbarer Unternehmenskrisen. Die potentielle Krise ist nach Krystek noch nicht real, sondern nur die gedankliche Vorwegnahme einer Krise. In dieser Phase soll die Unternehmensleitung potentielle Gefährdungsbereiche des Wandlungsvermögens auf ihre Krisenanfälligkeit überprüfen. Die latente Krise ist ein verdeckter unternehmenskritischer Prozeß, wobei durch Frühwarnsysteme der Wandlungsdruck erkennbar gemacht werden

---

<sup>159</sup> Zum Krisenbegriff vgl. die ausführliche Diskussion der Krisendefinitionen in der Literatur bei Becker: Sanierungsfähigkeit, S. 44ff; Dreßler: Reorganisation, S.180ff; Gless: Unternehmenssanierung, S.11ff; Linde: Krisenmanagement, S. 5ff und Krystek: Unternehmenskrisen, S.3ff. Somit erübrigt sich für diese Arbeit eine weitere Diskussion.

<sup>160</sup> Krystek: Unternehmenskrise, S.2; Müller: Krisenmanagement, S.23; Dreßler: Reorganisation, S.8; Oelsnitz: Krisenmanagement, S.7; Weisel: Ansätze, S.97. Einen sehr guten Überblick 'state-of-art' gibt Hasitschka: Krisenprophylaxe, S.42ff. Warum es eine solche Theorie nicht geben kann siehe Gless: Unternehmenssanierung, S.113ff

<sup>161</sup> Krystek: Unternehmenskrisen, S.2.

<sup>162</sup> Müller: Krisenmanagement, S.53 und die dort angegebene Literatur. Ausführlich auch Krystek: Unternehmenskrisen, S.85ff; Gless: Unternehmenssanierung, S.9ff und Hesselmann: Insolvenzprognose, S.40ff.

muß. Die akute Krise ist beherrschbar, wenn das potentielle Wandlungsvermögen (laut Krystek Krisenbewältigungspotential) ausreicht, den Wandlungsdruck zu bewältigen. Als Antwort auf die akut nicht beherrschbare Krise sieht Krystek nur die Liquidation des Unternehmens. Wann es dazu kommt, führt Krystek nicht weiter aus<sup>163</sup>.

Zwick unterscheidet normative, strategische und operative Krisen. Normative Krisen charakterisieren Führungs- und Identitätskrisen in denen eine Unternehmensvision fehlt. Sie lassen sich somit auf fehlende Spielräume bei Managementressourcen zurückführen. Strategische Krisen sind durch mangelhafte Erfolgspotentiale aufgrund fehlender Wettbewerbsfähigkeit gekennzeichnet. Operative Krisen, in der Liquiditätsprobleme zu einer drohenden Zahlungsunfähigkeit führen, sind durch fehlende Finanzspielräume gekennzeichnet<sup>164</sup>.

Ausführlicher sollen die Krisenstadien von Müller behandelt werden, auf die sich auch die übrige Literatur vielfach bezieht<sup>165</sup>. Er unterscheidet:<sup>166</sup>

- Strategiekrise, bei der die Erfolgspotentiale ernsthaft gefährdet sind;
- Erfolgskrise, die durch Unterschreiten der Erfolgsziele gekennzeichnet ist;
- Liquiditätskrise, bei der Zahlungsunfähigkeit und/oder Überschuldung droht;
- Insolvenz, bei der einer der beiden rechtlichen Insolvenztatbestände Zahlungsunfähigkeit oder Überschuldung gegeben ist.

In Anlehnung an Müller verdeutlicht Abb.7 die Krisenstadien im Prozeßablauf<sup>167</sup>. In jeder Phase dieses *Krisenprozesses* kann es zu einem Turnaround<sup>168</sup> kommen, wenn eine Anpassung an veränderte Verhältnisse gelingt.

Die prozessualen Krisenstadien unterscheiden sich nach dem Grad der Betroffenheit von der Krise bzw. der (relativen) zeitlichen Distanz von der Insolvenz. Je weiter sich das Unternehmen auf der Zeitachse bewegt, desto größer ist das Risiko einer Insolvenz bzw. desto geringer die Chance zum Turnaround, da sich die Handlungsspielräume erheblich verringern<sup>169</sup>. In der Strategiekrise können die marktlichen Spielräume durch Konkurrenten und deren Verhalten beeinträchtigt sein. Während dieser Phase stehen dem Unternehmen aber u.U. noch volle Handlungsspielräume zur Gestaltung der internen Ressourcen im

<sup>163</sup> Krystek: Unternehmenskrisen, S.29.

<sup>164</sup> Zwick: Turnaround, S.19.

<sup>165</sup> So benutzen u.a. das IDW: WP-Handbuch II, S.209; Böckenförde: Unternehmenssanierung, S.20ff; Harz/Hub/Schlarb: Sanierungsmanagement, S.38; Gunzenhauser: Unternehmenssanierung, S.16ff und Gless: Unternehmenssanierung, S.128 diesen Verlauf.

<sup>166</sup> Müller: Krisenmanagement, S.54.

<sup>167</sup> In Anlehnung an Müller: Krisenmanagement, S.56. Müller führt noch Vergleich/Konkurs getrennt von der Insolvenz im Krisenverlauf an, was unverständlich ist.

<sup>168</sup> Als Turnaround wird im anglo-amerikanischen Sprachgebrauch die Wende zum Besseren bezeichnet; Zwick: Turnaround, S.8; Müller: Krisenmanagement, S.16 und ausführlich Gless: Unternehmenssanierung, S.82ff.

<sup>169</sup> Zum Zusammenhang zwischen Grad der Betroffenheit (hier Wandlungsbedarf) und Handlungsoptionen (hier Wandlungsvermögen) siehe Röthig: Organisation, S.14ff.

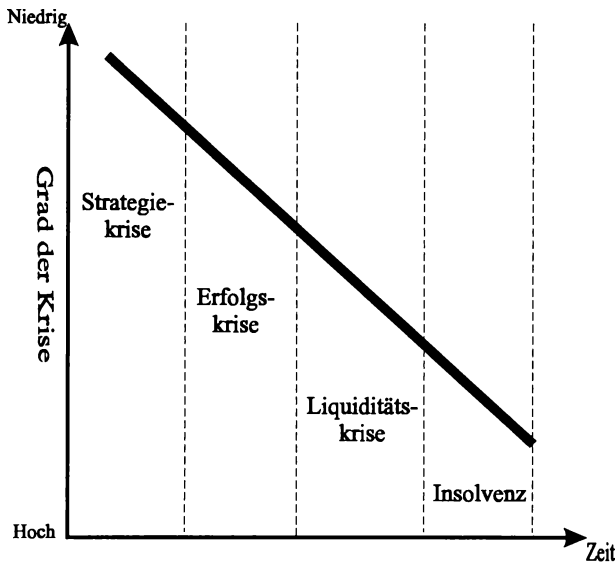


Abb. 7: Krisenstadien

Hinblick auf eine neue Marktstrategie zur Verfügung. Diese Spielräume verengen sich u.U. in der Erfolgskrise, die bei bestehendem Anpassungsvermögen (z.B. Eigenkapital) das Unternehmen hinsichtlich der schnellen Beseitigung der Verlustquellen unter Druck setzt. In der Liquiditätskrise ist der Handlungsspielraum beschränkt auf die noch bestehenden finanziellen Spielräume. Damit wird aber auch der Einfluß Dritter, z.B. der Kreditinstitute höher und ihr Verhalten maßgeblich für die Beseitigung der finanziellen Schwäche. In der Insolvenz hat sich schließlich der Spielraum erschöpft und die Handlungen gehen vom Konkursverwalter aus.

Die Bewältigung jedes Krisenstadium muß die Lösung der Probleme aller Krisenstadien davor umfassen<sup>170</sup>. Es reicht beispielsweise in einer Liquiditätskrise nicht, einen neuen Kapitalgeber zu finden, wenn die Verlustursachen nicht beseitigt werden. Neues Kapital ist dann zwar notwendig aber keineswegs hinreichend. Auch reichen z.B. Personalabbaumaßnahmen allein nicht aus, wenn sich das Wettbewerbsverhalten der Konkurrenten geändert hat und mit neuen Marktstrategien reagiert werden muß.

Die Unterscheidung der prozessualen Krisenstadien ist nicht zwangsläufig. Auch ein strategisch vollkommen richtig ausgerichtetes Unternehmen kann durch eine Katastrophe in Liquiditätsschwierigkeiten geraten. Trotzdem erscheint der in Abb.7 unterstellte Krisenprozeß für den typischen Fall der Unternehmenskrise plausibel.

<sup>170</sup> Müller: Krisenmanagement, S.64; Groß: Grundsatzfragen, S.1572; Schmiedel: Sanierungswürdigkeit, S.764; Schimke: Entwicklung, S.29.

Während die betriebswirtschaftlichen Krisenklassifizierungen weitgehend aus der Innensicht des Unternehmens resultieren, ist in der *Volkswirtschaftslehre* die Unterscheidung von Struktur- und Konjunkturkrisen üblich, die sich durch nachhaltige bzw. zyklische Wachstumsprobleme unterscheiden<sup>171</sup>. Strukturkrisen<sup>172</sup> sind gegeben, wenn eine Branche unabhängig von konjunkturellen Entwicklungen dauerhafte Überkapazitäten aufweist, also das Produktionspotential die Nachfrage wesentlich übersteigt<sup>173</sup>. Dies äußert sich z.B. in hoher Rivalität der Konkurrenten (Verdrängungswettbewerb), ruinösem Preiswettbewerb und verfallenden Branchenrenditen<sup>174</sup>.

Nach Eickhof weisen Strukturkrisen drei Merkmale auf<sup>175</sup>: Erstens ein zeitliches Merkmal. Während in konjunkturellen Krisen nach relativ kurzer Zeit wieder eine Normalauslastung erreicht und bei mittelfristigen Strukturschwächen ein langfristig steigender Nachfragetrend oder unternehmerische Anpassungsmaßnahmen die Unterauslastung beseitigen, sind Strukturkrisen durch chronische Überkapazitäten<sup>176</sup> gekennzeichnet. Zweitens sind Überkapazitätskrisen aber nur dann relevant und damit konstituierend für

---

<sup>171</sup> Eickhoff: Strukturkrisenbekämpfung, S.14ff; Krystek: Unternehmungskrisen, S.4; Picot: Strukturwandel, S.528. Siehe auch Kapitel I. Gesamtwirtschaftliche Einflußfaktoren des Strukturwandels.

<sup>172</sup> Die Betriebswirtschaftslehre beschäftigt sich mit den Problemen stagnierender und schrumpfender Märkte, z.B. Erfmann: Wettbewerbsstrategien; Göttgens: Erfolgsfaktoren; Hinder/Bartosch: Wettbewerbsverhalten; Jendges: Wettbewerbsstrategien; Meffert: Marketingstrategien; Meffert/Walter: Anpassung; Schefczk: Erfolgsfaktoren; Welge/Hüttemann: Unternehmungsführung sowie der Sammelband Pack/Börner (Hrsg.): Betriebswirtschaftliche Entscheidungen bei Stagnation, Wiesbaden 1984. Diese Literatur verweist selten auf die Krisen- und Sanierungsliteratur und auf die volkswirtschaftliche Literatur zu Strukturkrisen. Nach überwiegender Meinung (laut Göttgens: Erfolgsfaktoren, S.10) wird Stagnation und Schrumpfung als eine über konjunkturelle Schwankungen hinausgehende, langfristige Stagnation oder Abnahme des Marktvolumens verstanden. Dies lehnt sich an den volkswirtschaftlichen Begriff der Strukturkrise an. Dieser soll hier beibehalten werden.

<sup>173</sup> Eickhof: Ansätze, S.9 und Dönnebrink: Kartelle, S.172. Eine allgemeine Definition von Strukturkrisen gibt es laut Zinn: Wirtschaftskrise, S.31 nicht. Auch fehlt nach Eickhof: Strukturkrisenbekämpfung, S.2 in den Wirtschaftswissenschaften eine Theorie der Strukturkrise. Die in der Volkswirtschaftslehre existierenden verschiedenen Überproduktionstheorien, die sich auf Karl Marx zurückführen lassen (vgl. Zinn: Wirtschaftskrise, S.114ff), sollen hier aus Platzgründen nicht aufgearbeitet werden.

<sup>174</sup> Dönnebrink: Kartelle, S.173. Meffert: Marketingmanagement, S.41ff ermittelte 1983 bei einer Befragung von 500 Unternehmen die Problemfelder schrumpfender Märkte. Dies waren aggressive Preiskonkurrenz, geringe Kapazitätsauslastung, schrumpfende Auftragsbestände, die zunehmende Kaufzurückhaltung, das Preisbewußtsein der Abnehmer, hohe Lagerbestände, schwierige Exportbedingungen und die Marktsättigung. Weitere Indikatoren nennt Göttgens: Erfolgsfaktoren, S.13.

<sup>175</sup> Eickhof: Strukturkrisenbekämpfung, S.15ff.

<sup>176</sup> Zum Problem der Überkapazitäten siehe auch Kapitel II. Sektorale Einflußfaktoren des Strukturwandels und IV.3.b) Externe politische Prozesse.

Strukturkrisen, wenn die Produktionsmengen, die bei optimaler Kapazitätsauslastung (d.h. im Durchschnittskostenminimum) hergestellt werden, sich nicht zu kostendeckenden Preisen absetzen lassen. Drittes Merkmal ist, daß Unternehmen unter den Überkapazitäten leiden und sie mit spürbaren Schwierigkeiten zu kämpfen haben.

Konjunkturkrisen äußern sich in zyklischen Schwankungen des Auslastungsgrads des Produktionspotentials<sup>177</sup>. Der Konjunkturzyklus wird meist in die Phasen Prosperität, Rezession, Depression und Aufschwung unterteilt. Für die Unternehmen wird Rezession oder Depression dann zum Problem, wenn die Unterauslastung zu einer Erfolgskrise führt. Dies ist ein Zeichen dafür, daß die bestehenden Kosten- und Ertragsspielräume den aus der Rezession resultierenden Wandlungsdruck nicht absorbieren konnten.

Allerdings ist auf die Schwierigkeit hinzuweisen, die sich aus der Abgrenzung Struktur-/Konjunkturkrise ergibt, da beide nicht exakt zu trennen sind und sich überlagern<sup>178</sup>.

Die Bundesanstalt für Arbeit hat 1993 zur Überprüfung der 1995 auslaufenden 'Strukturkurzarbeit' nach § 63 Abs.4 AFG beim Institut für Weltwirtschaft (IfW), Kiel, und beim Rheinisch-Westfälischen Institut für Wirtschaftsforschung (RWI), Essen, Gutachten in Auftrag gegeben, die untersuchen sollten, wann eine 'schwerwiegende strukturelle Verschlechterung eines Wirtschaftszweiges' vorliegt. IfW und RWI stellten fest, daß die Strukturforschung nicht feststellen kann, ob eine Krise strukturelle oder konjunkturelle Ursachen hat. Das Unterscheidungskriterium Irreversibilität der Strukturkrise und Reversibilität und Zyklizität der Konjunkturkrise sind nicht eindeutig trennbar, da auch Strukturkrisen reversibel sein können (Uhrenindustrie<sup>179</sup>) und strukturelle und konjunkturelle Entwicklungen sich überlagern<sup>180</sup>.

Während der Krisenprozeß den Ablauf der Krise in deren verschiedenen Stadien umfaßt, ist der *Wandlungsprozeß* durch Maßnahmen gekennzeichnet, die ein weiteres Abgleiten im Krisenverlauf verhindern sollen. Die Krise verschärft sich, wenn der Wandlungsprozeß nicht, nicht rechtzeitig oder in die falsche

---

<sup>177</sup> Wilkening: Rezessionsmanagement, S.10 mit Bezug auf das Jahresgutachten des Sachverständigenrats 1968/69, S.9. Auch Kneschaurek: Unternehmung, S.39; Wilkening: Rezessionsmanagement, S.14 und Tichy: Konjunktur, S.26, der auch ausführlich auf die damit verbundenen Meßprobleme hinweist.

<sup>178</sup> Klodt/Schmidt: Gewährung, S.39ff; Löbbe/Döhrn/Loeffelholz: Strukturwandel, S.189ff; RWI: Konkretisierung.

<sup>179</sup> Siehe Kapitel I. Gesamtwirtschaftliche Einflußfaktoren des Strukturwandels.

<sup>180</sup> Klodt/Schmidt: Gewährung, S.22. RWI: Konkretisierung, S.14ff. Löbbe/Döhrn/Loeffelholz: Strukturwandel, S.189ff weisen zudem empirisch nach, daß expandierende Branchen ihre Wachstumsgewinne in konjunkturellen Aufschwungphasen realisieren und wachstumsschwache Branchen ihre Anpassungsprozesse hauptsächlich in wettbewerbsintensiven Rezessionen vornehmen. Der Auftraggeber, die Bundesanstalt für Arbeit ist den Instituten allerdings nicht gefolgt und hat die Frage der schwerwiegenden strukturellen Verschlechterung offen gelassen; siehe Handelsblatt vom 10.6.1994.



Richtung eingeleitet wird<sup>181</sup>. Ein Suchprozeß nach Wegen aus der Krise beinhaltet das Risiko der Fehlanpassung, das umso größer sein wird je turbulenter die Umwelt, d.h. der Wandlungsdruck ist. Die Entscheidung über den Weg kann ex ante vernünftig sein, sich aber ex post aufgrund der hohen Unsicherheit in der Krise als falsch erweisen<sup>182</sup>. So betrifft der Suchprozeß in der Strukturkrise die gesamte Branche, d.h. alle Wettbewerber suchen Auswege, können somit zu gleichen Ergebnissen kommen (z.B. Rückzug auf die selben rentablen Marktsegmente) und sich dadurch gegenseitig blockieren<sup>183</sup>. In der Konjunkturkrise kann eine Entscheidung zur Aufrechterhaltung der Kapazitäten getroffen werden, die sich bei kurzer Rezession als richtig und bei lang andauernder als falsch erweisen kann.

Allerdings weisen Struktur- und Konjunkturkrisen spezifische Wandlungsprozesse auf. Insbesondere ist bei rückläufiger Nachfrage eine Entscheidung über die Aufrechterhaltung der Kapazitäten zu treffen, die von der Erwartung abhängen wird, ob es sich um eine Struktur- oder Konjunkturkrise handelt. Trotz aller Schwierigkeiten der definitorischen Trennung soll hier die Unterscheidung beibehalten werden und der Wandlungsprozeß in der Struktur- bzw. Konjunkturkrise in Verbindung mit den Krisenstadien nach Müller näher untersucht werden. Dabei ist festzustellen, welche spezifischen Maßnahmen zur Gewinnung neuer Handlungsspielräume ergriffen werden können, um die Krise zu überwinden. Dieser skizzierte Wandlungsprozeß wird in den Kapiteln zu Teil B. Einzelwirtschaftliche Handlungsspielräume der Sanierung zugrunde gelegt.

Die Strukturkrise einer Branche bringt die Unternehmen in eine Strategiekrisis, in der die Erfolgspotentiale des Unternehmens gefährdet sind<sup>184</sup>. Erfolgspotentiale<sup>185</sup> (wie zukunftssträchtige F&E, Produkte, Vertriebsorganisation, Technologie und andere) sind ausgerichtet auf bestehende Märkte bzw. auf eine eingeschätzte Marktentwicklung<sup>186</sup>. Die Notwendigkeit zum Wandel in der Strukturkrise ist

---

<sup>181</sup> Müller: Krisenmanagement, S.64; Müller: Schwimmen, S.379.

<sup>182</sup> Göttgens: Erfolgsfaktoren, S.13ff.

<sup>183</sup> Ausführlich dazu die Kapitel unter B.I. Sanierung in der Strukturkrise.

<sup>184</sup> Müller: Krisenmanagement, S.54; Müller vertritt die Auffassung, daß etwa 60 % aller Unternehmenskrisen ihre Ursachen im strategischen Bereich haben; ebenda S.56. Zu Begriff und Merkmalen der Unternehmensstrategie ausführlich Erffmann: Wettbewerbsstrategien, S.17ff und Trein: Wirtschaftsordnung, S.62ff.

<sup>185</sup> Nach Gälweiler: Unternehmensführung, S.26 sind Erfolgspotentiale das gesamte Gefüge aller jeweils produkt- und marktspezifischen, erfolgsrelevanten Voraussetzungen.

<sup>186</sup> Krystek: Unternehmungskrisen, S.216; Müller: Krisenmanagement, S.37. Das Verhältnis von Erfolgspotentialen und Anpassungsvermögen ist so zu sehen, daß das erste ein Effizienz- und das zweite ein Flexibilitätsziel hat.

dadurch gekennzeichnet, daß die vorhandenen Erfolgspotentiale in einem Mißverhältnis zu den durch Überkapazitäten gekennzeichneten Märkten stehen (strategische Lücke<sup>187</sup>). Überkapazitäten führen dazu, daß sich der Wettbewerbsdruck erhöht<sup>188</sup>. Die Unternehmen sind gezwungen, durch Markt- und Wettbewerbsstrategien auf diesen Wandlungsdruck zu reagieren<sup>189</sup>. Der Wandlungsprozeß besteht vorrangig in der Neupositionierung auf dem Markt und der Gewinnung neuer interner Handlungsspielräume bzw. Erfolgspotentiale<sup>190</sup>. Gelingt diese Restrukturierung im Hinblick auf die Marktpositionierung nicht oder nicht rechtzeitig, kann dies über eine Erfolgskrise zur Liquiditätskrise und Insolvenz führen.

Die Konjunkturkrise wird für die Unternehmen dann relevant, wenn sich aufgrund der zyklischen Unterauslastung der Kapazitäten eine Erfolgskrise, also Verluste einstellen. Um diese zu verhindern, müssen im Wandlungsprozeß neue Ertrags- und Kostenspielräume gewonnen werden. Dazu gehört die Stabilisierung von Absatz und Produktion sowie die Anpassung der Kosten an eine rückläufige Nachfrage<sup>191</sup>. Gelingt dies nicht und reichen die finanziellen Spielräume zur Verlustfinanzierung nicht aus, gerät das Unternehmen in die Liquiditätskrise.

Wie gezeigt wurde, führt ein Mißlingen der Anpassungsprozesse in der Struktur- oder Konjunkturkrise zu sinkenden finanziellen Handlungsspielräumen. Der Wandlungsprozeß in der Liquiditätskrise muß sich auf die Generierung neuer finanzieller Handlungsspielräume beziehen<sup>192</sup>. Intern kann dies beispielsweise durch die Bereitstellung freier Sicherheiten für weitere Kredite oder durch den Eingriff in arbeitsrechtliche Ansprüche der Beschäftigten geschehen. Aber auch Maßnahmen der Eigentümer und Kreditinstitute sind u.U. erforderlich. Reichen diese Maßnahmen nicht aus, sind in der Insolvenz die Handlungsspielräume des Unternehmens erschöpft. Trotzdem kann durch die Fortführung im Konkurs durch einen fortführungswilligen Konkursverwalter ein Wandlungsprozeß initiiert werden, der ein weiteres Überleben ermöglicht.

---

<sup>187</sup> Müller: Krisenmanagement, S.54; auch Gless: Unternehmenssanierung, S.14 und 286.

<sup>188</sup> Siehe Picot: Wettbewerbsdruck, S.121 und die in Kapitel II. Sektorale Einflußfaktoren des Strukturwandels aufgezeigten Wettbewerbsreaktionen.

<sup>189</sup> Siehe Kapitel B.I.1. Wettbewerbsstrategien.

<sup>190</sup> Siehe Kapitel B.I.2. Gewinnung interner Handlungsspielräume in der Strukturkrise

<sup>191</sup> Siehe Kapitel B.II. Sanierung in der Konjunkturkrise.

<sup>192</sup> Siehe Kapitel B.III. Sanierung in der Liquiditätskrise und Insolvenz.

### 3. Wandlungshemmnisse

Im Wandlungsprozeß können verschiedene Hemmnisse des Strukturwandels auftreten. In Kapitel I. Gesamtwirtschaftliche Einflußfaktoren des Strukturwandels wurde festgestellt, daß gesellschaftliche Rahmenbedingungen nicht nur Strukturwandel auslösen können, sondern auch die Strukturen darstellen, innerhalb derer sich Wandlungsprozesse vollziehen. Dies wurde auch für die in Kapitel II. Sektorale Einflußfaktoren des Strukturwandels untersuchten Wettbewerbsstrukturen dargestellt, innerhalb derer politische Prozesse auf dem Markt stattfinden. In Kapitel III.1. Ergebnisse der Insolvenzforschung wurde auf den Machteinfluß interner Akteure hingewiesen, die Anpassungsprozesse beeinflussen können. Derartige Nebenbedingungen des Wandlungsprozesses sollen hier als Wandlungshemmnisse bezeichnet werden<sup>193</sup>. Das heißt nicht, daß es nicht auch wandlungsfördernde Bedingungen geben kann<sup>194</sup>. Hier soll sich aber angesichts der Krisenthematik auf die Hemmnisse beschränkt werden.

*Picot* nennt interne Barrieren des Strukturwandels, wie zu spätes Erkennen, fehlende finanzielle und personelle Reserven, starre Organisationsregeln. Als externe Barrieren sieht er gesetzliche Regelungen (z.B. Sozialpläne), Tarifverträge (z.B. Rationalisierungsschutzabkommen) und Einflüsse aus dem politischen Umfeld<sup>195</sup>.

*Albach* unterscheidet den externen Strukturwandel über den Markt, der durch Auflagen und Kosten als Marktaustritts- und -eintrittsbarrieren behindert wird und den internen Strukturwandel, dessen Hemmnisse in genehmigungspflichtigen Umweltschutzauflagen und Mitbestimmungsrechten bestehen<sup>196</sup>.

*Meffert* befragte 200 Top-Manager nach flexibilitätshemmenden Faktoren. Genannt wurden insbesondere Gesetzgebung, Wertewandel und gesellschaftliche Normen, Marktkonzentration im Vertriebskanal, betriebliche Mitbestimmung, Bürokratisierung, Nivellierung der Entgeltsysteme und ungünstige Kapitalstruktur<sup>197</sup>.

---

<sup>193</sup> In der Organisationslehre werden diese Hemmnisse Constraints genannt, also Grenzen von Entscheidungsspielräumen, z.B. aus der politisch-rechtlichen Umwelt oder organisationsintern. Dabei wird auch der Interessenbezug dieser Constraints gesehen; Trein: Wirtschaftsordnung, S.38 mit entsprechenden Literaturnachweisen. Siehe auch die Einflußfaktoren der Disponibilität bei Schneeweiß/Wild: Flexibilität, S.871 ff.

<sup>194</sup> So gilt z.B. das deutsche Ausbildungssystem als weltweites Vorbild und eröffnet den Unternehmen qualifikatorische Handlungsspielräume im Anpassungsprozeß. Ein anderes Beispiel ist die Steuerbefreiung von Sanierungsgewinnen gem. § 3 Nr.66 EStG, die zu einer steuerlichen Entlastung bei finanziellen Sanierungsmaßnahmen (z.B. Forderungsverzichten) führt; siehe Gless: Unternehmenssanierung, S.96ff und Harz/Hub/Schlarb: Sanierungsmanagement, S.189ff.

<sup>195</sup> Picot: Wettbewerbsdruck, S.132.

<sup>196</sup> Albach: Strukturwandel, S.1169.

<sup>197</sup> Meffert: Flexibilität, S.135.

In der *industriökonomischen Literatur* wird in ähnlichem Zusammenhang von Markt-austrittsbarrieren gesprochen. Diese verhindern, daß Unternehmen trotz unterdurchschnittlicher Erfolge den Markt verlassen. Aufgeführt werden ökonomische (hohe Verluste bei Liquidation, z.B. durch Sozialpläne), strategische (z.B. Synergien des Geschäftsbereichs mit anderen), emotionale (starke Bindung des Managements) und rechtlich/-politisch/soziale (z.B. öffentlicher Druck) Austrittsbarrieren<sup>198</sup>.

Alle Ansätze belassen es bei einer Aufzählung verschiedener Faktoren. Sie weisen kaum auf die Interessen Dritter bei einer Vielzahl der Barrieren und Faktoren hin.

Wandlungshemmnisse beeinträchtigen die Unternehmen bei der Gewinnung neuer Handlungsspielräume. Sie lassen sich unterteilen in (1) gesellschaftliche Rahmenbedingungen, die die Interessen der Allgemeinheit repräsentieren, (2) den Einfluß externer Akteure (z.B. Wettbewerber, Kreditinstitute) und (3) den Einfluß interner Akteure (z.B. Betriebsräte, verschiedene Managementfraktionen). Allen diesen Hemmnissen ist gemeinsam, daß sie *Interessen* der jeweiligen stakeholder<sup>199</sup> berühren und diese ihre spezifischen Machtmittel zur Durchsetzung ihrer Interessen im Wandlungsprozeß einsetzen können. So gibt es zwar bei betriebsbedingten Kündigungen gesetzliche Regelungen über Interessenausgleich und Sozialplan, doch kann der Betriebsrat durch die Einbeziehung der Arbeitnehmer, der Öffentlichkeit und der Politik versuchen, seine Handlungsspielräume zur Verhinderung der Entlassungen einzusetzen. Ähnliches gilt für Kreditinstitute, die in Liquiditätskrisen die Aufrechterhaltung der Kreditlinien von einer Eigenkapitalzufuhr der Eigentümer in einem politischen Aushandlungsprozeß durchsetzen können.

Politische Aspekte der Krise sind m.E. in der Sanierungsliteratur nicht umfassend gewürdigt worden<sup>200</sup>. Dabei stehen diese in der Wirtschaftspresse häufig im Vorder-

---

<sup>198</sup> Porter: Wettbewerbsstrategien, S.324ff; Göttgens: Erfolgsfaktoren, S.16ff.

<sup>199</sup> Zu Stakeholdern Gremminger: Beziehungen, S.76ff und Neuberger: Mikropolitik, S.39, der definiert: "Stakeholder ist jemand, für den etwas auf dem Spiel steht".

<sup>200</sup> Müller: Krisenmanagement nennt in Teil B seiner Monographie drei große Problemfelder: Krisenmanagement als 1. betriebswirtschaftliches Problem, 2. als politischer Problemlösungsprozeß und 3. als Organisations- und Führungsproblem. Die Ungleichgewichtigkeit der Teile (275 : 10 : 3 Seiten) dokumentiert dabei den Stellenwert, der politischen Prozessen beigemessen wird. Wegmann: Sanierungsprüfung, S.1908 zeigt verschiedene Interessendivergenzen und -konvergenzen bei der Sanierung auf und untersucht einige der möglichen Beziehungen zwischen Alt- und Neu-Eigenkapitalgebern, Alt- und Neugläubigern, Bund, Länder, Kommunen und Arbeitnehmern. Dabei ist er der Meinung, daß es Aufgabe des Sanierungsprüfers ist, die Interessendivergenzen der Beteiligten zu überwinden. In anderen Sanierungsmonographien findet eine Auseinandersetzung mit politischen Aushandlungsprozessen nicht oder nur beiläufig statt. Dies könnte damit zusammenhängen, daß Begriffe wie politische Prozesse, Gruppeninteressen, Macht und Herrschaft bei Betriebswirtschaftlern Berührungängste hervorrufen; siehe Sandner: Zielgerichtetheit, S.1; ähnlich auch Neuberger: Mikropolitik, S.8.

grund<sup>201</sup>. Das Thema Politik wird in verschiedenen betriebswirtschaftlichen Ansätzen aufgegriffen<sup>202</sup>, allerdings wird in der Sanierungsliteratur darauf nicht verwiesen.

Die politische Wissenschaft löst sich bei der Beschreibung politischer Prozesse von der Vorstellung einer zentralen politischen Bühne und eines einheitlichen hierarchischen Willensbildungsprozesses<sup>203</sup>. Vielmehr verweist sie auf die Existenz spezifischer Beziehungsgeflechte (Netzwerke) autonomer Gruppen mit eigenen Macht- und Blockadepotentialen, die sich einer zentralen Steuerung entziehen und selbst ihre Politik planen<sup>204</sup>. Dazu gehören in den Unternehmen Betriebsräte, Gewerkschaften, einzelne Abteilungen, Eigentümer, Konzernzentralen, Wettbewerber, Banken oder politische Instanzen. Diese internen und externen, formellen oder informellen Gruppen haben divergierende, kompetitive oder antagonistische Interessen, aber auch gemeinsame (z.B. das Überleben des Unternehmens). In diesem Beziehungsgeflecht bestehen asymmetrische Macht- und Abhängigkeitsbeziehungen<sup>205</sup>.

Politik dient der Realisierung von Interessen<sup>206</sup>. Die Akteure formulieren sie in politischen Aushandlungsprozessen und versuchen sie durch Koalitionen und Tauschgeschäfte durchzusetzen. Das Ergebnis dieser Aushandlungsprozesse ist durch die Macht der beteiligten Akteure bestimmt. Dies dürfte auch in Unternehmen und gerade in Krisen- und Wandlungssituationen der Fall sein<sup>207</sup>. Der Wandlungsdruck erzeugt Suchbewegungen nach Auswegen aus der Krise. Dies beinhaltet Entscheidungen darüber welche Richtung und Intensität Anpassungsmaßnahmen haben müssen. Dabei kann es unter den Betroffenen Gewinner und Verlierer geben. Sie werden dementsprechend für oder gegen diese Maßnahmen agieren, eventuell Alternativen aufzeigen und sich entweder behaupten oder resignieren. Dies gilt nicht nur intern sondern auch in Beziehung zu externen Akteuren. Auch bei ihnen besteht Unsicherheit, ob und wie die Anpassung durchgeführt wird bzw. werden sollte und wie die eigenen Interessen damit tangiert werden.

---

<sup>201</sup> Eine auch nur exemplarische Dokumentation derartiger Fälle soll hier nicht geleistet werden, da es m.E. offenkundig ist, wie sehr Krisenfälle wie Rheinhausen, Ruhrkohle, Metallgesellschaft, Bischofferode, Sket, Carl Zeiss und viele andere die politischen Prozesse bei Sanierungsmaßnahmen deutlich machen.

<sup>202</sup> Siehe den Überblick bei Sandner: Unternehmenspolitik, S.46ff; auch Neuberger: Mikropolitik, S.10ff.

<sup>203</sup> Batt: Industriepolitik, S.23.

<sup>204</sup> Zu Netzwerken von Wettbewerbern ausführlich Gremminger: Beziehungen, S.76ff, S.98ff, S.141ff.

<sup>205</sup> Batt: Industriepolitik, S.26.

<sup>206</sup> Sandner: Unternehmenspolitik, S.46.

<sup>207</sup> Siehe dazu ausführlicher Kapitel IV.3.b) Externe politische Prozesse und IV.3.c) Interne politische Prozesse.

*Es ist somit anzunehmen, daß der strukturelle Wandel in der Krise auch einen Wandel der Machtbeziehungen im Unternehmen und mit seiner Umwelt erzeugt.*

Wandlungshemmnisse werden in Kapiteln a) *Gesellschaftliche Rahmenbedingungen*, b) *Externe politische Prozesse* und c) *Interne politische Prozesse* näher behandelt.

### *a) Gesellschaftliche Rahmenbedingungen*

Gesetze und Tarifverträge, volkswirtschaftliche Vorgaben und außenwirtschaftliche Restriktionen gehören zu den gesellschaftlichen Strukturen, innerhalb derer Wandlungsprozesse stattfinden und die die Wandlungsspielräume von Unternehmen durch öffentliche Interessen begrenzen. Diese Hemmnisse sind von den Unternehmen nicht bzw. nur sehr eingeschränkt zu beeinflussen. Aus der Vielzahl der Rahmenbedingungen sollen an dieser Stelle einige Beispiele herausgegriffen werden<sup>208</sup>. Dazu gehören die Unternehmensfinanzierung und das sie regelnde Gesellschafts- und Kapitalmarktrecht (1), das Arbeitsrecht, insbesondere das Interessenausgleichsverfahren bei betriebsbedingten Kündigungen (2) und das Insolvenzrecht (3).

1. Die *Finanzierung* bildet in jeder Phase der Unternehmenskrise die notwendige Voraussetzung dafür, daß ein Unternehmen den Strukturwandel bewältigt. In der Strukturkrise muß in die Reorganisation der Erfolgspotentiale investiert werden. Die Konjunkturkrise erfordert in liquiditätswirksamen Verlustsituationen Spielräume zur Finanzierung dieser Verluste. Kennzeichen der Liquiditätskrise ist das Fehlen finanzieller Freiheitsgrade. Zwar steht in allen dieser Stadien der Kreditmarkt offen, da es sich aber um Finanzierungen mit höherem als normalem Risiko handelt, dürfte die Fremdfinanzierung Schwierigkeiten bereiten<sup>209</sup>. Restrukturierungen oder auch Wachstums- und Innovationsfinanzierungen an Wachstumsschwellen müssen daher zumindest zum Teil eigenfinanziert werden und zwar gerade dann, wenn die Selbstfinanzierungsfähigkeit fehlt. Ein Zugang

---

<sup>208</sup> In Kapiteln zu B. Einzelwirtschaftliche Handlungsspielräume der Sanierung werden weitere aufgegriffen und spezifiziert.

<sup>209</sup> Albach/Hunsdiek/Kokalj: Finanzierung, S.13ff. So weist Albach: Strukturwandel, S.1189 auf das Anpassungshemmnis hin, daß Kreditinstitute der Konsolidierung der Kapitalstruktur Vorrang vor der Konsolidierung der Produkt- und Innovationsstruktur einräumen. Auch das deutsche Wirtschaftsministerium stellt fest, daß die Fremdfinanzierung auf Grenzen stößt und durch einen verbesserten Zugang zum Kapitalmarkt Wachstumschancen erschlossen werden sollten; BMWi: Risikokapital, S.4ff. Ausführlich Kapitel B.I.2.e) Finanzierung und B.III.3 Maßnahmen der Kreditinstitute.

zum öffentlichen Kapitalmarkt ist aber nur in der Rechtsform der AG (bzw. KGaA) möglich<sup>210</sup> und der private Kapitalmarkt über Beteiligungsgesellschaften stellt hohe Anforderungen an Rendite und Risiko<sup>211</sup>. Beiden Möglichkeiten können die Interessen der Eigentümer an einem personenbezogenen Charakter der Gesellschaft, an der Verbindung von Geschäftsführung und Eigentümerfunktion und Publizitäts- und Mitbestimmungspflichten entgegen stehen<sup>212</sup>. Zudem dürfte in der Krise sowohl ein Börsengang als auch die Eigenkapitalfinanzierung durch eine Beteiligungsgesellschaft ausgeschlossen sein<sup>213</sup>.

Die Deutsche Bundesbank weist darauf hin, daß bei risikobehafteten Unternehmen (insbesondere bei jungen und innovativen) Eigenkapital fehlt: "Eine unzulängliche Ausstattung mit Eigenkapital stellt in solchen Fällen ein entscheidendes Investitionshemmnis sowie eine Beeinträchtigung der Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen dar und kann somit den Strukturwandel und das Wachstum einer Volkswirtschaft behindern."<sup>214</sup>

Das Institut für Mittelstandsforschung stellte in einer Untersuchung fest, daß ab einer gewissen Größe die GmbH auf rechtsformbedingte Finanzierungsschwierigkeiten stößt. Je weiter man sich der Umsatzgrenze von einer Mrd. DM nähert, desto spürbarer wird der fehlende Zugang zum Kapitalmarkt. Zudem besteht für Minderheitsbeteiligungen an großen GmbHs kein funktionierender Markt. Eine Umwandlung in AGs würde zu erheblichen Transaktionskosten führen und wird von personenbezogenen Unternehmen als zu gefährlich im Hinblick auf Überfremdung und Aufkauf interpretiert.<sup>215</sup>

2. Sowohl in der Struktur-, als auch in der Konjunkturkrise spielt die Wandlungsgeschwindigkeit der Kosten an die schrumpfende Nachfrage eine wesentliche Rolle, um nicht in eine Verlustzone zu kommen. Im Mittelpunkt stehen dabei

---

<sup>210</sup> Allerdings sind lediglich 21 % der Aktiengesellschaften börsennotiert; Albach/Hundsiek/Kokalj: Finanzierung, S.63; Niemann: Mittelstandspolitik, S.50. Zudem fehlt in Deutschland eine Börse für kleinere und mittlere Unternehmen, wie sie etwa die amerikanische NASDAQ darstellt; BMWI: Risikokapital, S.8. Ab 1997 soll ein 'Neuer Markt' als Börsensegment für junge innovative Wachstumsunternehmen auch in Deutschland geschaffen werden; Handelsblatt v. 13.7.1996.

<sup>211</sup> Müller-Stewens u.a.: Wachstumsfinanzierung, S.42 weist auf die durchschnittlichen Renditeanforderungen von 20% der Unternehmensbeteiligungsgesellschaften hin. Ausführlicher dazu Kapitel B.I.2.e) Finanzierung.

<sup>212</sup> Niemann: Mittelstandspolitik, S.50ff; Neus: Unternehmensgröße, S.149. In der empirischen Untersuchung von Bösl: Börsenreife, S.183ff nannten von den 217 untersuchten Unternehmen 52 % die Publizitätsvorschriften und 30 % die Gefahr der Überfremdung als Nachteile eines Börsengangs. Ausführlicher dazu Kapitel B.I.2.e) Finanzierung und B.II.2. Maßnahmen der Eigentümer.

<sup>213</sup> So schließen viele der Unternehmensbeteiligungsgesellschaften Sanierungsfinanzierung grundsätzlich per Satzung aus; siehe die bei Müller-Stewens u.a.: Wachstumsfinanzierung, S.111ff abgedruckten Profile der Beteiligungsgesellschaften; auch Hess/Fechner: Sanierungshandbuch, S.248.

<sup>214</sup> Deutsche Bundesbank: Eigenmittelausstattung, S.74.

<sup>215</sup> Albach u.a.: Deregulierung, S.185; auch Niemann: Mittelstandspolitik, S.50ff.



Marktaustrittsbarrieren und die Anpassungsfähigkeit der Personalkosten. So erlaubt das *Interessenausgleichsverfahren* zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat nach den §§ 111 bis 113 BetrVG keine sofortige Anpassung dieser Kosten<sup>216</sup>.

Der Arbeitgeber ist gezwungen, einen Interessenausgleich zu versuchen und einen für den Betriebsrat erzwingbaren Ausgleich wirtschaftlicher Nachteile (Sozialplan) für die betroffenen Arbeitnehmer (§ 112 BetrVG) abzuschließen. Gebunden ist das Verfahren an das Vorliegen einer Betriebsänderung nach § 111 BetrVG. Eine Betriebsänderung liegt u.a. vor, wenn der Betrieb eingeschränkt bzw. stillgelegt wird (§ 111, Satz 2, Ziffer 1 BetrVG). Darunter fällt auch ein reiner Personalabbau, wenn die Grenzen des § 112a BetrVG überschritten sind<sup>217</sup>. Der Betriebsrat kann zwar eine unternehmerische Personalmaßnahme im Endeffekt nicht verhindern, ihre Umsetzung jedoch in erheblichem Umfang verzögern<sup>218</sup>.

Die Wirkung dieser sozialen Regulierung werden von Otto Vogel, dem ehemaligen Geschäftsführer des Instituts der deutschen Wirtschaft wie folgt kommentiert:<sup>219</sup>

- "- Die Fähigkeit der Unternehmen, den notwendigen gesamtwirtschaftlichen Strukturwandel zu vollziehen, wird durch die Minderung der betrieblichen Flexibilität beeinträchtigt.
- Für den Strukturwandel benötigte investive Ressourcen werden unnötig und ungezielt in Konsummittel verwandelt und damit der produktiven Verwendung entzogen.
- Die öffentliche Subventionierung von Sozialplänen in einzelnen Branchen und Regionen bedeutet eine wettbewerbliche Diskriminierung der diese Subventionsbeträge aufbringenden Unternehmen sowie all derer, die ihre Sozialpläne ausschließlich aus eigenen Mitteln finanzieren müssen.
- Die Mobilität des Faktors Arbeit, insbesondere seines qualifizierten und vom Alter her mobilen Teils, wird durch die Aussicht auf Mitnahmeeffekte eingeschränkt.
- Die Belastung mit hohen Marktaustrittskosten durch die gegebenen sozialrechtlichen Rahmenbedingungen für Umstrukturierungen erhöhen die Einstellungshürden und erschweren die Bekämpfung der Arbeitslosigkeit."

Allerdings stehen dem Interesse der Unternehmer nach schneller Kostenanpassung das Interesse der Arbeitnehmer an sicheren Arbeitsplätzen und dem Schutz vor willkürlichen Entlassungen gegenüber.

3. In der Insolvenz entscheidet sich, ob der Betrieb fortgeführt oder zerschlagen wird. Das Unternehmen unterliegt in dieser Krisenphase dem *Insolvenzrecht*.

---

<sup>216</sup> Welge/Hüttemann: Unternehmensführung, S.11ff; Vogel: Rahmenbedingungen, S.883; Funke: Fixkosten, S.94ff; Gless: Unternehmenssanierung, S.94ff; Schüren: Personalkostensenkung, S.625ff.

<sup>217</sup> Siehe ausführlicher Kapitel B.II.2. Anpassung des Arbeitsvolumens.

<sup>218</sup> Hase u.a.: Handbuch Interessenausgleich, S.173ff mit praktisch normativen Vorschlägen für Betriebsräte. Zu den einschränkenden Änderungen aufgrund des 1996 in Kraft getretene 'Arbeitsrechtliche Beschäftigungsförderungsgesetz' siehe Kapitel B.II.2. Anpassung des Arbeitsvolumens.

<sup>219</sup> Vogel: Rahmenbedingungen, S.892/893.

Das zur Zeit noch bis zum Inkrafttreten der InsO 1999 geltende Konkursrecht ist auf Abwicklung und weniger auf Fortführung ausgerichtet<sup>220</sup>. Dies hat zur Folge, daß trotz eines im Vergleich zum Zerschlagungswert höheren Fortführungswertes eine Liquidation erfolgen kann<sup>221</sup>. Ein Grund dafür dürfte sein, daß der Gläubiger den Schuldner selbst dann zum Konkurs zwingen kann, wenn der Schaden für den Schuldner größer ist als der Vorteil für den Gläubiger<sup>222</sup>.

Damit ist u.a. das Problem der Kreditsicherheiten angesprochen, die im Insolvenzfall auch realisiert werden können, wenn das Unternehmen fortführungswürdig ist. Der Konkursverwalter wird somit gezwungen, das Unternehmen in rechtliche Ansprüche zu zerlegen, die Erfolgspotentiale und den Verbundeffekt des Unternehmensganzen zu zerschlagen und eventuell vor- und nachgelagerte Produktionsstufen in Schwierigkeiten zu bringen<sup>223</sup>. Kreditsicherheiten sind aber für die Gläubiger ein effizientes Mittel der Risikobegrenzung und somit in ihrem Interesse<sup>224</sup>.

Ein weiterer Grund ist die späte Auslösung der Insolvenz und damit der späte Eingriff in die Eigentümergebotsautonomie bzw. Dispositionsbefugnis<sup>225</sup>. Sie führt zu einer "Reichtumsverschiebung"<sup>226</sup> zugunsten der Schuldner. Dies erklärt, warum eine hohe Anzahl der Verfahren mangels Masse eingestellt werden muß<sup>227</sup>. Eine frühere Auslösung könnte einen höheren Fortführungswert zur Folge haben. Allerdings hat der Schuldner solange kein Interesse an einer frühzeitigen Aus-

---

<sup>220</sup> Drukarczyk: Schutz, S.7; Gessner u.a.: Praxis, S.562; Obermüller: Handbuch, S.1; Wegmann: Sanierungsprüfung, S.1901. Empirisch läßt sich dies an der Untersuchung von Hesselmann/Stefan: Sanierung, S.68f nachweisen, nach der in ca. 2000 untersuchten Konkursen 75 % sofort oder nach einer kurzen Phase des Ausproduzierens zerschlagen wurden. In 25 % wurden Sanierungen versucht. Zu beachten ist, daß sich dies nur auf eröffnete Verfahren bezieht und die 75 % der mangels Masse vor Eröffnung eingestellten Verfahren nicht enthalten sind. Anderer Meinung ist Stüdemann: Fortführung, S.1ff, der sogar ein gesetzliches Gebot zur Fortführung aus der geltenden Konkursordnung herauslesen will.

<sup>221</sup> Hax/Marschdorf: Anforderungen, S.117; Schmidt: Asymmetrische Information, S.721; Gless: Unternehmenssanierung, S.101.

<sup>222</sup> Schmidt: Ökonomische Analyse, S.29.

<sup>223</sup> Schmidt: Ökonomische Analyse, S.37; Uhlenbruck: Erfahrungen, S.99.

<sup>224</sup> Ausführlich dazu Kapitel B.III.3 Maßnahmen der Kreditinstitute.

<sup>225</sup> Drukarczyk: Auslösung, S.250.

<sup>226</sup> Hax/Marschdorf: Anforderungen, S.119.

<sup>227</sup> Von den 20.200 Insolvenzen 1994 wurden 14.700 mangels Masse abgelehnt, das sind 73 %; siehe Creditreform: Unternehmensentwicklung und Angele: Insolvenzen 1995, S.226ff.

lösung, wie er noch Hoffnung haben kann, die Zahlungsunfähigkeit zu verhindern bzw. kriminelle Machenschaften zu vertuschen<sup>228</sup>.

### *b) Externe politische Prozesse*

Der Einfluß Dritter wie Wettbewerber, Eigentümer, Banken, Gewerkschaften und Politik auf den Wandlungsprozeß stellt ein wesentliches Wandlungshemmnis dar. Exemplarisch soll hier (1) das Verhalten der Konkurrenz in Wettbewerbsprozessen und (2) der Kreditinstitute in Liquiditätskrisen untersucht werden.

1. *Wettbewerbsprozesse* können zu Überkapazitäten und damit zu einer Strukturkrise der Branche führen. Im Vergleich zu gesellschaftlichen Hemmnissen können die Unternehmen in höherem Maße diese Umweltbedingungen untereinander beeinflussen. Hier steht die Frage im Vordergrund, wie Überkapazitäten die Anpassung durch den Einfluß der Wettbewerber behindern. Dabei spielen fixe Kosten, Lerneffekte und Pioniergewinne eine wichtige Rolle.

Die zentrale Stellung der fixen Kosten bei sektoralen strukturellen Überkapazitäten wurde bereits 1928 von Schmalenbach analysiert:<sup>229</sup>

"Ist aber der wesentlichste Teil der Selbstkosten fix, dann bringt eine Verringerung der Produktion die Kosten nicht entsprechend herunter. Und wenn bei dieser Sachlage die Preise fallen, dann hat es keinen Zweck, diesen Preisverfall durch Produktionsverminderung auszugleichen. Es ist billiger, unter den durchschnittlichen Selbstkosten weiter zu produzieren. Zwar arbeitet der Betrieb fortan mit Verlust, aber der Verlust ist kleiner, als er sein würde, wenn man die Produktion verringern würde und trotzdem fast die vollen bisherigen Kosten tragen müßte. (...)

Die fixen Kosten begnügen sich nicht damit, den Betrieb dahin zu drängen, seine Kapazität trotz mangelnder Nachfrage voll auszunutzen. Sie drängen ihn zugleich, sich trotz mangelnder Nachfrage zu vergrößern. In jedem Betriebe gibt es eine Reihe von Anlagen, die besonders schwach ausgenützt werden. Sie arbeiten mit degressiven Kosten, selbst bei voller Beschäftigung des Gesamtbetriebes. Die Betriebsleiter werden durch diese unbeschäftigten Anlagen dazu gedrängt, den Betrieb solange zu vergrößern, um auch diese nicht ausgenutzten Anlagen besser zu beschäftigen. Und so dehnen ganze Industriezweige ihre Kapazitäten aus, ohne das ihnen ein Steigen der Nachfrage dazu Veranlassung gibt. In unzähligen Generalversammlungen hört man die Verwaltung vortragen, der Betrieb arbeite heute noch nicht voll befriedigend; aber wenn noch einige Maschinen angeschafft und sonstige Erweiterungen vorgenommen würden, dann werde der Betrieb rentabel werden. Aber da andere Betriebe der gleichen Branche das gleiche tun, rationalisieren sich diese Industriezweige automatisch in eine übergroße Kapazität

<sup>228</sup> Ausführlich dazu Kapitel B.II.4. Handlungsspielräume vor der Auslösung des Insolvenzverfahrens.

<sup>229</sup> Schmalenbach, E.: Betriebswirtschaftslehre, S.245.

hinein, die von der Nachfrage nie oder nur selten erreicht wird. Und immer sind es die fixen Kosten, die den Anlaß geben. Ist ein Geschäftszweig so weit gekommen, so ist es zur Gründung eines Kartells oder bis zur Vertrustung nicht mehr weit. Und so drängen die fixen Kosten einen Industriezweig aus der freien Wirtschaft heraus und in die gebundene Wirtschaft hinein."

Somit signalisieren die fixen Kosten eine Tendenz zur Kapazitätsausweitung zwecks Größendegression. Auch die variablen Kosten unterliegen bei steigendem Produktionsvolumen einer Degression aufgrund von Lerneffekten.

So entdeckte Wright 1925, daß die Montagezeit von Flugzeugen mit der Zeit sank<sup>230</sup>. Er formulierte ein statistisches Gesetz, wonach die Anzahl der zur Produktion benötigten Fertigungsstunden bei jeder Verdoppelung um einen konstanten Satz abnimmt. Es wird geschätzt, daß die Stückkosten bei jeder Verdoppelung um 20-30% fallen<sup>231</sup>.

Lernkurven- und Spezialisierungseffekte beeinflussen die Produktionsmenge (geringerer Ausschuß, Ausbeutungserhöhung), den Materialeinsatz (weniger Abfälle) und die Fertigungszeiten (Verfahrensverbesserung, Lerneffekte bei der Montage)<sup>232</sup>. Es können weitere Effekte eintreten, wie Lernen bei den Lieferanten oder der Wegfall von Kosten nach der Markteinführung (Werbung, Erstakquisition).

Die Erfahrungskurveneffekte sinken im Laufe der Zeit. Vorteile hat der Anbieter, der als erster seine Kapazitäten ausbaut und darüber weitere Lerneffekte realisiert (Pionier)<sup>233</sup>. Dies gilt auch dann, wenn er durch seine Mengenpolitik Überkapazitäten in der Branche schafft. Die Situation wird verschärft, wenn die übrigen Anbieter versuchen, durch Realisierung einer gleich hohen Menge zum Pionier aufzuschließen<sup>234</sup>.

---

<sup>230</sup> Albach: Erfahrungskurve, S.1.

<sup>231</sup> Lange: Erfahrungskurve, S.229; Meffert: Marketingmanagement, S.145; Beispiele bei Bletschacher/Klodt: Handels- und Industriepolitik, S.73ff und S.108; ausführlich auch Erfmann: Wettbewerbsstrategien, S.61ff.

<sup>232</sup> Erfmann: Wettbewerbsstrategien, S.64; Kloock/Sabel/Schuhmann: Erfahrungskurve, S.23; Zwick: Turnaround, S.150ff.

<sup>233</sup> Kloock/Sabel/Schuhmann: Erfahrungskurve, S.40; Liebing: Erfahrungskurven, S.64; Erfmann: Wettbewerbsstrategien, S.97ff; Meffert: Marketingmanagement, S.128. Die Pioniervor- und -nachteile diskutiert Vidal: Strategische Pioniervorteile, S.43ff mit ausführlichen Nachweisen auch der industrieökonomischen Literatur. Siehe auch die bei Bletschacher/Klodt: Handels- und Industriepolitik beschriebene zentrale Rolle der Lerneffekte für die Kostenvorteile in der Luftfahrzeugindustrie (S.72ff.) und Mikroelektronik (S.104ff). Kloock/Sabel/Schuhmann: Erfahrungskurve, S.41 fassen die Vorteile im Lied des Pioniers zusammen: "Ich bin der Erste, ich habe die größte kumulierte Menge, ich habe die niedrigsten Stückkosten, ich bestimme den Marktpreis, ich habe den größten Stückgewinn, ich habe das größte Volumen, ich habe den größten Gesamtgewinn, ich habe die größten Investitionen, ich verdiene die meisten Abschreibungen, ich habe den größten Cash Flow, ich habe die beste Chance für Innovationen und damit die Chance, wieder Erster zu sein."

<sup>234</sup> Vidal: Strategische Pioniervorteile, S.48 mit empirischen Nachweisen.

Die beschriebenen Tendenzen von Branchen zu strukturellen Überkapazitäten aufgrund von Fixkostendegressions-, Lern- und Pioniereffekten stellen Wandlungshemmnisse dar. Es entsteht das Dilemma, daß die einzelwirtschaftlich rationalen Entscheidungen die Branchenkapazitäten vergrößern und somit einen weiteren Anpassungsdruck für alle Anbieter erzeugen, die u.U. wiederum ihre Kapazitäten erhöhen müssen<sup>235</sup>. Das einzelne Unternehmen hat nicht mehr die Freiheitsgrade, sich diesem Prozeß der Intensivierung des Wettbewerbs zu entziehen, es sei denn, es weicht ihm aus. Ebenso beschränkt jedes einzelne Unternehmen die Handlungsspielräume der anderen. Es entsteht eine Auseinandersetzung um die Frage, wer in Zukunft mit welchen Kapazitäten überlebt, wer sich mit wem zusammenschließt und wer aus dem Markt ausscheidet<sup>236</sup>. Dabei kommt es zu ruinösem Verdrängungswettbewerb, d.h. aufgrund von Preiskämpfen scheiden Anbieter aus, die u.U. kosteneffizient sind, aber von finanzstarken Wettbewerbern aus dem Markt gedrängt werden<sup>237</sup>.

Es stellt sich die Frage, ob diese eher neoklassischen Erklärungsmuster ausreichen, die vielfältigen Interdependenzen zwischen Wettbewerbern zu erklären<sup>238</sup>. Es können nämlich neben kompetitiven Beziehungen weitergehende marktliche (z.B. einerseits Wettbewerber, andererseits Kunde, Lieferant oder Kooperationspartner in anderen Produktbereichen) und gesellschaftliche (Verbandspartner, gemeinsame Betroffenheit von Einflüssen Dritter u.a.) Interdependenzen innerhalb der Wettbewerber bestehen. Derartige Beziehungen können auf kompatiblen (abgestimmtes Verhalten) oder nicht kompatiblen (Konflikte bei bestehenden Macht- und Abhängigkeitsasymmetrien) Zielsetzungen beruhen<sup>239</sup>. Damit wird deutlich, daß sich politische Wettbewerbsprozesse weder auf ökonomische Variable und kompetitives Verhalten beschränken lassen noch zwangsläufig Wandlungshemmnisse darstellen, wenn beispielsweise mit kooperativem Verhalten Auswege aus einer Krise gefunden werden können.

---

<sup>235</sup> In der Volkswirtschaftslehre wird dies als inverse Angebotsreaktion (Unternehmen reagieren anstatt mit Mengeneinschränkungen mit Preissenkungen) als ein Argument für Marktversagen beschrieben; Finking: Grundlagen, S.153ff.

<sup>236</sup> Siehe ausführlich Kapitel B.I.1 Wettbewerbsstrategien.

<sup>237</sup> Niemann: Mittelstandspolitik, S.25, der dies zwar als Versagen des (theoretischen) Auslesemechanismus des Marktes kennzeichnet, aber einschränkt, daß der Grenzanbieter wieder bei steigenden Preisen in den Markt eintreten kann, sofern keine Markteintrittsbarrieren existieren. Dies erscheint m.E. in Krisenbranchen aber eher unrealistisch.

<sup>238</sup> Zum Problem der unrealistischen Reduktion der Wettbewerbsbeziehungen in der klassischen und neoklassischen Theorie auf ökonomisch-kompetitive Beziehungen Gremminger: Beziehungen, S.25ff.

<sup>239</sup> Ausführlich Gremminger: Beziehungen, S.62ff.

2. In der *Liquiditätskrise* ist das Unternehmen in hohem Maße externen Wandlungshemmnissen ausgesetzt. Läßt sich der Liquiditätsengpaß nur durch Zuführung neuer Mittel beseitigen, ist das Unternehmen bei Fehlen eigener Sicherheiten auf ein weiteres Engagement der Kreditinstitute angewiesen<sup>240</sup>. Dies gilt insbesondere dann, wenn die Eigentümer nicht mehr bereit bzw. in der Lage sind, eigene Mittel bzw. Sicherheiten aufzubringen. Ein Grund dafür ist, daß in Deutschland traditionell die Unternehmensfinanzierung eher über Kreditinstitute geschieht als über den Kapitalmarkt<sup>241</sup>.

Das Verhalten der Banken in der Liquiditätskrise konzernunabhängiger Unternehmen ist zentral für die Bewältigung des Turnarounds<sup>242</sup>. Die Kreditgeber erfahren aufgrund der Kontenbewegungen, der Ausnutzung der Kreditlinien und der meist jährlichen Bilanzbesprechungen relativ früh von Zahlungsproblemen<sup>243</sup>. Sie können ihre Interessen poolen, um ihre Ansprüche gegenüber dem Kreditnehmer gemeinsam geltend zu machen und um eine eventuell günstigere zusammenhängende Verwertung sicherzustellen<sup>244</sup>. Zudem können sie Zession über bestehende und zukünftige Forderungen des Krisenunternehmens verlangen<sup>245</sup>. Die Freigabe von eingehenden Geldern auf den Konten des Unternehmens erfolgt dann nur noch im Einvernehmen mit den Poolbanken bzw. dem Poolführer. Neben dem finanziellen Einfluß ergreifen die Kreditinstitute Maßnahmen, wie den Austausch des Managements, Entsendung von Beratern oder die Vermittlung

---

<sup>240</sup> Gessner u.a.: Praxis, S.253; Herrhausen: Rolle, S.358; Scheibe-Lange: Rolle, S.53.

<sup>241</sup> Deutsche Bundesbank: Eigenmittelausstattung, S.86. Demzufolge ist der Einfluß der Banken höher als beispielsweise in amerikanischen Unternehmen, die sich eher über die Börse finanzieren; Flesser: Sanierung, S.257. Nach einer Umfrage von Creditreform 1995 beurteilten 43 % der westdeutschen und 74 % der ostdeutschen mittelständischen Unternehmen das Kreditvergabeverhalten der Banken als vorsichtig-zurückhaltend oder gar bürokratisch-restriktiv; Creditreform: Wirtschaftslage, S.28.

<sup>242</sup> "So weiß eine absichtsvolle Publizistik gern bisssig zu definieren, Banken seien Institutionen, die einen Regenschirm anbieten, wenn die Sonne scheint, und ihn wieder einziehen, sobald es regnet"; so der ehemalige Sprecher der Deutschen Bank Herrhausen: Rolle, S.358. Auch Hess/Fechner: Sanierungshandbuch, S.90; IG Metall: Handlungsanleitung, S.38ff; Müller: Krisenmanagement, S.439ff und Kapitel B.III.3 Maßnahmen der Kreditinstitute.

<sup>243</sup> Müller: Krisenmanagement, S.443; Zellweger: Kreditwürdigkeitsprüfung, S.66ff; Herrhausen: Rolle, S.358. Nach Hesselmann/Stefan: Sanierung, S.90 sind Banken in 80 % der Fälle von Insolvenzgefährdungen informiert.

<sup>244</sup> Siehe die Fälle bei Herrhausen: Rolle, S.360ff; zu Poolvereinbarungen Räss: Reaktionen, S.259; Uhlenbruck: Gläubigerberatung S.130ff; Hess/Fechner: Sanierungshandbuch, S.298ff und Obermüller: Insolvenzrecht, S.728ff.

<sup>245</sup> Hess/Fechner: Sanierungshandbuch, S.295ff; Obermüller: Insolvenzrecht, S.758ff.

von Übernahmeinteressenten<sup>246</sup>. Spätestens in dieser Phase ist dem Unternehmen die Möglichkeit genommen, ohne Bankeneinfluß die Krise zu bewältigen<sup>247</sup>.

Empirische Untersuchungen von *Gessner u.a.* Mitte der 70er Jahre belegen das Verhalten von Banken vor der Insolvenz ihrer Kunden: "Das Unternehmen wird so lange wie möglich am Leben gehalten durch Belassung oder sogar Verstärkung der Kredite. Dies entspricht jedenfalls solange der Interessenlage der Kreditinstitute, als noch freie Masse zur Sicherung in Beschlag genommen werden kann."<sup>248</sup>

Die neuere Untersuchung von *Hesselmann/Stefan*<sup>249</sup> weist die Einschätzung von Konkursverwaltern nach, daß Banken eher zur Zerschlagung neigen als andere beteiligte Gruppen. Dies gilt insbesondere für hoch besicherte Kreditinstitute, die eher negativen Einfluß auf das Zustandekommen von Sanierungskonzepten haben, da ihr Risiko gering ist. Bei Kenntnis einer Insolvenzgefahr ziehen sich (nach Einschätzung der Konkursverwalter) ein Viertel der Kreditinstitute aus dem Engagement zurück und 42% verlangen zusätzliche Sicherheiten.

### *c) Interne politische Prozesse*

Unternehmen sind komplexe soziale Gebilde, die aufgrund ihres internen Beziehungsgeflechts ihr Verhalten erst ändern, wenn der Wandlungsdruck so hoch ist, daß eine Veränderung unvermeidlich wird<sup>250</sup>. Auch dann, wenn eine Krise erkennbar und die Reaktionszeit ausreichen würde, können subjektive Momente die Anpassung verhindern<sup>251</sup>. Der Zwang zur Veränderung wird zwar gesehen, doch die Struktur (Organisation) bestimmt die Strategie und will in erster Linie eine Strategie, die die jetzige Struktur erhält<sup>252</sup>. Es wird von den Betroffenen nachgewiesen, daß nur strukturerhaltende Strategien richtig sind und

---

<sup>246</sup> Herrhausen: Rolle, S.360ff; Scheibe-Lange: Rolle, S.93ff; empirische Belege bei Hesselmann/Stefan: Sanierung, S.98; auch Kapitel B.III.3 Maßnahmen der Kreditinstitute.

<sup>247</sup> Wobei Herrhausen: Rolle, S.358 die vorsichtige Haltung mit dem Argument begründen, daß es sich hier nicht um ihr Geld, sondern um das ihrer Kunden handelt. Er betont weiter, daß Banken weder künstliche Hilfen für Grenzanbieter gewähren noch aktive Sterbehilfe. Zum Problem der rechtlichen Risiken des Kreditgeschäfts siehe Kapitel B.III.3 Maßnahmen der Kreditinstitute.

<sup>248</sup> Gessner u.a.: Praxis, S.253/254.

<sup>249</sup> Hesselmann/Stefan: Sanierung, S.74ff und S.97.

<sup>250</sup> Albach u.a.: Wachstumsschwellen, S.210; Zahn: Diskontinuitätentheorie, S.48; Krebsbach-Gnath: Wandel, S.43; Krystek: Unternehmenskrisen, S.82.

<sup>251</sup> Marr/Friedel-Howe: Krisenursachen, S.291.

<sup>252</sup> Schweizer: Turnaround-Management, S.290; Müller: Schwimmen gegen den Strom, S.379. Beide spielen dabei auf Chandler's Strategy and Structure an, nach der eine Organisation entsprechend der Strategie zu gestalten ist.



bisher bewährte Verhaltensmuster die Krise bewältigen können<sup>253</sup>. Derartige Wandlungshemmnisse sind Abwehrmechanismen, die auf natürlichen Reaktionen beruhen. Dazu gehören Verleugnung, Verdrängung oder Projektion auf einen Dritten, z.B. eine andere Abteilung oder die Konkurrenz<sup>254</sup>. Gründe, warum Strategieänderungen zwar erkannt<sup>255</sup> aber nicht umgesetzt werden, leitet Gärtner aus einem Zitat von Calzaferri ab:<sup>256</sup>

"Wir arbeiten in Strukturen von gestern mit Methoden von heute an Problemen von morgen vorwiegend mit Menschen, die in den Kulturen von vorgestern die Strukturen von gestern gebaut haben und das Übermorgen innerhalb der Unternehmung nicht mehr erleben werden."

Die Gründe sind:<sup>257</sup>

- Neue Strategien sind Probleme von morgen, also zukunftsbezogen und weit entfernt von den heutigen Problemen. Mögliche Reaktionen dabei sind bekannte Floskeln wie: "Das haben wir noch nie gemacht" oder "Das kann doch sowieso nicht umgesetzt werden". Derartige Negativreaktionen sind Ausdruck des Unbehagens gegenüber dem Neuen, Unbekannten und des Nicht-Einschätzen-Könnens.
- Die jetzigen Strukturen sind vergangenheitsbezogen. Neue Strategien können meist nicht in diesen Strukturen umgesetzt werden und führen zu deren Veränderung. Die alten Strukturen sind aber eine geballte Macht, die in jahrelangen Positionskämpfen austariert und perfektioniert wurde.
- Unternehmenskulturen sind von vorgestern. Neben der formalen Aufbau- und Ablauforganisation existiert eine informelle Organisation sozialer Tatbestände, die aufgrund ihrer langen Tradition am schwierigsten einem Veränderungsprozeß zu unterwerfen sind.
- Unternehmensstrategien werden von Menschen entworfen, die die Strukturen von gestern geschaffen haben. Sie sind dafür belohnt worden, daß sie diese Struktur mit viel Arbeit schufen, sind darüber in die höchsten Führungspositionen gekommen und identifizieren sich mit ihren Strukturen.
- Ergänzt werden kann: Insbesondere stark hierarchisch geführte Unternehmen haben die Tendenz zu geschlossenen Systemen, die die Signale von außen nicht aufnehmen und verarbeiten. Ein straff geführtes Unternehmen kann dabei nicht weiter sehen als die Einsicht der oberen Ebenen reicht.<sup>258</sup>

---

<sup>253</sup> Klotz: Wirtschaftskrise, S.7; Sommerlatte: Kostensenkung, S.7; Heimerl-Wagner: Betrieb, S.354; Oetinger: Wandlungen, S.49.

<sup>254</sup> Krebsbach-Gnath: Wandel, S.41; Wimmer: Steuerung, S.139.

<sup>255</sup> In diesen Fällen nützen demzufolge auch keine perfektionierten Frühwarnsysteme; vgl. Hahn/Krystek: Frühwarnsysteme, S.76ff.

<sup>256</sup> Zitiert nach Gärtner: Strategie, S.192.

<sup>257</sup> Gärtner: Strategie, S.193ff.

<sup>258</sup> Dörfel: Abschied, S.7; Maul: Systemtheorie, S.724; Picot: Wettbewerbsdruck, S.123; Wimmer: Steuerung, S.141ff.

Unternehmensinterne Wandlungshemmnisse bei konjunkturellen Nachfragerückgängen liegen in der Fähigkeit, Kosten anzupassen. Dies ist relativ problemlos bei variablen Kosten, die definitionsgemäß mit der Entwicklung der Produktionsmenge schwanken. Problematisch ist die Anpassung der fixen Kosten in zeitlicher Hinsicht und vor dem Hintergrund betrieblicher Interessen<sup>259</sup>.

Betrachtet man typische betriebliche Problembereiche wie Sortimentsbreite, Kundenvielfalt, hohe Vorratsbestände, zu komplexe Arbeitsabläufe und personelle Überhänge im Gemeinkostenbereich<sup>260</sup>, so erklären sich diese zum einen aus fehlender Kostentransparenz zum anderen aber auch aus Egoismen betrieblicher Funktionsbereiche. Kundenorientierung so verstanden, daß breitgefächerte Varianten immer lieferfähig im Fertigwarenbestand sein müssen und auch Kleinstkunden stets ihre speziellen Wünsche erfüllt bekommen, treibt die Kosten, ist aber das Interesse aller Verkäufer. Die Techniker haben darüber hinaus das Interesse, Rüstkosten über hohe Losgrößen zu vermeiden, was abermals zu höheren Vorratsbeständen führt<sup>261</sup>. Auch der Personalbereich führt erst im letzten Moment Kurzarbeit mit der Folge einer weiteren Aufstockung der Lagerbestände ein. Diese überhöhten Bestände kosten Geld, was u.U. zu einer Liquiditätskrise führen kann.

Ein weiteres wesentliches Hemmnis der rechtzeitigen Auslösung eines Konkursverfahrens besteht in der Hemmschwelle der Konkursanmeldung. Sie ist das Eingeständnis des Mißerfolgs gekoppelt mit der Angst vor der ungewissen Zukunft. Die Verhaltensweisen, bevor die Einsicht greift, sind:<sup>262</sup>

- erstarren und darauf warten, daß andere handeln,
- blinder Aktionismus, z.B. die volle Konzentration auf (unwichtige) Einzelprobleme, ohne den (ausweglosen) Gesamtzusammenhang zu sehen oder
- unbegründete Hoffnungen, z.B. doch noch einen Kredit zu bekommen<sup>263</sup>.

Die Folge ist ein Anpassungshemmnis für den Turnaround im Konkurs, denn eine verspätete Insolvenzauslösung wird als ein Grund für die hohe Anzahl masseloser Konkurse angeführt, in denen die Chance der Weiterführung sinkt<sup>264</sup>. Zudem darf der Anteil krimineller Insolvenzen nicht übersehen werden, der auf 80% geschätzt wird<sup>265</sup>. Dies erklärt, daß eine solche Geschäftsführung nicht motiviert ist, vor der Zerschlagung aller Hoffnungen zum Amtsgericht zu gehen.

---

<sup>259</sup> Pentzek: Irrationales Handeln, S.261ff; Funke: Fixkosten, S.32ff.

<sup>260</sup> Zusammengestellt aus Deutsche Bank: Kosten; McKinsey: Einfach überlegen.

<sup>261</sup> Pfohl u.a.: Entwicklungstrends, S.533; Rau: Kostenmanagement, S.66.

<sup>262</sup> Ähnlich Köster: Müssen Unternehmen sterben?, S.7.

<sup>263</sup> "Daß die Hoffnung der größte Feind des Kaufmanns sei, hat auch der Bankier Münnemann erst nach seinem Konkurs verkündet"; Geberich/Köster: Grenzen, S.7.

<sup>264</sup> Becker: Sanierungsfähigkeit, S.26 und Kapitel B.III.4 Handlungsspielräume vor Auslösung der Insolvenz.

<sup>265</sup> Libl: Geplante Konkurse?, S.7; Mayer: Pflichten, S.167 mit weiteren Nachweisen.

## **B. Einzelwirtschaftliche Handlungsspielräume der Sanierung**

In Kapitel A.IV.1 Wandlungsvermögen und Handlungsspielräume wurde festgestellt, daß der Wandlungsdruck in der Krise das Wandlungsvermögen von Unternehmen übersteigen kann. Diese Frage ist in der betriebswirtschaftlichen Literatur nicht hinreichend untersucht worden. Dabei sind drei, nicht überscheidungsfreie Fälle denkbar:

1. Der Wandlungsdruck ist so hoch oder steigt schneller als die Möglichkeit der Unternehmen, neue Handlungsspielräume zu gewinnen. Dies war bei exogenen Schocks gegeben, wie etwa bei der Einführung der DM in der ehemaligen DDR. Der Fall trat auch in der Stahlindustrie der 70er Jahre auf, als Substitutionskonkurrenz, der Kostendruck aufgrund der Ölkrise und die Subventionierung ausländischer Konkurrenten und andere nicht durch die Unternehmen direkt beeinflussbare Faktoren die Krise der Branche verursachten<sup>1</sup>.

2. Das Wandlungsvermögen kann nicht angepaßt werden, wobei Wandlungshemmnisse keine nennenswerte Rolle spielen. Dies ist gegeben, wenn fehlende Handlungsspielräume verhindern, daß neue Spielräume zur Überwindung der Krise gewonnen werden können. So kann beispielsweise eine überlebensnotwendige Sanierungsstrategie die Gewinnung oder Erhaltung zeitlicher, innovatorischer und personeller Handlungsspielräume erfordern, bestehende finanzielle Handlungsspielräume dies aber nicht zulassen. In diesen Fällen ist das Wandlungsvermögen überfordert und eine Sanierung aus eigener Kraft nicht möglich.

Um diesen Fall zu untersuchen, ist es notwendig, die Handlungsspielräume von Unternehmen in der Krise näher zu bestimmen. Dies könnte exemplarisch an Beispielen, empirisch mit Hilfe von Umfragen oder anhand der Aussagen der betriebswirtschaftlichen Literatur erfolgen. Hier soll (als methodologische Grundsatzentscheidung) der letztere Weg beschritten werden.

3. Wandlungshemmnisse behindern das Wandlungsvermögen, so daß eine Anpassung nicht möglich ist. Dies wurde bereits in Kapitel A.IV.3 Wandlungshemmnisse in Grundzügen dargestellt. Eine weitergehende Untersuchung dieses

---

<sup>1</sup> Ausführlich dazu Kapitel C.IV.1 Staatliche Regulierung am Beispiel EGKS.

Falles muß sich auf Rahmenbedingungen, externe und interne politischer Prozesse in den jeweiligen Krisenstadien beziehen und zeigen, wie sie den Wandlungsprozeß behindern können. Dabei soll neben der betriebswirtschaftlichen Literatur auch die juristische einschließlich der Rechtsprechung herangezogen werden.

Alle drei Fälle sind auch vor dem Hintergrund der industriepolitischen Fragestellung dieser Arbeit von Interesse. Der erste Fall führte zu einer Struktur- anpassungs- und -erhaltungspolitik, wie sie in den Branchen Kohle, Stahl oder Schiffbau praktiziert wird<sup>2</sup>. Die beiden andere Fälle betreffen einzelne Unternehmen und ihr Wandlungsvermögen. Wenn dies so weit reicht, daß auch angesichts von Wandlungshemmnissen der Wandlungsdruck absorbiert werden kann, also Unternehmen in Krisenbranchen aus eigener Kraft den Strukturwandel bewältigen können, ergibt sich industriepolitischer Handlungsbedarf höchstens im ersten Fall der exogenen Schocks, wenn die Unternehmen nicht in der Lage sind, diese Einflußfaktoren zu beeinflussen. Sind aber Hemmnisse oder Beschränkungen des Wandlungsvermögens bekannt, die eine einzelwirtschaftliche Anpassung (aufgrund der Fälle zwei und drei) verhindern und führt dies zu volkswirtschaftlichen Wohlfahrtsverlusten, besteht Handlungsbedarf für die Industriepolitik<sup>3</sup>.

Dementsprechend sollen in diesem Kapitel zwei Fragen nachgegangen werden:

1. Welche neuen Handlungsspielräume können Unternehmen in verschiedenen Krisensituationen gewinnen, um die Krise zu überwinden?
2. Wo liegen dabei die Grenzen, sowohl bezüglich der Beschränkungen im unternehmensinternen Wandlungsvermögen (Fall 2) als auch durch Wandlungshemmnisse (Fall 3)?

*Sanierung* umfaßt im betriebswirtschaftlichen Sprachgebrauch alle Maßnahmen, die ein Unternehmen aus der Krise führen, um die wesentliche wirtschaftliche Einheit zu erhalten<sup>4</sup>. Voraussetzung für die Sanierung ist die Sanierungsbedürftigkeit<sup>5</sup>. Wird eine solche erkannt, ergibt eine Prognose im positiven Fall die

---

<sup>2</sup> Dies wird in Kapitel C. Industriepolitik und Unternehmenskrisen näher behandelt.

<sup>3</sup> Ausführlicher dazu Kapitel C.II Industriepolitische Konsequenzen einzelwirtschaftlicher Sanierungsstrategien.

<sup>4</sup> Kayser: Sanierung, S.7; Gless: Unternehmenssanierung, S.46; Hess/Fechner: Sanierungshandbuch, S.6; Hesselmann/Stefan: Sanierung, S.40ff. Dies ist ein weiter Sanierungsbegriff. Ein engerer umfaßt lediglich die finanzielle bzw. bilanzielle Seite der Sanierung, wie etwa in den Kommentaren zu § 3, Nr. 66 EStG (Steuerfreiheit von Sanierungsgewinnen); siehe Brandstätter: Prüfung, S.7; Schröck: Ressourcenanalyse, S.33. Die verwandten Begriffe Restrukturierung und Turnaround werden hier synonym verwendet.

<sup>5</sup> Siehe Becker: Sanierungsfähigkeit, S.41ff und die dortige ausführliche Literaturdiskussion des Begriffs.

Sanierungsfähigkeit<sup>6</sup>. Dabei soll, so die Sanierungsliteratur, frei von den Interessen der Beteiligten, rein nach betriebswirtschaftlichen Kriterien geprüft werden, ob ein Einsatz zusätzlicher Mittel zur Sanierung wirtschaftlich vertretbar ist<sup>7</sup>. Die Sanierungsfähigkeit ist gegeben, wenn mit den geplanten Sanierungsmaßnahmen eine angemessene Rentabilität erreicht werden kann<sup>8</sup>. Dies entscheidet aber noch nicht über die Sanierungswürdigkeit, die abhängig ist von der jeweiligen Interessenlage der Beteiligten. Sie entscheiden individuell, ob sich ein Engagement in Form finanzieller Leistungen oder durch Akzeptanz eines Vermögensverzichts lohnt. Demnach kann die Sanierungswürdigkeit trotz Sanierungsfähigkeit je nach subjektiver Risikoneigung und Interessenlage unterschiedlich beurteilt werden<sup>9</sup>.

Nach den in Kapitel A.IV Der Strukturwandel von Unternehmen entwickelten Thesen zum Strukturwandel von Unternehmen ergibt sich Sanierungsbedürftigkeit, wenn der Wandlungsdruck das bestehende Wandlungsvermögen übersteigt. Der darauf folgende Versuch der Gewinnung neuer Handlungsspielräume läßt sich als Sanierung bezeichnen. Sanierungsfähig ist ein Unternehmen, wenn die Sanierungsmaßnahmen zu neuen Handlungsspielräumen führen, die ausreichen, den Wandlungsbedarf zu decken.

*Sanierung ist ein Wandlungsprozeß zur Gewinnung neuer Handlungsspielräume durch internen Strukturwandel des Unternehmens in der Krise.*

Der Strukturwandel bezieht sich nicht nur auf die Organisationsstruktur<sup>10</sup>. Er kann alle Bereiche umfassen, wie die Kostenstruktur, wenn aufgrund von Unwirtschaftlichkeiten nicht kostendeckend gearbeitet wird, die Investitionsstruktur, wenn veraltete Anlagen ersetzt werden müssen oder die Personalstruktur, wenn

---

<sup>6</sup> Becker: Sanierungsfähigkeit, S.52ff; Gunzenhauser: Unternehmenssanierung, S.28; Wegmann: Sanierungsprüfung, S.1903ff.

<sup>7</sup> Kayser: Sanierung, S.17; Becker: Sanierungsfähigkeit, S.41ff.

<sup>8</sup> Becker: Sanierungsfähigkeit, S.62; Groß: Grundsatzfragen, S.1572; IdW: WP-Handbuch II, S. 211; Wegmann: Sanierungsprüfung, S.1905ff; Harz/Hub/Schlarb: Sanierungsmanagement, S.31ff; Schmidt/Uhlenbruck: GmbH, S.133.

<sup>9</sup> Becker: Sanierungsfähigkeit, S.58; Böckenförde: Unternehmenssanierung, S.44; Harz/Hub/Schlarb: Sanierungsmanagement, S.32; Hesselmann/Stefan: Sanierung, S.49; Gunzenhauser: Unternehmenssanierung, S.28; Schmiedel: Sanierungswürdigkeit, S.761; Flessner: Sanierung, S.264; Wegmann: Sanierungsprüfung, S.1907ff. Diese Terminologie ist in der Literatur nicht durchgängig. So definieren Hess/Fechner: Sanierungshandbuch, S.165 Sanierungswürdigkeit wie hier Sanierungsfähigkeit.

<sup>10</sup> In der betriebswirtschaftlichen Literatur wird unter Strukturwandel häufig der organisatorische Wandel verstanden; beispielsweise Kirsch/Esser/Gabele: Reorganisation; Kirsch/Esser/Gabele: Management.

hohe Anteile von Beschäftigten mit verwaltenden Tätigkeiten zu einer geringen Produktivität führen.

In den Wandlungsprozeß gehen gesellschaftliche Rahmenbedingungen und die Interessen der Beteiligten mit unterschiedlichem Gewicht als Wandlungshemmnisse ein. Sanierung ist neben der Wiedergewinnung der Rentabilität durch einen Aushandlungsprozeß zwischen den Beteiligten bestimmt. Die aufgrund individueller Sanierungswürdigkeitsentscheidungen zugesagten Beiträge erhöhen die Handlungsspielräume des Unternehmens und damit die Fähigkeit, den Wandlungsdruck zu absorbieren.

Die in der Sanierungsliteratur vielfach verwendete Differenzierung zwischen Sanierungsbedürftigkeit, -fähigkeit und -würdigkeit kann m.E. keinen zusätzlichen Nutzen gegenüber dem hier benutzten Terminologie liefern.

1. Die Sanierungsfähigkeit darf aber m.E. nicht wie in der Sanierungsliteratur vertreten auf die Anwendung rein betriebswirtschaftlich-technischer Instrumente mit dem dichotomischen Ergebnis sanierungsfähig oder nicht verkürzt werden. Welche Sanierungsmaßnahmen mit welchem Ziel eingesetzt werden ist abhängig von der präferierten Alternative der im Unternehmen herrschenden Machtzentren<sup>11</sup>. Auch Externe, wie Banken, Eigentümer und u.U. die Arbeitnehmer werden schon bei der Sanierungsbedürftigkeit ihre Interessen einbringen<sup>12</sup>. So können die Eigentümer das Ziel verfolgen, möglichst schnell durch radikale Kostenmaßnahmen wieder die Gewinnzone zu erreichen, um das Unternehmen günstig zu verkaufen. Das Management und die Arbeitnehmer können dagegen daran interessiert sein, durch Investitionen und Innovationen neue Marktchancen zu ergreifen. In beiden Fällen kann das Unternehmen sanierungsfähig sein. Ziele und Maßnahmen der Sanierung sind somit durch vielfältige Interessen bestimmt.

2. Die Sanierungswürdigkeit kann, wie ausgeführt, als Entscheidungsproblem jedes einzelnen Beteiligten gesehen werden. Dabei bestehen allerdings Interdependenzen. So kann die Bank ihre Entscheidung von den Zusagen der Eigentümer abhängig machen, um ein Zeichen ihres weiteren Engagements zu bekommen oder interessierte Neu-Eigentümer können von den Arbeitnehmern die Zustimmung zu Entlassungen verlangen<sup>13</sup>. Es kommt somit zu einem Aushandlungsprozeß darüber, ob die endgültige Sanierung durchgeführt wird und welche Beiträge dazu geleistet werden<sup>14</sup>.

---

<sup>11</sup> Siehe Sandner: Unternehmenspolitik, S.64ff. und Kapitel A.IV.3 Wandlungshemmnisse.

<sup>12</sup> Kienbaum/Jochmann: Anforderungsprofil, S.101ff; Wegmann: Sanierungsprüfung, S.1907ff. Nach einer Untersuchung von Hesselmann/Stefan: Sanierung, S.78 hatten in den ca. 320 von 2000 Konkursfällen, in denen ein Sanierungskonzept ausgearbeitet wurde, darauf zu 36 % die Konkursverwalter, zu 32 % die Banken, zu 11 % die Arbeitnehmer und zu 6 % die Geschäftsführungen großen Einfluß.

<sup>13</sup> Wegmann: Sanierungsprüfung, S.1908 und Böckenförde: Unternehmenssanierung, S.159.

<sup>14</sup> "Zwar sind alle Gruppen prinzipiell an einer Erhaltung der Unternehmung interessiert; die Streitfrage ist jedoch zumeist, wie und vor allem zu welchen Lasten welcher Interessengruppen die Sanierung vorgenommen werden soll." Müller: Krisenmanagement, S.307;

3. Ohne Sanierungsbeiträge der Gruppen (also deren positive Entscheidung über die Sanierungswürdigkeit) ist das Unternehmen u.U. nicht fähig, die Sanierung durchzuführen, also neue Handlungsspielräume zu gewinnen. Anderer Meinung ist Becker, der auch bei fehlender Sanierungswürdigkeit die rein betriebswirtschaftliche Sanierungsfähigkeit unbeeinflusst sieht<sup>15</sup>. Dies wäre m.E. rein hypothetisch und ohne Erklärungswert.

4. Becker und andere<sup>16</sup> gehen von einem phasenorientierten Schema des Sanierungsprüfungsprozesses aus, wenn sie für jeden Schritt (Bedürftigkeit, Fähigkeit, Würdigkeit) eine Prüfung und Entscheidung vorsehen, die es m.E. allein aufgrund des Zeitdrucks in konkreten Krisenphasen nicht geben kann<sup>17</sup>.

In Kapitel A.IV.2 Krisen- und Wandlungsprozeß wurden aus betriebswirtschaftlicher Sicht verschiedene Krisenstadien und aus der volkswirtschaftlicher Betrachtungsweise Struktur- und Konjunkturkrise unterschieden. Aus den dort ausgeführten Zusammenhängen ergibt sich der weitere Gang der Arbeit.

Aufgrund des industriepolitischen Bezugs werden die Kapitel *B.I Sanierung in der Strukturkrise* und Kapitel *B.II Sanierung in der Konjunkturkrise* anhand der volkswirtschaftlichen Terminologie unterschieden<sup>18</sup>. So stellen sektorale Strukturkrisen für die Unternehmen Strategiekrisen dar, auf die mit neuen Wettbewerbsstrategien und interner Reorganisation reagiert werden muß. Konjunkturelle Krisen sind für Unternehmen dann relevant, wenn sie zu einer Erfolgskrise führen. Um darauf zu reagieren, ist eine Stabilisierung des Absatzes und eine Anpassung der Kosten nötig. Diese Krisenarten führen bei Mißlingen des Wandlungsprozesses zur Liquiditätskrise bzw, wenn in dieser Phase keine Anpassung gelingt, in die Insolvenz. In Kapitel *B.III Sanierung in der Liquiditätskrise und Insolvenz* werden die beiden oben genannten Fragen für dieses Krisenstadium untersucht.

---

auch Flessner: Sanierung, S.254; Böckenförde: Unternehmenssanierung, S.41; Gunzenhauser: Unternehmenssanierung, S.29; Sprink: Der Staat, S.114ff; Staehle: Krisenmanagement, Sp.2456; Wegmann: Sanierungsprüfung, S.1902.

<sup>15</sup> Becker: Sanierungsfähigkeit, S.69.

<sup>16</sup> Wegmann: Sanierungsprüfung, S.1903; Krystek: Reorganisationsplanung, S.585ff.

<sup>17</sup> Dieser Zeitdruck wird beispielsweise betont bei Böckenförde: Unternehmenssanierung, S.56; Kayser: Sanierung, S.28; WP-Handbuch II, S.213; Müller: Krisenmanagement, S.411; Schimke: Entwicklung, S.29ff.

<sup>18</sup> Diese, in der betriebswirtschaftlichen Krisenliteratur unübliche Unterteilung verspricht weitere Erkenntnisgewinne. Es wurde bereits darauf hingewiesen (Kapitel A.IV Der Strukturwandel von Unternehmen), daß Strukturkrisen nicht durch Managementfehler erklärbar sind. Demzufolge erweist sich der Ansatz der Insolvenzforschung als zu eng, um derartige Krisen erklären zu können.



## I. Sanierung in der Strukturkrise

Strukturkrisen wurden durch nachhaltige und schwerwiegende Überkapazitäten gekennzeichnet, die sich in ruinösem Verdrängungswettbewerb, aggressiver Preispolitik, schrumpfender Nachfrage und einem Verfall der Branchenrenditen äußern<sup>19</sup>. Die Branche und die sie konstituierenden Unternehmen sind zu einem grundlegenden Wandlungsprozeß gezwungen, da sich irreversible Entwicklungen vollziehen<sup>20</sup>. Dies zwingt zu einer Neupositionierung auf einem noch unsicheren Markt und zur Gewinnung neuer Handlungsspielräume durch internen Strukturwandel<sup>21</sup>.

Zur Neupositionierung auf dem Markt müssen neue marktliche Handlungsspielräume (*Wettbewerbsvorteile*) aufgebaut und gegen die Konkurrenz durchgesetzt werden. In diesem Suchprozeß können die Unternehmen (um die beiden Extremfälle zu beschreiben) entweder vom Markt ausgehen, ihre angestrebte Wettbewerbsposition bestimmen und auf diese Strategie hin eine interne Umstrukturierung vornehmen oder eine Wettbewerbsstrategie aus den bisherigen internen Stärken, Fähigkeiten und Kompetenzen ableiten. Das eine Extrem wird von den Anhängern der Industrial-Organization-Forschung (Market-based View) vertreten, das andere von den Vertretern des Resource-based-View. Diese beiden unterschiedlichen Perspektiven werden im Rahmen des strategischen Managements diskutiert<sup>22</sup>, sind aber bisher noch nicht vor dem Hintergrund von Strukturkrisen behandelt worden. Es ist somit zu prüfen, ob in der Strukturkrise die Befolgung der einen oder anderen Richtung höhere Handlungsspielräume erlaubt.

In der amerikanischen wirtschaftswissenschaftlichen Literatur gibt es zwei kontrovers diskutierte Auffassungen dazu, warum Firmen unterschiedlich erfolgreich sind und woher ihre Wettbewerbsvorteile kommen<sup>23</sup>. Die Industrial-Organization-Forschung der Havard-Schule erklärt den Erfolg (Performance) aus der Struktur der Branche (Structure) und dem strategischen Verhalten der Unternehmen (Conduct)<sup>24</sup>. Die verbreitetste Darstellung findet

---

<sup>19</sup> Zum Begriff der Strukturkrise siehe Kapitel A.IV.2 Krisen- und Wandlungsprozeß.

<sup>20</sup> Kloth/Schmidt: Gewährung, S.22 kennzeichnen Strukturkrisen als irreversiblen Entwicklungen.

<sup>21</sup> Eickhof: Strukturkrisenbekämpfung, S.202 spricht von der Diskrepanz zwischen marktlichen Herausforderungen und unternehmerischer Leistungsfähigkeit.

<sup>22</sup> Rasche: Wettbewerbsvorteile, S.10ff; Knyphausen: "Why are Firms different?", S.771ff; Bamberger/Wrona: Ressourcenansatz, S.130ff; Bongartz: Ressourcen, S.21ff.

<sup>23</sup> Knyphausen: "Why are Firms different ?", S.771; Bongartz: Ressourcen, S.23; Rühli: Resource-based View, S.33.

<sup>24</sup> Der Ansatz wird daher auch als Structure-Conduct-Performance-Paradigma oder Bain-Mason-Paradigma bezeichnet; vgl. Rühli: Resource-based View, S.34.

sich bei Porter<sup>25</sup>. Danach versuchen Unternehmen verteidigungsfähige Marktpositionen zu erreichen, in dem sie die generischen Strategien der Kostenführerschaft oder Differenzierung verfolgen<sup>26</sup>. Diese Wettbewerbsorientierung geriet zunehmend in Kritik, da sie angeblich eine einseitige Orientierung an unternehmensexternen Faktoren unterstellt<sup>27</sup>: "Stark beeinflusst durch die Erkenntnis der Industrieökonomie tendierte das Strategische Management in der Vergangenheit dazu, Organisationen und Individuen als 'black boxes' zu betrachten. Weitgehend vernachlässigt wurde dabei, daß diese als Träger einzigartiger Fähigkeiten und Kompetenzen aktiv ihr Wettbewerbsumfeld mitgestalten können."<sup>28</sup>

Nach den Anhängern ressourcenorientierter Ansätze sind Wettbewerbsvorteile aus einzigartigen unternehmensinternen Ressourcen erklärbar<sup>29</sup>. Diese Ressourcen können materiellen Ursprungs wie Personal, Technik oder Finanzen sein. Diese tangiblen Ressourcen sind meist handel- und imitierbar. Dagegen sind immaterielle oder intangible Ressourcen nicht meß-, handel- und imitierbar. Dazu gehören Unternehmenskultur, spezielles technisches Wissen und spezifische Fertig- und Fähigkeiten, die an Humanressourcen gebunden sind<sup>30</sup>. Wettbewerbsvorteile erklären sich aus diesen spezifischen Ressourcen. Für einen Großteil der intangiblen Ressourcen besteht kein Faktormarkt und demzufolge auch keine Marktpreise<sup>31</sup>. Sie sind in der Vergangenheit intern akkumuliert worden, somit einzigartig. Dauerhafte Wettbewerbsvorteile ergeben sich aus Ressourcen, die folgenden Anforderungen genügen müssen:<sup>32</sup>

---

<sup>25</sup> Porter: Wettbewerbsstrategien; Porter: Wettbewerbsvorteile.

<sup>26</sup> In Kapitel A.II Sektorale Einflußfaktoren des Strukturwandels wurde die Industrial-Organization-Forschung und ihre Beschreibungskriterien für die Wettbewerbssituation auf Märkten (Wettbewerber in der Branche, neue Konkurrenten, Kunden, Lieferanten und Substitutionsprodukte) bereits kurz dargestellt. In Kapitel B.II.1.b) Marktbehauptungsstrategien erfolgen weitere Erläuterungen zu Wettbewerbsstrategien.

<sup>27</sup> Bongartz: Ressourcen, S.23; Rasche/Wolfrum: Ressourcenorientierte Unternehmensführung, S.502; Schröck: Ressourcenanalyse, S.53ff; Knyphausen: "Why are Firms different?", S.772; Rühli: Resource-based View, S.41; ausführlich Rasche: Wettbewerbsvorteile, S.35ff.

<sup>28</sup> Rasche: Wettbewerbsvorteile, S.14/15.

<sup>29</sup> Einen historischen Überblick über ressourcenorientierte Ansätze gibt Knyphausen: "Why are Firms different?", S.774. Eine bewundernswert akribische Übersicht über die verschiedenen Facetten dieses Ansatzes und die in den USA geführte Diskussion bietet Rasche: Wettbewerbsvorteile, S.35ff. Die Anwendung des ressourcenorientierten Ansatzes bei der Restrukturierung der ostdeutschen Stahlindustrie behandelt Schröck: Ressourcenanalyse. Eine populäre Fassung bieten Hamel/Prahalad: Wettlauf, S.404ff. Die Arbeit von Rasche (1994) zeigt anhand ihres fast ausschließlich amerikanischen Titel aufführenden Literaturverzeichnisses, daß die Diskussion in der deutschen Betriebswirtschaftslehre noch wenig geführt wurde.

<sup>30</sup> Bamberger/Wrona: Ressourcenansatz, S.132ff; Schröck: Ressourcenanalyse, S.60ff; Staffebach/Schön: Ressourcenmanagement, S.23.

<sup>31</sup> Rasche: Wettbewerbsvorteile, S.63.

<sup>32</sup> Zum folgenden Rasche: Wettbewerbsvorteile, S.70ff; Rasche/Wolfrum: Ressourcenorientierte Unternehmensführung, S.503ff, sowie zu Teilen Bongartz: Ressourcen, S.28ff; Rühli: Resource-based View, S.42ff; Staffebach/Schön: Ressourcenmanagement, S.23ff.

- *Nicht-Imitierbarkeit*: Überdurchschnittliche Gewinne erklären sich aus früheren (materiellen und immateriellen) Investitionen in wettbewerbsdeterminierende Strukturvariable wie Marktzutrittschancen, Mobilitätsbarrieren und Isolationsmechanismen. Somit stellt die Vergangenheit der Unternehmensentwicklung eine wesentliche Einflußgröße dar (Pfadabhängigkeit). Ein Wettbewerber müßte diesen Entwicklungspfad erst nachholen, um die daraus resultierenden Wettbewerbsvorteile reproduzierbar zu machen. Weitere Faktoren der Nicht-Imitierbarkeit sind die Interdependenzen von Ressourcen (economies of scope, Synergieeffekte), Ausmaß der Unklarheit über vermutete Kausalzusammenhänge zwischen Ressourcen und Wettbewerbsvorteile (der Wettbewerb und u.U. auch das Unternehmen wissen nicht, woraus die einzigartigen Wettbewerbsvorteile resultieren), zeitliche Barrieren beim Versuch durch 'Crash-Programme' den Wettbewerbsvorteil zu kopieren und Multiplikatoreffekte bei der Ressourcenakkumulation (Erreichen einer kritischen Masse).
- *Unternehmensspezifität*: Damit wird der Grad organisatorischer Einbindung beschrieben, ohne die eine Ressource außerhalb ihres spezifischen Verwendungszusammenhangs erheblich an Wert als Wettbewerbsvorteil verlieren würde. Diesem Vorteil steht allerdings die Gefahr der Inflexibilität gegenüber ("trade off" zwischen Spezifität und Flexibilität).
- *Nicht-Substituierbarkeit*: Es ist eine nie auszuschließende Gefahr, daß Ressourcen durch Alternativen substituiert werden können und damit Vorteile der Nicht-Imitierbarkeit hinfällig werden.
- *Fähigkeit zur Nutzenstiftung am Markt*: Eine Ressource ist nur dann relevant, wenn sie für den Kunden einen zusätzlichen Nutzen generiert.

Kernkompetenzen stellen spezielle Ressourcen dar: "Bei einer Kompetenz handelt es sich im allgemeinen um eine nicht-tangible, wissensbasierte Ressource, für die aufgrund ihres einzigartigen Charakters keine oder nur unvoll ständige Faktormärkte bestehen. Kompetenzen erweisen sich als komplexe, auf Lernprozesse basierende, soziale Interaktionsmuster, die sich nur schwer imitieren, transferieren und handeln lassen"<sup>33</sup>. Diese (statischen) Kompetenzen können sich auf ökonomische, technische, organisationale und soziale Ressourcen beziehen. Dagegen sind dynamische "Metakompetenzen" auf Selbsterneuerungs- und Adaptionsprozesse zurückzuführen, also die Fähigkeit, sich auf eine diskontinuierliche Entwicklung einzustellen<sup>34</sup>.

Im Hinblick auf die in der Strukturkrise herrschende Unsicherheit und den grundlegenden Strukturwandel der Branche und der Unternehmen stellt sich die Frage nach dem Wert des bisher als Ressourcen akkumulierten Wissens und damit des Nutzens der bisherigen Wettbewerbsvorteile. Ob Ressourcen nicht-imitierbar, spezifisch und nicht-substituierbar sind und bisher Nutzen am Markt gestiftet haben, kann bei hohem Wandlungsdruck irrelevant werden. Spezifische Kompetenzen und Ressourcen, die bisher Wettbewerbsvorteile konstituierten, können zum Hindernis der Wandlungsfähigkeit werden, wenn der notwendige

<sup>33</sup> Rasche: Wettbewerbsvorteile, S.91/92. Viele Beispiele dazu liefern Hamel/Prahalad: Wettlauf, S.307ff.

<sup>34</sup> Rasche: Wettbewerbsvorteile, S.159ff.

Strukturwandel genau entgegengesetzte Fähigkeiten erfordert<sup>35</sup>. Kompetenzen ermöglichen in Zeiten hoher Diskontinuitäten somit nur dann Wettbewerbsvorteile, wenn sie auf die zukünftigen Marktanforderungen übertragbar sind. Diese sind angesichts der Unsicherheit in der Strukturkrise aber nicht bekannt<sup>36</sup>. Eine Stärkung von spezifischen Kompetenzen erhöht die Wettbewerbsvorteile auf stabilen Märkten und führt zu einem höheren (bestehenden) Wandlungsvermögen. Dies gerät aber in Widerspruch zur Flexibilität. Sie erhält in diskontinuierlichen Umweltentwicklungen einen höheren Stellenwert.<sup>37</sup>

Andererseits vernachlässigt eine reine Ausrichtung strategischer Sanierungsmaßnahmen auf Wettbewerbsbedingungen gerade die akkumulierten Fähigkeiten einer Organisation. Neue Marktstrategien<sup>38</sup> können nicht voraussetzungslos implementiert werden, sondern müssen auf bestehende Ressourcen und deren spezifisches Wandlungsvermögen aufbauen sowie ihre Grenzen beachten. Die Entscheidung, welche Strategie einzuschlagen ist, ist also wesentlich abhängig von internen Determinanten, d.h. Kernkompetenzen<sup>39</sup>. Dies gilt gerade dann,

---

<sup>35</sup> So wäre ein Kostenführer in seiner Kostenkompetenz möglicherweise überfordert, wenn sich die weltweite Arbeitsteilung zugunsten Drittländer (z.B. durch Aufhebung von Zöllen) ändert. Ein ähnliches Argument vertreten Hamel/Prahalad: Wettlauf, S.104ff, wenn sie davon sprechen, daß Unternehmen ihre Vergangenheit verlernen müssen, um die Märkte für die Zukunft zu schaffen. Ähnlich auch Bamberger/Wrona: Ressourcenansatz, S.140 und Staffebach/ Schön: Ressourcenmanagement, S.24. Bongartz: Ressourcen, S.27 schreibt: "Unvorhergesehene Veränderungen der Branchenstruktur aber entwerfen die Quellen erhaltbarer Wettbewerbsvorteile, denn diese Diskontinuitäten (Schumpetersche Schocks) redefinieren erfolgskritische Unternehmensressourcen".

<sup>36</sup> Ähnlich aber ohne den Bezug zu Krisen Rühl: Resource-based View, S.50; Jendges: Wettbewerbsvorteile, S.82 und Bamberger/Wrona: Ressourcenansatz, S.133ff.

<sup>37</sup> Diese Flexibilität wird durch die erwähnten Metakompetenzen abgedeckt. Diese werden allerdings von Rasche: Wettbewerbsvorteile, S.217 als hypothetische Konstrukte bezeichnet, die den "Gordischen Knoten" des "trade off" zwischen Spezifität und Flexibilität lösen sollen. Er kritisiert, daß universelle Flexibilität bedeutet, daß jeder alles kann und somit Wettbewerbsvorteile erodieren. Die von ihm nicht behandelte deutsche Literatur zum Problem von Flexibilität vs. Kosten wurde in Kapitel A.IV.1 Wandlungsvermögen und Wandlungsspielräume aufgearbeitet.

<sup>38</sup> Unter *Marktstrategien* sollen hier Strategien verstanden werden, die sich auf Wettbewerbsvorteile beziehen (Kostenführer- oder Differenzierungsstrategien; siehe Kapitel B.I.2 Gewinnung interner Handlungsspielräume), während *Wettbewerbsstrategien* (Aufgabe-, Marktbehauptungs-, Diversifikationsstrategien; siehe Kapitel B.I.1 Wettbewerbsstrategien) auf das Verhalten im Markt abgestellt sind. Meffert: Marketingmanagement, S.123 nennt dies abnehmer- und konkurrenzgerichtete Strategien.

<sup>39</sup> Rühl: Resource-based View, S.50. Z.B. wird ein Unternehmen mit hohen F&E-Kapazitäten keine Billiganbieterstrategie einschlagen. Dieser Aspekt wird auch in der Literatur zu Unternehmensstrategien hervorgehoben, z.B. Erfmann: Wettbewerbsstrategie, S.17ff.

wenn das Wettbewerbsverhalten auf den bestehenden Märkten nicht mehr dem auf den zukünftigen entspricht<sup>40</sup>. Die Industrial-Organization-Forschung beschreibt vorrangig die Strategie auf bestehenden Märkten. Insbesondere in der Strukturkrise kommt es zu einem Wettlauf um die Wettbewerbsvorteile auf dem Zukunftsmarkt, die der gewinnt, der intern die höchsten Handlungsspielräume hat und sie durch Wettbewerbsstrategien umsetzen kann. Die Handlungsspielräume sind um so größer, je höher die Nutzenstiftung bestehender spezifischer Kompetenzen auf dem zukünftigen Markt ist<sup>41</sup>.

Sowohl die dezidierte Verfolgung des Market-based View als auch die des Resource-based View können somit in der Strukturkrise zu einer Überforderung des Wandlungsvermögens führen. Es ist ein Wechselspiel von Markt- und Wettbewerbsstrategie sowie internen Fähigkeiten, das über den Erfolg des Suchprozesses nach einer zukünftigen Marktposition des Unternehmens bestimmt. Gerade aufgrund der Unsicherheit der Marktentwicklung in der Strukturkrise wird es darauf ankommen, möglichst schnell eine zukunftssträchtige Position zu antizipieren. Dabei sind weniger die vergangenen Kernkompetenzen relevant als die Fähigkeit, flexibel Kompetenzen auf neue Situationen zu übertragen bzw. sie neu aufzubauen, d.h. ein hohes Wandlungsvermögen<sup>42</sup>. Damit ergeben sich gegenüber der Konkurrenz zeitliche Handlungsspielräume.

*Wettbewerbsvorteile hat in der Strukturkrise der, der als erster sein Wandlungsvermögen durch die Gewinnung von Wettbewerbs- und internen Handlungsspielräumen auf die Anforderungen eines neuen Marktes ausgerichtet hat*<sup>43</sup>.

---

<sup>40</sup> Hamel/Prahalad: Wettlauf, S.62ff und S.123ff. Ein Beispiel ist die Computerindustrie, insbesondere IBM. Der Wettbewerb bei Großrechnern ist anders als der auf dem neuen Markt, der durch das Zusammenwachsen von Personalcomputern, Nachrichtentechnik und Unterhaltungselektronik gekennzeichnet ist. Würde IBM nur seine Kompetenzen bei Großrechner ausbauen, würde der Wandlungsdruck aufgrund der stagnierenden Marktentwicklung schnell das Wandlungsvermögen erschöpfen. Andererseits erlauben aber die Kernkompetenzen der IBM beispielsweise im Vertriebs- und Entwicklungsbereich erhebliche Wandlungsspielräume auf dem neuen Markt; ebenda, S.177ff.

<sup>41</sup> Ein Beispiel schildert Jendges: Wettbewerbsstrategien, S.82: Phillip Morris suchte Diversifikationsmöglichkeiten vom schrumpfenden Zigarettenmarkt, drang in den Biermarkt ein und konnte dort seine Marketingkompetenzen übertragen.

<sup>42</sup> Bamberger/Wrona: Ressourcenansatz, S.133, die bei intangiblen Ressourcen zwischen Vermögen (Patente, Verträge) und Fähigkeiten (Kompetenzen, Wissen) unterscheiden.

<sup>43</sup> Siehe auch Bamberger/Wrona: Ressourcenansatz, S.130. Die gewünschte Synthese von Industrial Organization und Resource-Based-View (Knyphausen: "Why are Firms different?", S.785) versuchen Rasche/Wolfrum: Ressourcenorientierte Unternehmensführung, S.513 dadurch zu lösen, daß sie abhängig von der jeweiligen Umwelt- und Unternehmenssituation entweder die interne oder externe Orientierung dominieren lassen wollen. Sie beschreiben leider nicht, welche Orientierung in der Strukturkrise sinnvoll ist.

Der Wandlungsdruck in der Strukturkrise erfordert somit Strategien zum Aufbau neuer Wettbewerbsspielräume (Kapitel 1. *Wettbewerbsstrategien*). Die Umsetzung solcher Strategien erfolgt durch die Gewinnung neuer unternehmensinterner Handlungsspielräume (Kapitel 2. *Gewinnung interner Handlungsspielräume in der Strukturkrise*).

Die Zusammenhänge sind nochmals in Abb. 8: Strategien zur Krisenbewältigung aufgeführt.

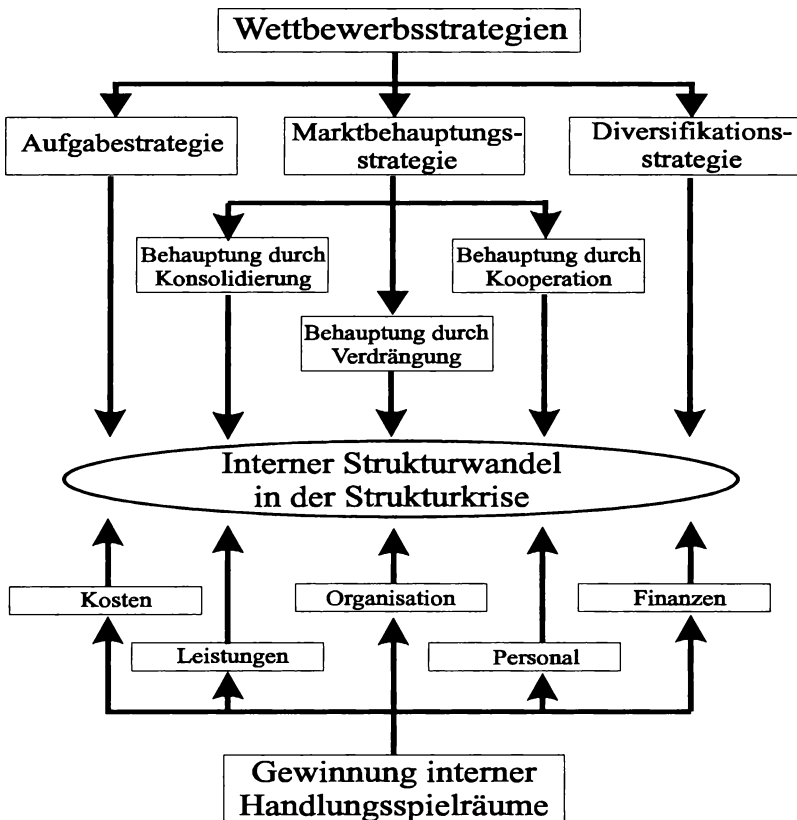


Abb.8: Strategien zur Krisenbewältigung

1. Wettbewerbsstrategien

Die Gewinnung neuer Wettbewerbsspielräume in der Strukturkrise erfordert die Neupositionierung des Unternehmens auf dem Markt. Da eine hohe Wettbewerbsintensität herrscht und alle Unternehmen in dieser Strategiekrise ihre Erfolgspotentiale neu ausrichten müssen, ist mit politischen Prozessen auf dem Markt zu rechnen. Ihnen muß sich das Unternehmen durch eine geeignete Wettbewerbsstrategie stellen.

Meffert unterscheidet vier Basisstrategien konkurrenzgerichteten Verhaltens<sup>44</sup>:

Tabelle 2  
Basisstrategien nach Meffert

Verhaltensdimensionen	innovativ	imitativ
Wettbewerbsvermeidend	Ausweichen	Anpassung
Wettbewerbsstellend	Konflikt	Kooperation

Picot untersucht verschiedene Verhaltensweisen bei erhöhtem Wettbewerbsdruck. Ist mit einer langfristigen Wettbewerbsverschärfung zu rechnen, ergeben sich die Alternativen freiwilliges Ausscheiden aus dem Markt oder Marktbehauptung. Im ersteren Fall kann dies durch Eintritt in neue Märkte (Diversifikation) oder durch Auflösung des Unternehmens geschehen. Der zweite Fall erfordert die Umstrukturierung des Unternehmens in den Bereichen Kosten, Leistungen, Organisation, Personal und Eigentümer. Es können auch Maßnahmen zur Verminderung des Wettbewerbsdrucks wie Kartelle, Fusionen, Absprachen, Kooperationen, Subventionen und Reregulierungen ergriffen werden<sup>45</sup>.

Müller nennt die in Tabelle 3 aufgeführten vier offensiven und defensiven Strategien zur Krisenbewältigung<sup>46</sup>.

Tabelle 3  
Strategien zur Krisenbewältigung nach Müller

Strategien	Marktwechsel	Marktbehauptung
Defensive	Aufgabestrategie	Konsolidierungsstrategie
Offensive	Diversifikationsstrategie	Verdrängungsstrategie

<sup>44</sup> Meffert: Marketingmanagement, S.157.  
<sup>45</sup> Picot: Wettbewerbsdruck, S.123ff bzw. Picot: Überlegungen, S.147ff.  
<sup>46</sup> Müller: Krisenmanagement, S.93.



Die aufgeführten Strategien<sup>47</sup> sind untereinander nicht konsistent. So fehlen bei Müller und teilweise auch Picot Kooperationen als Mittel, um im Verbund mit anderen die Krise zu bewältigen. Bei Meffert ist die grundsätzliche Option der Aufgabe nicht enthalten.

Wettbewerbsstrategien sollen in der hier benutzten Differenzierung darin bestehen, daß auf eine Anpassung verzichtet und das Geschäft aufgegeben werden kann (Kapitel *a*) *Aufgabestrategie*). Ist dies nicht gewollt, muß das Unternehmen sich behaupten (Kapitel *b*) *Marktbehauptungsstrategien*), in dem es andere verdrängt, sich konsolidiert oder kooperiert. Schließlich kann es in andere Märkte diversifizieren (Kapitel *c*) *Diversifikationsstrategie*)<sup>48</sup>.

#### *a) Aufgabestrategie*

Eine Bewältigung der Strukturkrise ist dadurch möglich, daß auf den internen Strukturwandel verzichtet und vor der Insolvenz ein Marktaustritt realisiert wird. Die Entscheidung ist in erster Linie den Eigentümern vorbehalten<sup>49</sup>. Sie sind aufgrund ihrer Verfügungsrechte in der Lage, ihr im Unternehmen gebundenes Kapital zu verwerten. Dabei wird einerseits die Einschätzung von Wandlungsdruck, -vermögen und -hemmnissen eine Rolle spielen und andererseits die finanzielle Vorteilhaftigkeit der Entscheidung für die Eigentümer. Zu unterscheiden ist zwischen den Geschäftsbereichen von (Groß-) Unternehmen und (mittelständischen) Unternehmen in Privatbesitz. Die Verwertung kann in Form eines Verkaufs oder einer Stilllegung erfolgen.

---

<sup>47</sup> Ähnlich sind auch das Konflikt-Portfolio bei Turnheim: Sanierungsstrategien, S.96 mit Flucht, Kompromiß, Delegation und Kampf, die 'Endspiel-Strategien' nach Harrigan, K.R.: Strategies for Reclining Business, 2.Aufl., Lexington, 1980 zitiert nach Hinder/Bartosch: Wettbewerbsverhalten, S.33ff und die Marktbehauptungs-, Austritts- und Rückzugsstrategien, sowie die selektive Strategie bei Göttgens: Erfolgsfaktoren, S.21ff. Sie ergeben allerdings keinen zusätzlichen Erkenntnisgewinn, so daß sie hier nicht behandelt werden.

<sup>48</sup> Bei den Strategien kann es durchaus Überschneidungen geben. So läßt sich eine Marktbehauptungsstrategie bezogen auf das bestehende Produktsortiment mit einer Diversifikationsstrategie kombinieren.

<sup>49</sup> Es mag zwar das oberste Ziel der Unternehmensführung in der Krise die Sicherung des langfristigen Überlebens sein (Müller: Krisenmanagement, S.49), es liegt aber nicht ihrer Entscheidungsgewalt, sondern des Eigentümers, ob und wie er das Unternehmen erhalten will; so auch Turnheim: Sanierungsstrategien, S.35 und Sawall: Stilllegung, S.493. Die zentrale Aussage der systemtheoretischen Ansätze, daß Systeme überleben wollen kritisiert auch Schneider: Biologische Vorbilder, S.1107ff, der insbesondere darauf hinweist, daß die Einkommensinteressen der Beteiligten dem Überlebensziel entgegenstehen können.

Folgende Einflußgrößen können bei der *Einschätzung von Wandlungsdruck, -vermögen und -hemmnissen* eine Rolle spielen:<sup>50</sup>

1. Wandlungsdruck:

- Einschätzung der zukünftigen Marktentwicklung und deren Unsicherheit
- Höhe der Wettbewerbsintensität
- Einschätzung der Chance, in Zukunft zu den überlebenden Anbietern zu gehören

2. Wandlungsvermögen

- Höhe des Aufwandes, neue interne Handlungsspielräume zu gewinnen
- bestehende Freiheitsgrade zur Finanzierung der Umstrukturierung
- Distanz zu den wesentlichen Wettbewerbern (Markt-/Konkurrenzstellung)
- zeitliche Handlungsspielräume, um die Distanz aufzuholen
- interne Austrittsbarrieren, wie hohes spezifisches Vermögen und 'sunk costs'

3. Wandlungshemmnisse (bzw. Wandlungsförderer)

- Bedeutung des Geschäftsbereichs für das Unternehmen
- Synergien mit anderen Bereichen des Unternehmens/Konzerns
- externe Austrittsbarrieren, wie politische Einflüsse und Reputationsüberlegungen
- Handlungsspielräume und Vorteilhaftigkeitskalkül der Eigentümer

Eine wesentliche Rolle dürfte der Aufwand zur Gewinnung neuer Handlungsspielräume spielen. Der Wandlungsbedarf erfordert z.B. die Finanzierung von Investitionen und Innovationen, um eine überlebensfähige Marktposition zu erreichen. Diese Investitionen haben in der Strukturkrise aufgrund der Marktunsicherheit ein höheres Risiko als auf stabilen Märkten. Wenn das Unternehmen zur Finanzierung nicht in der Lage ist, muß es auf Dritte, insbesondere die Eigentümer, zurückgreifen. Somit werden deren Einschätzungen, Handlungsspielräume und Vorteilhaftigkeitskalküle für die 'Stay-or-Exit'-Entscheidung maßgebend. Der Eigentümer wird sich für die Aufgabeoption entscheiden, wenn für ihn der Zerschlagungswert höher ist als der Fortführungswert<sup>51</sup>. Die Einflußgrößen auf

---

<sup>50</sup> In Anlehnung an Meffert: Marketingstrategien, S.55, der diese Kriterien als Einflußgrößen einer 'Stay-or-Exit'-Entscheidung bezeichnet. Ähnlich auch Sawall: Stilllegung, S.495. Eine ausführliche Literaturdiskussion bietet Jendges: Wettbewerbsstrategien, S.128ff. Ergänzt werden soll am Rande die Auswirkung des Portfolio-Ansatzes auf die Entscheidung. Die dort propagierten Normstrategien führen in stagnierenden Märkten schnell zu Aufgabestrategien, obwohl die Branche sich langfristig stabilisieren, einen Wiederaufstieg erleben oder interessante Nischen bieten kann. Siehe Hinder/Bartosch: Wettbewerbsverhalten, S.32ff; Göttgens: Erfolgsfaktoren, S.58 bzw. aus volkswirtschaftlicher Sicht mit empirischen Nachweisen Löbke: Restrukturierung, S.239ff.

<sup>51</sup> Müller: Krisenmanagement, S.94; Steuernagel/Kühn-Leitz: Beteiligungsmarkt, S.7. Aus theoretischer Sicht einer idealen Welt Drukarczyk: Unternehmen, S.72ff.

diese Entscheidung sind davon abhängig, ob es sich um einen potenten Eigentümer, etwa einen diversifizierten Konzern handelt, der über die Zukunft eines Geschäftsbereichs entscheidet oder einen Mittelständler, dessen gesamtes Vermögen in dem Unternehmen gebunden ist.

1. Für das (*Groß-*)Unternehmen wird die Frage wesentlich davon beeinflusst sein, ob es sich um ein Kern- oder Randgeschäft handelt. Die Desinvestition bestimmter Geschäftsbereiche kann bei diversifizierten Unternehmen das strategischen Motiv haben, sich auf das angestammte Kerngeschäft zu konzentrieren und dabei Randbereiche abzustoßen. Damit steigt der Handlungsspielraum des Konzerns, indem finanzielle Mittel und Managementkapazitäten konzentriert werden<sup>52</sup>. Im Kerngeschäft ist eher eine Behauptungsstrategie zu erwarten.

2. Im *mittelständischen Bereich* dürften die finanziellen Spielräume der Eigentümer eine wesentliche Rolle spielen. Die Eigentümer werden sich für eine Aufgabeoption entscheiden, wenn Finanzspielräume fehlen, oder die Bereitschaft, neue Mittel in das risikoreiche Geschäft zu investieren, nicht vorhanden ist. Aber auch persönliche Gründe wie fehlender oder ungeeigneter Nachfolger, Alter, Uneinigkeit über die Geschäftspolitik oder die Abfindung ausscheidender Gesellschafter können zur Aufgabe führen<sup>53</sup>.

Die finanzielle Vorteilhaftigkeit eines *Verkaufs* kann davon beeinflusst sein, daß von Konzernen für (mittelständische) Unternehmen oft hohe Preise geboten werden<sup>54</sup>. Die Kaufentscheidung ist von der Vorteilhaftigkeit für den Käufer, d.h. seinem subjektiven Wert abhängig<sup>55</sup>. Ergeben sich für ihn Synergieeffekte oder ein strategischer Unternehmenswert, wird sein subjektiver Wert über dem Ertragswert des derzeitigen Unternehmens liegen<sup>56</sup>. Dies ist beispielsweise bei der Akquisition eines neuen (regionalen) Marktes der Fall oder bei der Chance, Marktanteile auf sich zu vereinigen, indem die Kapazitäten vom Markt genommen werden. Der Kauf kann aber auch dadurch vorteilhaft sein, daß im Neuordnungsprozeß der Branche Konkurrenten die Übernahme unterbunden wird<sup>57</sup>.

---

<sup>52</sup> Opitz: Desinvestitionen, S.327; Müller-Stewens u.a.: Wachstumsfinanzierung, S.10.

<sup>53</sup> Schildbach: Unternehmensbewertung, S.623ff; Steuernagel/Kühn-Leitz: Beteiligungsmarkt, S.7.

<sup>54</sup> Müller-Stewens u.a.: Wachstumsfinanzierung, S.10; Steuernagel/Kühn-Leitz: Beteiligungsmarkt, S.7.

<sup>55</sup> IdW: WP-Handbuch II, S.86.

<sup>56</sup> IdW: WP-Handbuch II, S.87.

<sup>57</sup> Porter: Wettbewerbsstrategie, S.335; Müller: Krisenmanagement, S.156 (Fußnote 2). Der Verkauf unterliegt u.U. kartellrechtlicher Anpassungshemmnisse; siehe Müller-Stewens u.a.: Wachstumsfinanzierung, S.94ff; Steuernagel/Kühn-Leitz: Beteiligungsmarkt, S.7.

Die Option Verkauf wird einer *Stillegung* dann vorgezogen, wenn sie mit erheblichen Kosten, wie Sozialpläne, Vermögensverlusten aus dem Verkauf von Aktiva und immateriellen Schäden (Image) verbunden ist, die den Liquidationswert nicht decken<sup>58</sup>. Ist eine abrupte Schließung nicht möglich oder gewollt, kann die Entscheidung zum sukzessiven, langfristigen Austritt aus dem Geschäft getroffen werden. Dabei können neben parallel laufenden Verkaufsbemühungen durch allmähliches Abschöpfen (Unterlassen von Investitionen und Ausnutzung der natürlichen Belegschaftsfluktuation, zunehmenden Fremdbezug, Abbau der Kreditbelastung usw.) die Austrittsbarrieren gesenkt werden<sup>59</sup>.

Stillegungen führen häufig zu politischen Prozessen, wie sie mit Rheinhausen, Mönninghoff, HDW, Videocolor, Bischofferode und anderen<sup>60</sup> bekannt wurden. Insbesondere die Arbeitnehmer versuchen mit Mitteln wie rechtlichen Auseinandersetzungen<sup>61</sup>, tagelangen Betriebsversammlungen, spontanen Arbeitsniederlegungen, Solidaritätskundgebungen bis hin zu Betriebsbesetzungen den Stilllegungsbeschuß zu revidieren. Dies ist mit der intensiven Einbeziehung der Öffentlichkeit und der Politik verbunden<sup>62</sup>.

Die Aufgabestrategie ist *zusammengefaßt* ein Ausdruck dafür, daß das eigene potentielle Wandlungsvermögen des Unternehmens in der Strukturkrise überfordert ist oder die Eigentümer vor dem Hintergrund ihrer eigenen Handlungsspielräume, Interessen oder Risikoüberlegungen eine Marktbehauptung oder Diversifikation als nicht aussichtsreich einschätzen. Für das Unternehmen stellt dies ein Wandlungshemmnis in Form des Einflusses Dritter dar. Dies heißt aber nicht zwangsläufig, daß im Unternehmen alle Handlungsspielräume erschöpft sind und eine zukunftsfähige Marktposition nicht erreichbar ist. Liegt der Engpaß etwa bei den finanziellen Handlungsspielräume der Eigentümer, so kann ein anderer Unternehmenseigner eine Fortführung möglich machen, insbesondere wenn er Synergiepotentiale ausschöpfen kann. Voraussetzung ist, daß die Alteigentümer bereit sind, ihre Vermögensrechte an den dritten abzutreten.

---

<sup>58</sup> Meffert: Marketingstrategien, S.67; Jendges: Wettbewerbsstrategien, S.128ff.

<sup>59</sup> Müller: Krisenmanagement, S.153; Krystek: Unternehmungskrisen, S.260ff; Meffert: Marketingstrategien, S.65. Eine ausführliche Vorteilhaftigkeitsbetrachtung zwischen sofortigem und sukzessivem Kapazitätsabbau nimmt Jendges: Wettbewerbsstrategien, S.133ff vor.

<sup>60</sup> Siehe dazu auch die Beispiele bei Müller: Krisenmanagement, S.305ff.

<sup>61</sup> Ausführlich dazu Kapitel B.II.2 Anpassung des Arbeitsvolumens (betriebsbedingte Kündigungen)

<sup>62</sup> Zu den Handlungsmöglichkeiten der Arbeitnehmer IG Metall: Handlungsanleitung, S.369ff.

Aufgabestrategien haben Rückwirkungen auf den Markt. Im Falle eines Verkaufs an einen industriellen Interessenten der Branche, ist dies als politischer Prozeß zu werten, um dessen marktliche Handlungsspielräume zu erhöhen. Die Folge kann eine aus volkswirtschaftlicher Sicht erwünschte oder unerwünschte Konzentration sein. Stilllegungen können einerseits eine Bereinigung der Marktkapazitäten bewirken, andererseits aber auch volkswirtschaftliche Kosten verursachen, die nicht das Unternehmen, sondern die Allgemeinheit zu tragen hat<sup>63</sup>. Zudem sind sie häufig mit politischer Einflußnahme der Arbeitnehmervertretungen und der Öffentlichkeit verbunden.

### *b) Marktbehauptungsstrategien*

Bei Marktbehauptungsstrategien wird versucht, trotz Strukturkrise den angestammten Markt zu verteidigen. Die Marktbehauptung wird dann nötig, wenn eine Aufgabestrategie nicht gewollt und ein Marktwechsel durch Diversifikation z.B. aufgrund der finanziellen Freiheitsgrade nicht möglich ist. Marktbehauptungsstrategien bewirken politische Prozesse zwischen den Wettbewerbern, deren marktliche Handlungsspielräume in der Strukturkrise kollidieren. Demzufolge sind die Reaktionen der Konkurrenten neben dem internen Wandlungsvermögen bestimmend für eine solche Strategie. Müller faßt die Marktbehauptungsstrategien in Abb.9 zusammen<sup>64</sup>.

Marktbehauptungsstrategien dürften nicht in Reinkultur zu verwirklichen sein, sondern sind als schwerpunktmäßige strategische Ausrichtung von Einzelmaßnahmen zu betrachten<sup>65</sup>. Sie müssen auf den vorhandenen internen Kompetenzen und Handlungsspielräumen aufbauen<sup>66</sup>. Im Marketingkonzept werden offensive Strategien der Verdrängung (Kapitel aa) *Behauptung durch Verdrängung*) und defensive Strategien der Konsolidierung (Kapitel bb) *Behauptung durch Konsolidierung*) unterschieden. Eine dritte Möglichkeit besteht in der Vermeidung des Wettbewerbs durch Kooperation (Kapitel cc) *Behauptung durch Kooperation*).

---

<sup>63</sup> Siehe zu Konzentration und externe Folgekosten ausführlich Kapitel C.II.1 Externer oder interner Strukturwandel?

<sup>64</sup> Müller: Krisenmanagement, S.123.

<sup>65</sup> Hess/Fechner: Sanierungshandbuch, S.193.

<sup>66</sup> Gremminger: Beziehungen, S.151ff. Siehe auch Kapitel B.I Sanierung in der Strukturkrise.

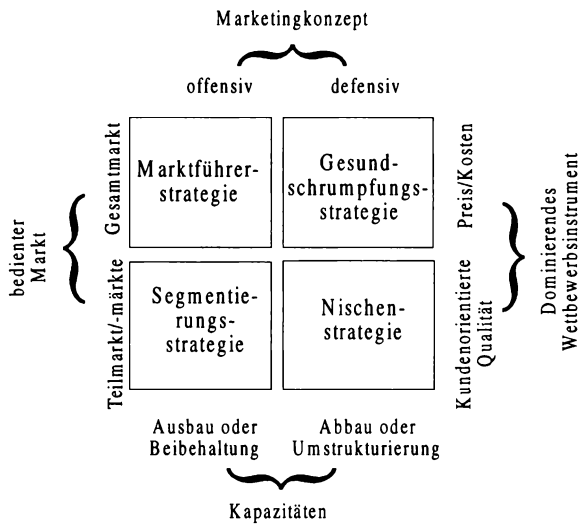


Abb.9: Marktbehauptungsstrategien

## aa) Behauptung durch Verdrängung

Verdrängungsstrategien zielen darauf, durch den Einsatz von Machtmitteln andere Wettbewerber aus dem Markt zu drängen<sup>67</sup>. Eine Marktbehauptung durch Verdrängung kann durch eine offensive Strategie der Erringung der Marktführerschaft(1) oder durch Segmentierungsstrategien (2) erreicht werden.

1. Eine *Marktführerstrategie* geht von bestehenden Märkten und Produkten aus und strebt über Marktanteilsgewinne auf Kosten der Konkurrenz die Marktführerschaft an. Damit ist eine Neuordnung der Konkurrenzverhältnisse verbunden. Diese Strategie beruht auf der Hoffnung, daß die Angriffsinvestitionen später höhere Gewinne erbringen<sup>68</sup>. Porter schlägt zur Durchführung einer Marktbeherrschungsstrategie Maßnahmen vor wie Investitionen in aggressive Preis- und Marketingmaßnahmen, die den schnellen Abzug anderer Kapazitäten vom Markt garantieren, Kauf und Stilllegung von Kapazitäten um sicherzustellen, daß sie nicht an Dritte gehen, Demonstration der Überlegenheit und Entschlossenheit,

<sup>67</sup> Gremminger: Beziehungen, S.148.

<sup>68</sup> Müller: Krisenmanagement, S.115. Zu einer solchen Marktführerstrategie gehören auch 'feindliche Übernahmen' wie sie 1993 bei Krupp/Hoesch und 1997 bei Krupp/Thyssen stattgefunden haben. Die Finanzierung der Übernahmen sollte jeweils aus den Synergieeffekten erfolgen.

in der Branche zu bleiben, sowie Maßnahmen, um das strategische Risiko des Verbleibens im Markt für die Konkurrenz zu erhöhen, z.B. durch Investitionen in neue Produkte und kostengünstige Verfahren und zwar auch dann, wenn sie weitere Überkapazitäten erzeugen<sup>69</sup>.

Verfolgen mehrere Anbieter in ihrem Suchprozeß nach Auswegen aus der Krise eine Marktführerstrategie, ist mit ruinösem Wettbewerb und Vergeltungsmaßnahmen zu rechnen. Dies ist um so wahrscheinlicher, je niedriger das Wachstum, homogener die Güter (keine Markenloyalität), gewichtiger die Fixkosten und je höher die Konzentration in der Branche ist. Bedeutend ist auch der Stellenwert, den die Unternehmen ihrer Position im Markt beimessen<sup>70</sup>.

Eine Verdrängungsstrategie führt über den Preis zu einem niedrigeren Erlösniveau der Branche, da sich in Strukturkrisen die Nachfrage nicht nennenswert erweitern läßt. Allerdings wird jede Preissenkung des einen zu Preissenkungen der anderen führen, um die Mindestauslastung der Kapazitäten und die Marktanteile aufrecht zu erhalten. Folge ist das schnelle Erreichen der liquiditätsmäßigen Preisuntergrenzen der Hersteller, so daß schließlich nur die mit den höchsten finanziellen Wandlungsspielräumen überleben können<sup>71</sup>. Diese sind abhängig von der Finanzierungsfähigkeit des Unternehmens bzw. des Konzerns (Verlustrausgleichsmöglichkeiten innerhalb verschiedener Geschäftsbereiche). Reichen die Innenfinanzierungsmittel nicht aus, muß bei einer offensiven Strategie den Geldgebern klar gemacht werden, daß sich ihre Investition in eine Verdrängungsstrategie trotz des Risikos in der Strukturkrise lohnt<sup>72</sup>.

2. Durch eine *Segmentierungsstrategie* wird versucht, eine Führungsposition auf lukrativen Teilmärkten (Segmenten) zu erlangen, ohne die bestehenden Kapazitäten abzubauen. Typisch ist die Konzentration auf Kunden- oder Produktgruppen oder bestimmte technische Lösungen. Diese Segmente bieten u.U. aufgrund der höheren Abhängigkeit der Kunden größere preisliche Handlungsspielräume als der Massenmarkt. Voraussetzungen für eine effiziente Marktsegmentierung ist insbesondere ein ausreichend großes Nachfragevolumen in diesem Segment<sup>73</sup>. Allerdings ist eine solche Strategie nur dann erfolgreich, wenn nicht

---

<sup>69</sup> Porter: Wettbewerbsstrategien, S.335ff.

<sup>70</sup> Porter: Wettbewerbsstrategien, S.426; auch Göttgens: Erfolgsfaktoren, S.16ff.

<sup>71</sup> Müller: Krisenmanagement, S.188ff; Jendges: Wettbewerbsstrategien, S.19; Greminger: Beziehungen, S.151ff, der auf die Ressourcenabhängigkeit bei Strategien hinweist.

<sup>72</sup> Ausführlich dazu Kapitel B.I.2.e) Finanzen.

<sup>73</sup> Müller: Krisenmanagement, S.148. Meffert/Walters: Anpassung, S.145 weisen darauf hin, daß bei homogenen Massengütern (z.B. Zucker) oder Dienstleistungen (z.B. Versicherungen) Segmentierungsstrategien nur bedingt wirksam sind.



andere Anbieter versuchen, in das gleiche Segment einzudringen, da es sich für alle als gewinnträchtig und damit als Ausweg aus der Krise darstellen kann.

*Zusammengefaßt* bleiben Verdrängungsstrategien in Strukturkrisen Unternehmen vorbehalten, deren finanzielle Wandlungsspielräume es erlauben, das Risiko einer solchen Strategie zu tragen. Ergreifen mehrere Anbieter diese Option, wird dies zu ruinösem Wettbewerb und zu erheblichen Verlusten aller führen. Dies geht zu Lasten der unterlegenen Konkurrenten, die aufgrund der politischen Prozesse auf dem Markt, d.h. der Wandlungshemmnisse, den Wandlungsprozeß nicht bewältigen können. Es ist also nicht in erster Linie der Wandlungsdruck von außen, z.B. aufgrund der schrumpfenden Nachfrage, der eine Anpassung verhindert, sondern das Verhalten der Wettbewerber und ihre politischen Prozesse untereinander, die sich gegenseitig Hemmnisse schaffen. Von daher bietet eine Verdrängungsstrategie keine Alternative für die gesamte Branche, insbesondere da nicht unbedingt der kostengünstigste oder innovativste Anbieter überlebt, sondern der mächtigste. Dies kann zu volkswirtschaftlich suboptimalen Ergebnissen führen<sup>74</sup>.

#### bb) Behauptung durch Konsolidierung

Mit einer Strategie der Konsolidierung will sich das Unternehmen an den schrumpfenden Markt anpassen, indem es bestehende Ressourcen abbaut. Erfolgt dies unter Beibehaltung der vorhandenen Marktposition, wird eine Gesund-schrumpungsstrategie (1) eingeschlagen. Wird dagegen eine Neupositionierung in Marktnischen angestrebt, handelt es sich um eine Nischenstrategie (2). Die interne Umsetzung erfolgt in beiden Fällen durch Reduzierung der sachlichen und personellen Kapazitäten, eventuell auch der Produkte, Varianten, Kunden oder Vertriebskanäle<sup>75</sup>.

1. Die Vorzüge einer *Gesund-schrumpungsstrategie* werden darin gesehen, daß ein Erfolg kurzfristig realisierbar wird, keine strategische Neuorientierung erfolgt und der Mitteleinsatz und das Risiko daher kalkulierbar erscheinen<sup>76</sup>. Sie ist sowohl intern wie auch extern (Eigentümer, Banken) erwartungskonform und

---

<sup>74</sup> Liebing: Erfahrungskurve, S.53; Rohde: Auslese, S.108ff; Niemann: Mittelstandspolitik, S.25.

<sup>75</sup> Brandstätter: Prüfung, S.300; Porter: Wettbewerbsstrategien, S.337; Welge/Hüttemann: Unternehmungsführung, S.83.

<sup>76</sup> Müller: Krisenmanagement, S.132; Kneschaurek: Unternehmung, S.130ff.

somit die verbreitetste Marktbehauptungsstrategie<sup>77</sup>. Es kommt hinzu, daß fehlende interne Handlungsspielräume, z.B. aufgrund finanzieller Möglichkeiten eine Strategie der Verdrängung oder Diversifikation nicht erlauben können.

Eine Schrumpfsstrategie birgt bei sektoralen Überkapazitäten die Gefahr des konformen Wettbewerbsverhaltens in sich. Betreiben alle Konkurrenten auf dem schrumpfenden Markt diese Strategie des Kostensenkungswettbewerbs, entsteht eine "Patt-Situation" bei der sich die relative Position der Unternehmen in der Branche nicht ändert<sup>78</sup>. Somit behindert sich diese Strategie durch konformes Wettbewerbsverhalten selber.

*Daraus ist zu folgern, daß eine Anpassung dem am besten gelingt, der ein abweichendes strategisches Profil als der Wettbewerb anstrebt und die Krise als Chance nutzt, sich gegenüber der Konkurrenz und auf zukünftigen Märkten neu zu profilieren<sup>79</sup>.*

Eine solche Neuprofilierung muß in der Gewinnung neuer marktlicher Handlungsspielräume, d.h. dem Aufbau von Wettbewerbsvorteilen bestehen. Dazu sind die internen Ressourcen auf das neue strategische Profil umzustrukturieren. Allerdings dürften die dabei notwendigen Produkt- und Prozeßinnovationen Handlungsspielräume voraussetzen, über die das Unternehmen eventuell nicht mehr verfügt.

Dies gilt insbesondere dann, wenn durch eine bereits eingeleitete Gesundheitschumpfsstrategie eine Stagnationsspirale in Gang gesetzt wurde. Die geringe Rentabilität im schrumpfenden Markt ist auf eine niedrige Produktivität zurückzuführen. Anstatt diese durch Investitionen zu erhöhen, werden sie angesichts der Marktaussichten zurückgestellt und bewirken damit weitere Produktivitätseinbußen und schließlich Verluste<sup>80</sup>. Zudem kostet eine Kapazitätsanpassung Geld (z.B. Sozialpläne), was zu Liquiditätsschwierigkeiten führen kann. Die Finanzspielräume des Unternehmens werden in dieser Abwärtsspirale zune-

---

<sup>77</sup> So zeigt Müller: Krisenmanagement, S.181 i.V. mit Löbke: Restrukturierung, S.262ff, daß Gesundheitschumpfsstrategien zwar am häufigsten angewandt werden, ihre Erfolgsaussichten aber am geringsten sind.

<sup>78</sup> Müller: Krisenmanagement, S.179ff; Müller: Restrukturierung, S.109; siehe auch das Zitat von Schmalenbach in Kapitel A.IV.3.b) Externe politische Prozesse.

<sup>79</sup> So auch Meffert; Marketingmanagement, S.48; Müller: Schwimmen gegen den Strom, S.379; Müller: Krisenmanagement, S.129; Oetinger: Wandlungen, S.47; Welge/Hüttemann: Unternehmungsführung, S. 87; Löbke: Restrukturierung, S.262ff. "Downsizing ist der verspätete Versuch, die Fehler der Vergangenheit zu korrigieren; es ist nicht dazu geeignet, die Märkte der Zukunft zu schaffen" Hamel/Prahalad: Wettlauf, S.34. Empirische Untersuchungen, die dies bestätigen zitiert Göttgens: Erfolgsfaktoren, S.81ff.

<sup>80</sup> Meffert: Marketingstrategien, S.49; Hinder/Bartosch: Wettbewerbsverhalten, S.45.

mend aufgebraucht und damit die Chancen zu einer Neuprofilierung im Wettbewerb genommen<sup>81</sup>.

Eine weiteres Problem der Gesundschumpungsstrategie ist die Umsetzung im Unternehmen, z.B. der gleichmäßige Abbau von direkten Produktionsbereichen und indirekten Bereichen<sup>82</sup>. In letzteren ist nicht genau ermittelbar, welche Kapazitätsanpassungen nötig und möglich sind. Auch ist ein Teil der bestehenden Fertigungs-, Vertriebs- und Verwaltungskapazitäten unabhängig von ihrer Inanspruchnahme nicht langfristig abbaubar und irreversibel (sunk costs<sup>83</sup>). Das Anpassungsvermögen wird also beschränkt. Bei der Eliminierung von Produkten, aber auch beim Abbau der Fertigungstiefe, muß der Fixkostenabbau größer sein als der Deckungsbeitrag, den diese Produkte noch erzielen. Würde dieser ebenfalls entfallen, bliebe eine geringere Deckungsbeitragssumme aller Produkte zur Fixkostenabdeckung. Daraus ist zu folgern, daß unzusammenhängende Schumpungsmaßnahmen die Ertragsmisere verschärfen können<sup>84</sup>. Eher sollte eine Neustrukturierung auf niedrigerem Niveau angestrebt werden<sup>85</sup>. Schließlich sind bei der Personalanpassung Hemmnisse von Seiten der Arbeitnehmervertretung zu erwarten<sup>86</sup>.

2. Die *Nischenstrategie* umfaßt den Rückzug des Unternehmens auf einen Teilmarkt, von dem es sich in Zukunft zufriedenstellende Renditen und eine stabile Nachfrage erwartet. Dies wird in erster Linie durch Differenzierung, wie z.B. eine überragende Qualität, hohes Image oder spezielle Technologien erreicht<sup>87</sup>. Sie stellen für die übrigen Wettbewerber der Branche Eintrittsbarrieren in Form weitgehender Alleinstellung bzw. Überlegenheit dar<sup>88</sup>. Diese sind für die Stabilität der Nische wichtig. Ohne verteidigungsfähige Differenzierungsvorteile hat das Unternehmen nur geringe Risikoausgleichsmöglichkeiten durch andere Produkte oder Märkte. Zudem ergibt sich das Dilemma, daß eine hohe Exklusivität der Nische und damit der Schutz vor Wettbewerbern mit geringem Umsatzpo-

---

<sup>81</sup> Müller: Krisenmanagement, S.198; Welge/Hüttemann: Unternehmungsführung, S.19; Meffert: Marketingstrategien, S.49; Göttgens: Erfolgsfaktoren, S.81ff, der auf entsprechende empirische Untersuchungen verweist, die diese Stagnationsspirale bestätigen.

<sup>82</sup> Welge/Hüttemann: Unternehmungsführung, S.17.

<sup>83</sup> Zu 'sunk costs' ausführlich Funke: Fixkosten, S.52ff.

<sup>84</sup> Siehe Kapitel B.II.3. Kostenanpassung.

<sup>85</sup> Ausführlicher dazu Kapitel B.I.2 Gewinnung interner Handlungsspielräume.

<sup>86</sup> Bezügl. der rechtlichen Möglichkeiten Kapitel B.II.2 Anpassung des Arbeitsvolumens.

<sup>87</sup> Göttgens: Erfolgsfaktoren, S.25; Eickhof: Strukturkrisenbekämpfung, S.124 bezeichnet dies als 'innovatorisches Gesundschumpfen'.

<sup>88</sup> Hünérberg: Nischenstrategien, S.667; Müller: Krisenmanagement, S.134; Erfmann: Wettbewerbsstrategien, S.162ff.

tential einhergeht<sup>89</sup>. Daher müssen bei einer Nischenstrategie Kapazitäten übermäßig abgebaut und angepaßt werden.

Die Frage, ob ein Teilmarkt oder der Gesamtmarkt bedient werden soll, steht in engem Zusammenhang mit der Segmentierungs- und Nischenstrategien. Beispielsweise ergeben sich erhebliche Konsequenzen für eine auf den gesamten Markt abzielende Strategie des Volumenanbieters im Vergleich zu einem auf einen Teilmarkt ausgerichteten Spezialitätenanbieter. Die Frage wird im Werkzeugmaschinenbau hinsichtlich der japanischen Konkurrenz, die auf die standardisierten Volumenmärkte setzt, intensiv diskutiert<sup>90</sup>. Allerdings haben gerade spezialisierte Maschinenbauer in engen Marktsegmenten eine globale Nische auf dem Weltmarkt gefunden, in der sich hohe Renditen verwirklichen lassen. Somit ist häufig eine Nischenstrategie nur in Verbindung mit der räumlichen Ausdehnung der Märkte, also durch Internationalisierung sinnvoll, um ein entsprechendes Umsatzvolumen realisieren zu können<sup>91</sup>.

Gerade in der Strukturkrise dürften häufig Nischenstrategien nicht Ergebnis langfristiger strategischer Überlegungen sein, sondern eher aus der Erkenntnis stammen, im eigentlichen Markt nicht mehr wettbewerbsfähig zu sein<sup>92</sup>. Es erscheint dann auf den ersten Blick einleuchtend, eine Schrumpfsstrategie mit dem Hinweis auf lukrative Nischen zu begründen.

*Zusammenfassend* ist festzuhalten, daß Konsolidierungsstrategien als defensive Antwort auf Strukturkrisen erhebliche Risiken in sich bergen. Einerseits erzwingen die Wandlungshemmnisse des gleichgerichteten Wettbewerbsverhaltens, der Einflußnahme Dritter (Eigentümer, Banken) im Hinblick auf erwartungskonforme, kurzfristig realisierbare und kalkulierbare Strategien und eventuell auch fehlende interne Handlungsspielräume eine Gesundsschrumpfsstrategie. Andererseits kann dem Wandlungsdruck in der Strukturkrise nur durch eine Neupositionierung mit einem vom Wettbewerb abweichenden Profil begegnet

---

<sup>89</sup> Hünérberg: Nischenstrategien, S.672; Backhaus/Schlüter: Wettbewerbsstrategien, S.17.

<sup>90</sup> Backhaus/Hilker: Triade, S.185ff; Scholl/Weller/Zeler: strukturelle Defizite, S.7; Werkzeugmaschinenbau: Nichts begriffen, Manager Magazin 3/1995, S.58ff; Werkzeugmaschinenbau: Strategien zur Internationalisierung, Handelsblatt vom 13.2.1992; Innovationsstrategien im Werkzeugmaschinenbau: Viele Unternehmen bekommen ihre Kosten nicht in den Griff, Handelsblatt vom 2.11.1992. In der Vergangenheit hat dies auch in der Fotoindustrie, die den Weltmarkt den Japanern überließ und sich in durch Image differenzierte, rentable Nischen zurückzog, eine erhebliche Rolle gespielt; siehe Oberthür/Albach: Wettbewerbsfähigkeit, S.93ff.

<sup>91</sup> Meffert: Wettbewerbsstrategien, S.405; Göttgens: Erfolgsfaktoren, S.146. Beispiel ist die Michael Weinig AG, Tauberbischofsheim, die im Segment der Kehlmaschinen (Fräs- und Hobelmaschinen für Holz z.B. für den Fensterbau) mit 80 % Exportanteil mehr als 50 % des Weltmarktanteils besitzt, mit zweistelligen Renditen arbeitet aber insgesamt nur ein Umsatzvolumen von 350 Mio. DM mit 1100 Beschäftigten realisiert.

<sup>92</sup> McKinsey: Einfach überlegen, S.36.

werden. Dessen Aufbau erfordert aber finanzielle, zeitliche und personelle Handlungsspielräume, die aufgrund der Stagnationsspirale und der Kosten der Gesundschumpfung eventuell nicht mehr zur Verfügung stehen. Für die Branche führen gleichgerichtete Konsolidierungsstrategien zu einem Kostensenkungswettlauf, der in einer abermaligen Patt-Situation enden kann und Ressourcen für eine innovative Strategie und damit Handlungsspielräume vernichtet. Wie bei den Verdrängungsstrategien spielt auch hier das Verhalten der Wettbewerber neben dem Wandlungsdruck eine relevante Rolle im Wandlungsprozeß.

### cc) Behauptung durch Kooperation

Bei Kooperationsstrategien ist zu unterscheiden zwischen (1) abgestimmtem Verhalten der ganzen Branche zur Verminderung des Wettbewerbsdrucks und (2) Kooperationen einzelner Unternehmen zur Gewinnung gemeinsamer Handlungsspielräume<sup>93</sup>.

1. Ein *abgestimmtes Branchenverhalten* läßt vermuten, daß die Einsicht der Konkurrenten besteht, nur kooperativ die Krise bewältigen zu können, da die Anpassungsfähigkeit der einzelnen Unternehmen überfordert ist. Ursachen dieser Einsicht können die durch konformes Wettbewerbsverhalten und den Druck der fixen Kosten entstandenen Überkapazitäten, hohe Marktaustrittsbarrieren und eine ruinierte Erlössituation sein<sup>94</sup>. Abgestimmtes Verhalten auf freiwilliger Basis dürfte nur auf Märkten mit einer überschaubaren Anzahl von Anbietern möglich sein, die bereit sind, gewisse Autonomiegrade aufzugeben. Ein gemeinsames Vorgehen liegt auch dann vor, wenn die Branche zwecks Einholung von Subventionen, kartellrechtlicher Ausnahmen oder Importbeschränkungen Forderungen an die Politik stellt<sup>95</sup>.

Abgestimmtes Branchenverhalten ist nach § 25 GWB verboten<sup>96</sup>. Es existieren allerdings Ausnahmen wie Konditionen-, Rabatt-, Normen- und Export-/Import-

---

<sup>93</sup> Dies ist ein weit gefaßter Begriff von Kooperation. Enger gefaßt wird sie von Büchs: Markt und Hierarchie, S.3 und Gremminger: Beziehungen, S.130 als eine zwischenbetriebliche Zusammenarbeit rechtlich und wirtschaftlich selbständiger Unternehmen zur gemeinsamen Durchführung von Aufgaben.

<sup>94</sup> Siehe den in Kapitel A.IV.3.b) Externe politische Prozesse zitierten Schmalenbach. Weitere Faktoren nennen Kartte: Kartelle, Sp.2129 und Dönnebrink: Kartelle, S.25ff.

<sup>95</sup> Picot: Überlegungen, S.148; Eickhof: Strukturkrisenbekämpfung, S.100ff.

<sup>96</sup> Zu Kartellen Kartte: Kartelle, Sp.2126ff. Zur Abgrenzung von Kartell und Kooperation Eickhof: Strukturkrisenbekämpfung, S.217 und kritisch Dönnebrink: Kartelle, S.12ff.

kartelle, sowie die hier besonders interessierenden Strukturkrisen- und Rationalisierungskartelle<sup>97</sup>.

Nach § 4 GWB kann das Bundeskartellamt im Falle von Überkapazitäten, die auf einem nachhaltigen Rückgang der Nachfrage beruhen, ein *Strukturkrisenkartell* erlauben<sup>98</sup>. Voraussetzung eines Kartellvertrages ist die planmäßige Anpassung der Kapazitäten. Flankierende Preis- und/oder Quotenabsprachen sind möglich, wenn der Preisverfall kurzfristig den Bestand einer Mehrzahl von Unternehmen bedroht. Bisher wurden acht Anträge auf Strukturkrisenkartelle bekannt, von denen zwei genehmigt wurden. Ebenso sieht der Montanvertrag in Art.58 § 1 Abs.1 EGKSV und der Art.85 EWGV der EG-Kommission Strukturkrisenkartelle vor<sup>99</sup>.

*Rationalisierungskartelle* nach § 5 Abs.2 und Abs.3 GWB können zur Verbesserung der Leistungsfähigkeit der Unternehmen erlaubt werden. Die Rationalisierungseffekte sind durch einheitliche Normungen, Differenzierung und Spezialisierung des Angebots oder durch zentralen Ein- und Verkauf erzielbar. Das Kartellamt prüft das angemessene Verhältnis zwischen Wettbewerbsbeschränkung und Rationalisierungserfolg.<sup>100</sup>

2. In Strukturkrisen spielt bei *Kooperationen einzelner Unternehmen* die gesellschaftsrechtliche Fusion zweier oder mehrerer Konkurrenten zwecks Kapazitätsbereinigung eine Rolle<sup>101</sup>. Diese ist kartellrechtlich verboten, wenn sie zu einer marktbeherrschenden Stellung führt, es sei denn, daß durch den Zusammenschluß eine Verbesserung der Wettbewerbsbedingungen eintritt, die die Nachteile der Marktbeherrschung überwiegt (§ 24 Abs.1 GWB)<sup>102</sup>.

Ohne gesellschaftsrechtliche Beteiligungen können Kooperationen als strategische Allianzen mit dem Ziel eingegangen werden, die Stärken der selbständigen Unternehmen zu vereinen, Synergieeffekte zu erzielen und den Ressourceneinsatz zu vermindern<sup>103</sup>. Dadurch erhöhen sich die Handlungsspielräume der koope-

---

<sup>97</sup> Zur Typologie von Kartellen ausführlich Dönnebrink: Kartelle, S.19ff.

<sup>98</sup> Immenga/Mestmäcker: GWB, S.268ff; Bundeskartellamt: Verwaltungsgrundsätze, S.269; Jüttner-Kramny: Staatliche Hilfen, S.1753; Kartte: Kartelle, Sp.2136ff. Ausführlich Kapitel C.IV.2 Privatwirtschaftliche Regulierung am Beispiel Strukturkrisenkartelle.

<sup>99</sup> Jüttner-Kramny: Staatliche Hilfen, S.1753; Dönnebrink: Kartelle, S.172ff; Immenga/Mestmäcker: GWB, S.269ff und Kapitel C.IV.1 Staatliche Regulierung am Beispiel EGKS.

<sup>100</sup> Bundeskartellamt: Verwaltungsgrundsätze, S.269; Dönnebrink: Kartelle, S.90ff; Immenga/Mestmäcker: GWB, S.280ff.

<sup>101</sup> Beispiel ist die Fusion von Krupp und Hoesch bzw. Krupp-Hoesch und Thyssen.

<sup>102</sup> Auch wenn das Kartellamt einen Zusammenschluß untersagt, kann es durch Ministererlaubnis bei gesamtwirtschaftlichen Vorteilen und überragendem Interesse genehmigt werden (§ 24 Abs.3 GWB). Dies kann gegeben sein, wenn ohne eine Sanierungsfusion die Existenz eines Beteiligten gefährdet ist; siehe Groß: Sanierung, S.12ff; Immenga/Mestmäcker: GWB, S.1156ff; Krystek: Unternehmungskrisen, S.226ff.

<sup>103</sup> Backhaus/Piltz: Strategische Allianzen - eine neue Form kooperativen Wettbewerbs? S.2; auch Büchs: Markt und Hierarchie, S.15. Dies entspricht dem engeren Kooperationsbegriff; siehe oben. Ein Beispiel für den verminderten Ressourceneinsatz nennt Funke:

rierenden Unternehmen<sup>104</sup>. Strategische Allianzen zeichnen sich (1) durch die Realisierung langfristiger Ziele aus, die einzelne Partner allein nicht erreichen können, sie verfolgen (2) eine Interessenkoordination der Partner in Bezug auf Produkte oder Märkte, und sie erhalten (3) die Selbständigkeit der Partner, d.h. eine Übernahme ist nicht beabsichtigt<sup>105</sup>. Tätigkeitsfelder der Zusammenarbeit können z.B. F&E (Technologiezugang), Produktion (Kostensenkung) und Vertrieb (Marktzugang) sein<sup>106</sup>. Dabei können sich Synergien aufgrund einer effizienteren Nutzung von Inputfaktoren (z.B. sinkende Einkaufskosten), Produktionsprozessen (bessere Auslastung), Produktpolitik (größere Angebotspalette) und der Absatzprozesse (effizientere Logistik) ergeben. Die Grenze dieser 'economies of scope' liegt in abnehmenden Kosteneffekten, z.B. aufgrund steigender Komplexitäts-, Koordinations-, Kompromiß- und Inflexibilitätskosten<sup>107</sup>.

Inwieweit sich Kooperationsstrategien einzelner Unternehmen zur strategischen Sanierung eignen, ist vor dem Hintergrund symmetrischer und asymmetrischer Markt- und Machtpositionen zu sehen. Zum *ersten* können bei Kooperation zweier schwacher Partner die addierten Schwächen die Synergieeffekte der Zusammenarbeit übertreffen. Zudem wird bei asymmetrischer Position und ungleichem Anreiz-Beitrags-Gleichgewicht der eine Partner den anderen dominieren wollen, was bei strategischen Allianzen zum Auseinanderbrechen der Koalition führen kann<sup>108</sup>. Kooperationsstrategien einzelner Unternehmen sind zum *zweiten* als politische Prozesse auf dem Markt zu sehen. Der Zweck ist (egal ob mit oder ohne gesellschaftsrechtliche Beteiligung), eine stärkere Marktposition gegenüber der Konkurrenz und damit deren Verdrängung. Dies bewirkt Gegenreaktionen der Konkurrenten, die ebenfalls Allianzen eingehen können,

---

Fixkosten, S.213 mit der kooperationsfreudigen Halbleiterindustrie, die ihre F&E-Aufwendungen nur durch 'burden-sharing' mehrere Anbieter aufbringen kann, was strategische Allianzen fördert.

<sup>104</sup> Backhaus/Plinke: Strategische Allianzen, S.28ff befragten 22 Spitzenmanager zum einen nach den Voraussetzungen, um im Wettbewerb der nächsten 10 Jahre bestehen zu können und zum andern nach der Eignung strategischer Allianzen dazu. Übereinstimmend wurden als Wettbewerbsvoraussetzungen und als Wirkung strategischer Allianzen die Handlungsspielräume bezüglich globaler Marktpräsenz, qualifiziertem Personal, Innovationskraft, Kostenposition, Produktpalette und Kundennähe dargestellt.

<sup>105</sup> Sigle: Strategische Allianzen, S.871ff; ähnlich Steinmann/Wurche: Kooperation, S.385ff.

<sup>106</sup> Backhaus/Plinke: Strategische Allianzen, S.22. Eine ausführliche Liste von Kooperationsfeldern bei Gremminger: Beziehungen, S.131.

<sup>107</sup> Ausführlich Frieger: Economies of scope, S.746ff, insbesondere S.754.

<sup>108</sup> Backhaus/Piltz: Strategische Allianzen, S.9; Krystek: Unternehmungskrisen, S.225; Matschke: Bewertung, S.559ff.



was wiederum zu einer Pattsituation führen kann. Insgesamt können diese Prozesse zur Konzentration und zum Ausscheiden der kooperationsunwilliger oder -fähiger Anbieter führen. Andererseits bieten sie aber kleineren Unternehmen die Chance, sich gegenüber Großunternehmen eine stabilere Marktposition zu erarbeiten<sup>109</sup>.

*Zusammengefaßt* ist festzuhalten, daß in Strukturkrisen ein abgestimmtes Branchenverhalten und Kooperationen zu einer Bewältigung oder Milderung des Wandlungsdrucks führen können, der andernfalls in einem ruinösen Wettbewerb enden würde. Ein Mittel dazu sind Strukturkrisen- und Rationalisierungskartelle und strategische Allianzen. Kooperationsstrategien setzen allerdings voraus, daß das Wandlungshemmnis konfrontativer Wettbewerbsprozesse gelöst wird, d.h. der Wille zur Kooperation als Maßnahme der Krisenüberwindung bei allen (relevanten) Wettbewerbern vorhanden ist und sie ihre Rivalität einstellen.

### *c) Diversifikationsstrategie*

Bei einer Diversifikation werden die bestehenden marktlichen Handlungsspielräume als für die Zukunft zwar nicht mehr ausreichend eingeschätzt, aber eine Aufgabestrategie abgelehnt. Die Diversifikation kostet Zeit und Geld, bietet aber die Chance des internen Strukturwandels, d.h. des Umlenkens bestehender Ressourcen in neue lukrative Produkte und Märkte<sup>110</sup>. Die strategischen Alternativen der Diversifikation entwickelte Ansoff 1966 mit seiner Produkt-Markt-Matrix<sup>111</sup>:

---

<sup>109</sup> Steinmann/Wurche: Kooperation, S.377ff bieten dazu ein Beispiel der Kooperationsnotwendigkeiten mittlerer Unternehmen im Pharmamarkt. Die Gesundheitsreform hat die mittelständischen Unternehmen dieser Branche unter Druck gesetzt. Um Überleben zu können, ist eine 'kritische Masse', d.h. Umsatzgröße und die Entwicklung neuer Präparate nötig. Diesen Anforderungen sind die meisten Unternehmen nicht gewachsen, so daß sie kooperieren oder mit hoher Wahrscheinlichkeit aufgeben müssen. Die Autoren stellen fest: "Da nicht alle mittelständischen Unternehmen über entsprechende Möglichkeiten verfügen, ist zu befürchten, daß eine 'Wettbewerbsanpassung' in vielen Fällen nicht durch ein verändertes strategisches Agieren der betroffenen Unternehmen erfolgen wird, sondern lediglich in Form eines durch das Konkursrecht gesteuerten Ausleseprozesses unter den bestehenden Betrieben."; ebenda, S.411.

<sup>110</sup> Müller: Krisenmanagement, S.159; Jendges: Wettbewerbsstrategien, S.75.

<sup>111</sup> Ansoff, H.I.: Management-Strategie, München 1966, S.13ff zitiert nach IdW: WP-Handbuch II, S.265.

*Tabelle 4*  
**Produkt-Markt-Matrix**

Produkte / Märkte	gegenwärtig	neu
gegenwärtig	Marktdurchdringung	Marktentwicklung
neu	Produktentwicklung	Diversifikation i.e.S.

Diversifikationsstrategien bergen Chancen wie Risikostreuung, Ausgleich saisonaler und konjunktureller Schwankungen und den Rückzug aus schrumpfenden Märkten. Sie sollten mit Innovationen einhergehen, die alt hergebrachte Wettbewerbsregeln überwinden, bisher nicht berücksichtigte Erfolgskriterien einführen und den Wettbewerb durch eigene Stärken gestalten, also Wettbewerbsspielräume schaffen<sup>112</sup>. Allerdings beinhaltet eine Diversifikation auch Risiken, wie eine zu starke Produktdiversifikation, die zum Verlust von Synergien und zur Produktkomplexität<sup>113</sup> führt oder die Konzentration auf angeblich attraktive Wachstumsmärkte, die aber schnell von wettbewerbsstärkeren Anbietern besetzt werden können<sup>114</sup>.

Die Entscheidung über eine Diversifikation hängt von der Marktattraktivität, den Eintrittskosten und der organisatorischen Einbindung ab<sup>115</sup>. Die Marktattraktivität bemißt sich an Kriterien wie Wachstum, Größe, Risiko und Konkurrenzsituation<sup>116</sup>. Markteintrittskosten sind z.B. Entwicklungskosten für neue Produkte, Investitionen für neue Produktionsanlagen, Marketingaufwendungen um Eintrittsbarrieren zu überwinden und Kosten eventueller Vergeltungsmaßnahmen der Konkurrenz<sup>117</sup>. Dies muß gegen die zukünftig zu erwartenden Finanzmittelüberschüsse aus der offensiven Strategie abgewogen werden.

<sup>112</sup> Erfmann: Wettbewerbsstrategien, S.179.

<sup>113</sup> Zur Komplexität siehe Kapitel B.I.2.b) Kosten.

<sup>114</sup> Meffert: Flexibilität, S.125; Jendges: Wettbewerbsstrategien, S.77.

<sup>115</sup> Rasche: Wettbewerbsvorteile, S.326 unter Bezugnahme auf Porter, M.E.: From Competitive Advantage to Corporate Strategy, Harvard Business Review, May 1987, S.43ff.

<sup>116</sup> In der Literatur wird dazu der Portfolio-Ansatz vorgeschlagen. Auf eine Darstellung dieses bzw. anderer Ansätze wie das PIMS-Programm oder das Strategische Spielbrett von McKinsey wird hier angesichts der ausführlichen Behandlung in der Literatur verzichtet; vgl. IdW: WP-Handbuch II, S.235ff; Becker: Sanierungsfähigkeit, S.168ff; Zwick: Turnaround, S.152ff; Müller: Krisenmanagement, S.74ff; Erfmann: Wettbewerbsstrategien, S.51ff; Göttgens: Erfolgsfaktoren, S.68ff. Zur Kritik des Portfolioansatzes Müller: Krisenmanagement, S.83ff.

<sup>117</sup> Porter: Wettbewerbsstrategien, S.424.

Für eine organisatorische Einbindung neuer Produkte können u.U. Synergiepotentiale ausgenutzt werden, z.B. bei Forschung (Rückgriff auf bestehendes Know-How), Produktion (Nutzung bestehender Anlagen) und Absatz (Rückgriff auf Vertriebskanäle und Servicenetze)<sup>118</sup>. Allerdings müssen diese Synergien erst hergestellt, d.h. aktiv in eine Unternehmensstrategie der einzelnen Funktionsbereiche umgesetzt werden<sup>119</sup>. Zudem ist das Spannungsverhältnis von Synergien einerseits und Flexibilität andererseits zu beachten. Synergien können zu immer größeren zentralisierten Einheiten (z.B. Zentraleinkauf) und dementsprechend hoher Organisationskomplexität mit langen Entscheidungswegen und -zeiten führen. Dies kann in Märkten oder bei Funktionen, bei denen es auf Flexibilität und Schnelligkeit ankommt (F&E, Vertrieb) hinderlich sein<sup>120</sup>.

Das notwendige Know-How zur Diversifikation müßte an bestehenden Kernkompetenzen anknüpfen<sup>121</sup>. Dies gilt sowohl für die Produkt- als auch für die Marktseite, also das Wissen um neue Märkte und das Verhalten auf ihnen. Wesentlich sind die zeitlichen Handlungsspielräume, denn bis neue Produkte entwickelt sind, muß die bestehende Kapazität erhalten bleiben. Fehlt das Wissen um neue Produkte und Märkte bzw. die Zeit, sie zu entwickeln, ist eine externe Diversifikation durch Akquisitionen, Kooperationen oder den Erwerb des Know-Hows (z.B. Kauf von Patenten) nötig<sup>122</sup>. Der Kauf von Unternehmen zwecks Diversifikation beinhaltet aber erhebliche Risiken<sup>123</sup>. So dürfen die inneren Widerstände bei einer Integration zweier Organisationen nicht unterschätzt werden<sup>124</sup>. Sinnvoll kann der Erwerb von Herstellern ähnlicher Produkte sein, also eine

---

<sup>118</sup> Ganz: Diversifikationsstrategie, S.15; ausführlich Friege: Economies of scope, S.746ff.

<sup>119</sup> Mirow: Konzerne, S.10.

<sup>120</sup> Mirow: Konzerne, S.21.

<sup>121</sup> Jendges: Wettbewerbsstrategie, S.79ff. Dieser schlägt anstatt der überwiegend auf die Marktattraktivität ausgerichteten traditionellen Portfolio-Ansätze in Anlehnung an Wernerfelt: A Resourced-Based-View of the Firm, Strategic Management Journal 5/1984, S.171ff eine Ressourcen-Produkt-Matrix vor, die von den bestehenden Ressourcen ausgeht und daraus Diversifikationsmöglichkeiten ableitet; ebenda S.86ff.

<sup>122</sup> Zwick: Turnaround, S.170; Müller: Krisenmanagement, S.159; Jendges: Wettbewerbsstrategien, S.92ff. Einen Überblick über wesentliche Vor- und Nachteile verschiedener Methoden der Diversifikation gibt Ganz: Diversifikationsstrategien, S.13. Zu deren Problemen auch Meffert: Flexibilität, S.124ff.

<sup>123</sup> So sollen nach einer Untersuchung von McKinsey nur 15 % der durchgeführten Akquisitionen erfolgreich gewesen sein, wobei die Quote geschäftsferner Übernahmen lediglich bei 6 % gelegen hat; ohne nähere Quellenangabe zitiert von Müller-Stewens u.a.: Wachstumsfinanzierung, S.55.

<sup>124</sup> Jendges: Wettbewerbsstrategien, S.95ff; Rasche: Wettbewerbsvorteile, S.327ff.

stammesgeschäftsnahe Diversifikation, bei der Synergien genutzt, unterausgelastete Kapazitäten eingesetzt und (eventuell) die Reputation auf die eigenen Produkte übertragen werden kann<sup>125</sup>.

*Zusammengefaßt* bieten Diversifikationsstrategien sowohl für das einzelne Unternehmen als auch für die Branche in der Strukturkrise die Chance, dem Wandlungsdruck zu entgehen oder ihn abzumildern. Sie bieten sich als langfristige Strategien an, um die internen Ressourcen auf eine neue Produkt/Markt-Kombination auszurichten und bestehende Kapazitäten anders zu verwenden. Allerdings sind zur Gewinnung neuer marktlicher Handlungsspielräume Geld, Zeit und Wissen erforderlich, die das potentielle Wandlungsvermögen des Unternehmens übersteigen können. Das Geld wird dann zum Wandlungshemmnis, wenn bei fehlenden internen Finanzierungsmöglichkeiten Dritte von der Finanzierung der Diversifikation überzeugt werden müssen. Zeitlich muß die Phase des Rückgangs der alten Märkte und der Aufbau der neuen überwunden werden, bevor sich das interne Wandlungsvermögen erschöpft. Wissen wird zum kritischen Faktor, wenn neue Produkte entwickelt und Markteintrittsbarrieren auf den neuen Märkten überwunden werden müssen.

Dabei spielen wiederum Wettbewerbsprozesse eine wesentliche Rolle. Je ruinöser der Verdrängungswettbewerb, um so geringer dürfte die Chance sein, das interne Wandlungsvermögen zu einer Diversifikationsstrategie einzusetzen, da alle Handlungsspielräume zur Marktbehauptung gebraucht werden und somit Zeit und Geld für die Diversifikation fehlt.

## **2. Gewinnung interner Handlungsspielräume in der Strukturkrise**

Veränderte Wettbewerbsstrategien wurden in den vorangegangenen Kapiteln als Reaktion auf den Wandlungsdruck in der Strukturkrise dargestellt. Reicht das bestehende Wandlungsvermögen nicht aus, um diese Wettbewerbsstrategien umzusetzen (z.B. fehlende Kostenspielräume bei einer Marktverdrängungsstrategie), müssen in der Krise neue Handlungsspielräume durch internen Strukturwandel (Sanierung) gewonnen werden.

In der Strukturkrise herrscht Unsicherheit über den Umfang, Struktur und Qualitätsanforderungen der zukünftig benötigten Ressourcen. Es wäre somit zu einfach, einen linearen Abbau der Ressourcen im Verhältnis zum Nachfragerück-

---

<sup>125</sup> Müller: Krisenmanagement, S.160; Jendges: Wettbewerbsstrategien, S.91ff und 103ff. Empirische Untersuchungen bestätigen, daß Diversifikation in nicht verwandte Bereiche zu niedrigen ROI's führen; siehe die Literatur bei Göttgens: Erfolgsfaktoren, S.160ff.

gang durchzuführen. So wie kritische Wachstumsschwellen nachgewiesen wurden, könnten auch kritische Schrumpfungsschwellen existieren<sup>126</sup>. Die Anpassung der Ressourcen muß sowohl auf ein erhöhtes Wandlungsvermögen (Flexibilität) setzen, da die Unsicherheit in der Strukturkrise absorbiert werden muß, als auch eine angestrebte Marktposition berücksichtigen, die eine Neuprofilierung im Wettbewerb erlaubt. Die Marktposition eines Anbieters wird durch marktliche Handlungsspielräume (Wettbewerbsvorteile) bestimmt<sup>127</sup>. Wettbewerbsvorteile gegenüber der Konkurrenz können nach Porter und der Industrial-Organization-Forschung in Kosten- oder Differenzierungsvorteilen bestehen<sup>128</sup>.

Voraussetzung für eine Strategie, die mit *Kostenführerschaft* als Wettbewerbsvorteil (Ziel, kostengünstigster Hersteller der Branche zu werden) verbunden ist, ist die Nutzung von Fixkostendegressions- und Lerneffekten<sup>129</sup>. Die entsprechende Produktionsmenge kann dadurch erreicht werden, daß die Mengen der Konkurrenz durch Preisunterbietung übernommen werden. Neben der Größe der Kapazitäten kennzeichnet eine Kostenführerstrategie eine geringe Sortimentsbreite und -tiefe, um Losgrößenvorteile zu ermöglichen, meist eine niedrige Fertigungstiefe, um Kostenvorteile über Lieferantenwechsel (z.B. in Niedriglohnländer oder durch "global sourcing") durchführen zu können<sup>130</sup>, ein striktes Kostenmanagement und eine straffe Organisation<sup>131</sup>.

Eine *Differenzierungsstrategie* versucht, für den Kunden einmalig zu werden<sup>132</sup>. Dies kann an verschiedenen Faktoren ansetzen, z.B. an Produktattributen, wie Qualität oder an dem mit dem Produkt verkauften Dienstleistungsangebot. Der Kunde muß bereit sein, diesen Zusatznutzen zu zahlen, d.h. die Differenzierungskosten abzudecken. Gerade die Differenzierung bietet den Vorteil, Preisanhebungen ohne Mengeneinbußen erreichen zu können.

Welche Risiken eine "*Strategie zwischen den Stühlen*", also keine klare Entscheidung zwischen Kosten und Differenzierung hat, beschreibt Porter: "Einem Unternehmen zwischen den Stühlen ist eine niedrige Rentabilität fast sicher. Es verliert entweder die

---

<sup>126</sup> Zu kritischen Wachstumsschwellen siehe Kapitel A.III.2 Kritische Wachstumsschwellen. Die Aussage zu kritischen Schrumpfungsschwellen ist als Hypothese aufzufassen, die gestützt wird (1) durch die in Kapitel B.I.1.b.bb) Behauptung durch Konsolidierung angesprochene Risiken der Gesundschrumpfungsstrategie und (2) durch die Erfahrung in Ostdeutschland, wonach durch erhebliches Schrumpfen (z.B. in den F&E-Bereichen) die Chance genommen wurde, einen eigenständigen Weg als unabhängiger Anbieter zu gehen.

<sup>127</sup> Zum Begriff der Markt- und Wettbewerbsposition im einzelnen Erfmann: Wettbewerbsstrategien, S.47ff.

<sup>128</sup> Porter: Wettbewerbsvorteile, S.32.

<sup>129</sup> Meffert: Marketingmanagement, S.114; Dichtl: Kostenführerschaft, S.423ff.

<sup>130</sup> Eine hohe Fertigungstiefe kann aber ebenso sinnvoll sein, wenn z.B. economies of scope eine große Rolle spielen. Siehe Kapitel B.I.2.a) Leistungen.

<sup>131</sup> Meffert: Marketingmanagement, S.243.

<sup>132</sup> Porter: Wettbewerbsvorteile, S.32. Zu den verschiedenen Differenzierungsmerkmalen Jendges: Wettbewerbsstrategien, S.35ff.

großen Mengenabnehmer, die niedrige Preise fordern, oder es muß auf Gewinne verzichten, um diese Aufträge nicht an Billiganbieter zu verlieren. Es verliert aber zugleich die besonders profitablen Aufträge - die Creme - an diejenigen Unternehmen, die sich auf hochprofitable Objekte spezialisiert oder die sich insgesamt differenziert haben."<sup>133</sup>

In Kapitel A.IV.1 Wandlungsvermögen und Wandlungsspielräume wurde auf das Dilemma zwischen Kosten und Flexibilität hingewiesen. Verfolgt das Unternehmen eine Strategie der Kostenführerschaft, so wird es auf eine gewisse Flexibilität verzichten müssen, die sich aus starren, auf Mengendurchsatz ausgelegte Produktionsanlagen, geringe und damit kostengünstige Belegschaftsqualifikation und starren Kontrollmechanismen ergibt. Dies führt zu hohen Kostenspielfräumen, vermindert aber die Fähigkeit zur schnellen zeitlichen Anpassung. Eine Differenzierungsstrategie, die z.B. auf eine schnelle Kundenbelieferung setzt, hat zwar dadurch geringere Kosten-, dafür aber höhere Vertriebsspielfräume. Je nach Marktstrategie müssen bei fehlenden Spielfräumen neue, spezifisch auf diese Strategie ausgerichtete unternehmensinterne Freiheitsgrade gewonnen werden.

Die Gewinnung interner Handlungsspielfräume betrifft alle Bereiche des Unternehmens. Hier soll in Anlehnung an Picot ein Schwerpunkt auf Leistungen (*a) Leistungen*), Kosten (*b) Kosten*), Personal (*c) Personal, Beschäftigungspläne und -gesellschaften*), Organisation (*d) Organisation*) und Finanzen (*e) Finanzen*) gelegt werden<sup>134</sup>.

Dabei sind Interdependenzen zu berücksichtigen. So wirkt die Neugestaltung der Leistungstiefe auf Kostenstruktur, Organisation und Personalbestand; ein Abbau von Personal auf Kostenstruktur und Organisation usw. Diese Interdependenzen werden hier nicht näher untersucht.

---

<sup>133</sup> Porter: Wettbewerbsstrategien, S.71. In einer Untersuchung von 230 Unternehmen der Investitionsgüterindustrie ermittelten Backhaus/Schlüter: Wettbewerbsstrategien, S.7ff, daß Unternehmen mit einer klaren Kosten- oder Qualitätsführerstrategie eine deutlich höhere Gesamtkapitalrendite aufwiesen (9 bzw. 8 %) als Unternehmen mit einer Doppelstrategie (4,6 %). Dabei verfolgten 7 % eine Kosten-, 56 % eine Qualitäts- und 37 % eine Doppelstrategie "zwischen den Stühlen". Zu ähnlichen Ergebnissen bei allerdings geringerer Fallzahl (10 Maschinenbauunternehmen) kommen Homburg/ Demmler: Instrumente, S.1597. Amerikanische Untersuchungen, die das Ergebnis bestätigen zitiert Erfmann: Wettbewerbsstrategie, S.158ff.

<sup>134</sup> Picot: Wettbewerbsdruck, S.124, der anstelle der Finanzen die Eigentümer mit der Begründung nennt, daß die property-rights-Theorie einen wesentlichen Einfluß der Eigentümerstruktur auf die Wettbewerbsfähigkeit nachgewiesen hat (ebenda, S.131). M.E. ist die Eigentümerstruktur in dem hier behandelten Zusammenhang besser unter dem Stichwort Finanzierung gefaßt. Eine andere Möglichkeit der Gliederung dieses Kapitels bestünde in der Porterschen Wertkette (Porter: Wettbewerbsvorteile, S.63). Hier weist auch Dreßler: Reorganisation, S.56, Fußnote 156 darauf hin, daß sich die Wertkettenanalyse eher für Unternehmen in einem stabilen Umfeld eignet und nicht für Krisenunternehmen.

*a) Leistungen*

Die Leistung umfaßt die Aspekte der Leistungsbreite (Produktprogramm) und der Leistungstiefe (Eigenfertigung oder Fremdbezug).

Die Frage, welche Leistungen für den Absatzmarkt angeboten werden, ist wesentlich bestimmt durch die Marktstrategie. Kostenführer bieten eine eher schmale Produktpalette an, um die Komplexitätskosten einer hohen Variantenzahl gering zu halten. Anbieter, die auf Differenzierung setzen und den Kunden ein breites Produktprogramm anbieten, nehmen die geringeren Kostenspielräume durch Komplexität in Kauf<sup>135</sup>. Die Produktprogrammpolitik umfaßt daneben Fragen der Entwicklung neuer marktstrategiegerechter Produkte, Programmstandardisierung und -bereinigung, Konzentration auf A- bzw. B-Produkte und -Kunden u.a.<sup>136</sup>. Im Rahmen der Differenzierung sind hier ferner Fragen der Qualitätssicherungssysteme und der Logistik zu bedenken. Die Frage der Breite des Produktprogramms ist insbesondere bei einer Diversifikationsstrategie wesentlich<sup>137</sup>.

Bei der Leistungstiefe<sup>138</sup> interessieren hier nicht die Aspekte der Make-or-Buy-Entscheidungen unter kostenrechnerischen Gesichtspunkten<sup>139</sup>. Eine Betrachtung im Rahmen der strategischen Sanierung kann nicht nur einzelne Komponenten unter dem Gesichtspunkt relevanter Eigenfertigungskosten und Vollkosten des Fremdbezugs vergleichen. Es geht vielmehr um die Neubestimmung dessen, was das Unternehmen selbst macht, weil es damit über strategiespezifische Handlungsspielräume gegenüber der Konkurrenz verfügt oder was es Dritte machen läßt, weil diese es besser können und damit zusätzliche Handlungsspielräume

---

<sup>135</sup> Backhaus/Schlüter: Wettbewerbsstrategien, S.15; Coenenberg/Prillmann: Erfolgswirkungen, S.1240; Meffert: Marketingstrategien, S.61. Siehe auch das folgende Kapitel B.I.2.b) Kosten.

<sup>136</sup> Picot: Wettbewerbsdruck, S.127.

<sup>137</sup> Die Leistungsbreite soll hier nicht weiter betrachtet werden.

<sup>138</sup> Häufig werden die Begriffe Leistungstiefe, Fertigungstiefe, make-or-buy, vertikale Integration und Outsourcing synonym verwendet. Hier soll unter Fertigungstiefe der Umfang der direkt in das Produkt eingehenden Komponenten begriffen werden, während Leistungstiefe, make-or-buy, Outsourcing und vertikale Integration im weiteren Sinne alle Funktionsbereiche umfaßt, also auch Fragen wie den Fremdbezug von Werbung, Transport, Instandhaltung usw.

<sup>139</sup> Vgl dazu Männel: Wirtschaftliche Fundierung, S.75ff. Strategiespezifische Aspekte spielen in diesen kostenrechnerischen Ansätzen keine Rolle. Zur Kritik der kurzfristigen kosten- und finanzorientierten Vorgehensweise bei make-or-buy Entscheidungen Rasche: Wettbewerbsvorteile, S.292ff.



möglich werden<sup>140</sup>. Demzufolge hat die Leistungstiefe vielfältige Auswirkungen auf die Struktur des Unternehmens z.B.:<sup>141</sup>

- Umfang der internen Entwicklungs-, Produktions und Vertriebsaufgaben und der damit verbundenen Kompetenzen und Qualifikationen,
- das quantitative und qualitative Einkaufsprogramm,
- Ausmaß der Kapitalbindung im Unternehmen,
- Anzahl der Mitarbeiter und das Beschäftigungsrisiko des Unternehmens,
- Höhe und Struktur der Kosten, insbesondere das Verhältnis zwischen fixen und variablen Kosten und damit des break-even-Punkts,
- Produktionswirtschaftliche Flexibilität.

Im Hinblick auf eine anzustrebende Marktstrategie sind Empfehlungen wie Kostenführerschaft niedrige bzw. Differenzierung hohe Leistungstiefe, zu einfach<sup>142</sup>. Um die relevanten Eigenschaften einer Leistung, z.B. ihre strategische Bedeutung, Wichtigkeit der Bezugssicherheit usw. und ihre Einbindungsform (Eigenfertigung, Fremdbezug) zu spezifizieren, bietet die Transaktionskostentheorie gegenüber kostenrechnerischen Kalkülen weitergehende Ansatzpunkte<sup>143</sup>.

Die Transaktionskostentheorie beruht auf einem berühmten Aufsatz von Coase aus dem Jahre 1937, wurde dann aber maßgeblich durch Williamson weiterentwickelt<sup>144</sup>. Unter Transaktionskosten versteht man Kosten der Information und Kommunikation für Anbahnung (z.B. Reisekosten, F&E), Vereinbarung (Verhandlungskosten, Planungskosten), Abwicklung (Führungskosten), Kontrolle (Qualitätsüberwachung) und Anpassung (Zusatzkosten nachträglicher Änderungen) arbeitsteiliger Leistungserstellung<sup>145</sup>.

Die Transaktionskostentheorie unterscheidet zwischen den Extremen der Koordination über den Markt (Preiskoordination) und der über die Hierarchie (Koordination durch

---

<sup>140</sup> Baurle/Schulte: Kostenmanagement, S.15. Wildemann: Konzentration, S.7 bezweifelt, ob überhaupt eine isolierte Betrachtung von Eigenfertigung und Fremdbezug greift, da sie induzierte Auswirkungen auf Prozesse (Auslastung, Verfügbarkeit) nicht berücksichtigt.

<sup>141</sup> Auszug aus Picot: Leistungstiefe, S.338.

<sup>142</sup> So betonen Benkenstein/Henke: Der Grad vertikaler Integration, S.82ff den Zusammenhang zwischen Kostenführerschaft und hoher Fertigungstiefe bzw. Differenzierung und niedriger. Zwar sind die Beispiele eindrucksvoll (Kostenführerschaft durch integrierten Stahlherstellungs- und Walzprozeß und dementsprechend hohe Fertigungstiefe), doch lassen sich genauso Gegenbeispiele (z.B. Kostenführerschaft durch Ausnutzung von Faktorkostenvorteilen in Billiglohnländern und demzufolge niedrige Fertigungstiefe) finden.

<sup>143</sup> Picot: Wettbewerbsdruck, S.126/127.

<sup>144</sup> Baur: Make-or-Buy, S.41; Weber: Produktions-, Transaktions- und Koordinationskostenrechnung, S.22. Aus volkswirtschaftlicher Sicht Brücker: Privatisierung, S.54ff. Einen Überblick über den Transaktionskostenansatz gibt Mattfeld: Rationalität.

<sup>145</sup> Albach: Kosten, S.1160; Mattfeld: Rationalität, S.1; Picot: Leistungstiefe, S.344; Weber: Produktions-, Transaktions- und Koordinationskostenrechnung, S.22.

Anweisungen). Je nach Einbindungsform (Markt, Hierarchie oder Zwischenformen) und der Eigenschaft der Leistung sind die Transaktionskosten unterschiedlich hoch. Die Einbindungsform umfaßt neben Eigenfertigung und Fremdbezug vielfältige Zwischenformen wie langfristige Verträge, Kooperationen, Jahresverträge<sup>146</sup>. Es gibt somit keine einfache Dichotomie von Markt oder Hierarchie, sondern ein Kontinuum vertikaler Strategien zwischen Eigenfertigung, Joint Venture, Allianzen, Franchising, lang- und kurzfristigen Kaufverträgen<sup>147</sup>.

Die Eigenschaften einer Leistung sind:<sup>148</sup>

*Tabelle 5*  
**Eigenschaften der vertikalen Integration**

Vorrangige Eigenschaften	niedriger Integrationsgrad	hoher Integrationsgrad
(1) Spezifität (z.B. Fertigungsverfahren, Design, Qualität)	niedrige Spezifität	hohe Spezifität
(2) Strategische Bedeutung (wettbewerbsrelevantes Wissen)	geringe strategische Bedeutung	große strategische Bedeutung
Unterstützende Eigenschaften		
(3) Unsicherheit (häufige Änderungen)	niedrige Unsicherheit	hohe Unsicherheit
(4) Häufigkeit (einer Leistung)	geringe Häufigkeit	große Häufigkeit

Hier steht die Frage im Vordergrund, wie marktstrategiespezifische Handlungsspielräume durch die Leistungstiefe beeinflußt werden. Dazu sollen die aufgeführten Eigenschaften und ihr Bezug zu Marktstrategien diskutiert werden (1 bis 4). Grundlegende Entscheidungen über die Leistungstiefe sind zudem häufig mit internen politischen Prozessen verbunden (5). Schließlich sind die Ergebnisse vor dem Hintergrund einer Strukturkrise zu bewerten (6).

1. Die *Spezifität* einer Leistung ist durch ihren Nutzen in einem spezifizierten Zusammenhang bestimmt. Bei einer anderen Verwendung verlöre sie diesen Nutzen<sup>149</sup>.

Dies trifft beispielsweise auf spezialisierte Werkzeuge oder Einzeckanlagen, personelles Know-How, spezielle Fertigungsverfahren oder Qualitätseigenschaften. Die Transaktionskosten bei Fremdbezug sind dabei hoch, da ein Lieferant in die Position gebracht

<sup>146</sup> Picot: Leistungstiefe, S.340; Baur: Make-or-Buy, S.94ff.

<sup>147</sup> Benkenstein/Henke: Der Grad vertikaler Integration, S.87; Gremminger: Beziehungen, S.133.

<sup>148</sup> Picot: Leistungstiefe, S.346.

<sup>149</sup> Fischer: Make-or-Buy, S.296ff; Picot: Leistungstiefe, S.345; Brücker: Privatisierung mit Verweis auf die entsprechenden Originalquellen bei Williamson.

ist, die Abhängigkeit von der spezifischen Leistung auszunutzen<sup>150</sup>. Beispielsweise fehlen aufgrund der meist einmaligen Leistung Marktpreise und der Lieferant hat dadurch die Möglichkeit, die asymmetrische Informationsverteilung über seine Kostenstruktur für sich zu nutzen<sup>151</sup>. Eine hohe Spezifität führt somit zu einer vorteilhafteren Selbsterstellung<sup>152</sup>.

Ist diese Spezifität nicht gegeben, bedeutet die Abwicklungsform über den Markt, daß ein Lieferant die unspezifische Leistung auch Dritten anbieten und damit Skalen- und Lerneffekte nutzen kann. Zu diesen Produktionskostenvorteilen können Transaktionskostenvorteile wie einfache Vertragsgestaltung, Standardisierung, geringe Suchkosten usw. kommen<sup>153</sup>. Bei niedriger Spezifität hat das Unternehmen größere Handlungsspielräume in bezug auf Lieferantenauswahl oder Beschaffungspreisverhandlungen.

Unter dem Aspekt der marktlichen Handlungsspielräume (Wettbewerbsvorteile), ist die Spezifität je nach Strategie unterschiedlich zu beurteilen. Für eine Kostenführerstrategie eröffnen sich um so höhere strategiespezifische Handlungsspielräume, je mehr z.B. durch entsprechende Konstruktionen eine niedrige Spezifität der Vorleistungen vorhanden ist und es Lieferanten gibt, die diese unspezifischen Leistungen zu geringen Kosten anbieten<sup>154</sup>. Findet sich auf dem Markt kein Lieferant, der kostengünstiger anbietet als eine spezialisierte Eigenfertigung dies erlauben würde, so ist diese zu wählen. Gibt es aber einen solchen, sollte untersucht werden, warum er kostengünstiger ist, um diesen Vorteil eventuell nachvollziehen und ausbauen zu können. Wesentliche Einflußgrößen eines Kostenvorteils sind Skaleneffekte, Faktorkosten- und Produktivitätsunterschiede<sup>155</sup>.

*Skaleneffekte* (in Tabelle 5 auch als Häufigkeit bezeichnet) beinhalten die Vorteile eines Lieferanten durch die oben behandelte höhere Produktionsmenge. Ist die Leistung allerdings spezifisch, so kann ein Lieferant diese Kostenvorteile nicht erreichen. Eventuell lohnt sich aber eine Kooperation mit dem Lieferanten, wenn dieser ein höheres Know-How hat<sup>156</sup>. Unternehmensintern ergeben sich Skaleneffekte auch aus den economies of

---

<sup>150</sup> Beispielsweise kann er sein Auslastungsrisiko im Preis weitergeben oder langfristige Lieferverträge verlangen. Damit sind die Kosten für den Abnehmer quasi fix und nicht variabel, wie bei Fremdbezug häufig erhofft; siehe Funke: Fixkosten, S.213ff.

<sup>151</sup> Baur: Make-or-Buy, S.68; Büchs: Markt und Hierarchie, S.4.

<sup>152</sup> Picot: Leistungstiefe, S.345.

<sup>153</sup> Picot: Leistungstiefe, S.348; Büchs: Markt und Hierarchie, S.11; Benkenstein: Gestaltung, S.488ff.

<sup>154</sup> Allerdings weisen Homburg/Demmler: Instrumente, S.1494 bei erfolgreichen Maschinenbauer nach, daß eine begrenzte Produktpalette, also ein Kennzeichen eines Kostenführers, mit hoher Fertigungstiefe einhergeht. Es scheint somit auch für Kostenführer möglich zu sein, aufgrund von Mengeneffekten die Vorteile hoher Fertigungstiefe auszunutzen.

<sup>155</sup> McKinsey: Einfach überlegen, S.58ff.

<sup>156</sup> Zum Zusammenhang von Spezifität und Häufigkeit Büchs: Markt und Hierarchie, S.4ff. und ihr Kosteneinfluß in Benkenstein: Gestaltung, S.490. Zu Skaleneffekten auch Funke: Fixkosten, S.214ff.

scope, also Synergien mit anderen Produkten<sup>157</sup>. Skaleneffekte dürften dann schwer imitierbar sein, wenn eine deutliche Marktführerposition vorliegt.

*Faktorkosten* spielen derzeit hinsichtlich der Öffnung Osteuropas eine wichtige Rolle, um die dortigen erheblichen Kostenvorteile insbesondere bei den Lohnkosten zu nutzen<sup>158</sup>. McKinsey betont allerdings, daß bei einer Produktion in Niedriglohnländern die Personal-kostenvorteile oft durch Kostennachteile in bezug auf Liefertreue und Qualität (Unsicherheit) bezahlt werden müssen<sup>159</sup>. Zudem dürfen die Kostenvorteile nicht auf kurzfristig niedrigen Wechselkursen basieren, sondern müssen nachhaltig sein und einer Risikoanalyse standhalten. Allerdings ist die Nutzung dieser Kostenunterschiede für Wettbewerber leicht imitierbar, wird also kaum Wettbewerbsvorteile auf Dauer ermöglichen.

*Produktivitätsunterschiede* können durch effizientere, einfachere und überschaubarere Strukturen und Abläufe bestimmt sein. Wenn die Voraussetzungen im Unternehmen dafür nicht gegeben sind, eignen sich u.U. Dezentralisierungsstrategien wie cost- oder profit-center oder die rechtliche Verselbständigung. Damit kann die Produktion von unnötigem Overhead befreit werden<sup>160</sup>. Deutliche Produktivitätsunterschiede zur Konkurrenz dürften schwierig imitierbar sein, wenn sie auf speziellen Fertigkeiten beruhen. Zudem führt Fremdbezug zu intern höherem Koordinierungsaufwand. Je konsequenter die Ausgliederung betrieben wird, desto höher sind die Anforderungen an ein Schnittstellenmanagement nach außen<sup>161</sup>. Darüber hinaus dürfen Synergieeffekte mit anderen Bereichen nicht vernachlässigt werden, da andernfalls "Phantomschmerzen" in diesen Bereichen auftreten können. Dies erfordert ein entsprechendes Schnittstellenmanagement<sup>162</sup>.

Eine Differenzierungsstrategie wird bei hoher Spezifität dann auf einen Lieferanten zurückgreifen, wenn dieser einen höheren Innovationsgrad im Hinblick auf den Differenzierungsvorteil hat, ihn sogar ausmacht oder noch steigert. Allerdings kann dieser Lieferant die Leistung auch Dritten anbieten und somit den Wettbewerbsvorteil gefährden. Der Differenzierer sollte daher die Eigenfertigung dem Fremdbezug bei hoher und mittlerer Spezifität vorziehen.

Eine hohe Spezifität und die damit verbundene Vorteilhaftigkeit einer hohen Leistungstiefe beruht auf kostengünstigen oder qualitativ hochwertigen Produktionsanlagen, spezifisch ausgebildetem Personal und einmaligem Know-How. Dies bedeutet aber andererseits ein hohes Auslastungsrisiko. So läßt sich eine spezifisch ausgebildete Belegschaft bei Unterauslastung nicht abbauen, ohne auf

---

<sup>157</sup> Dichtl: Kostenführerschaft, S.424ff; Friege: Economies of Scope, S.747.

<sup>158</sup> Siehe auch den Fall des Güterwaggonbaus in Kapitel A.II Sektorale Einflußfaktoren des Strukturwandels.

<sup>159</sup> McKinsey: Einfach überlegen, S.52. Auch japanische Firmen haben die Erfahrung machen müssen, daß die Kostenvorteile durch Ausbildungsmaßnahmen nicht voll realisiert werden konnten, wobei das steigende Qualifikationsniveau zu höheren Lohnkostenforderungen führte; siehe Meffert: Wettbewerbsstrategien, S.407.

<sup>160</sup> McKinsey: Einfach überlegen, S.45.

<sup>161</sup> Kühl: Mär, S.7; Rasche: Wettbewerbsvorteile, S.294.

<sup>162</sup> Rasche: Wettbewerbsvorteile, S.306ff.

diesen Wettbewerbsvorteil zu verzichten. Auch kann eine auf Mengendurchsatz ausgelegte Anlage ihre Kostenvorteile nur bei hoher Auslastung ausspielen.

2. Eine hohe *strategische Bedeutung* einer Leistung ist dann gegeben, wenn sie einen nicht- imitierbaren Wettbewerbsvorteil ausmacht<sup>163</sup>. Bestimmt die Leistung maßgeblich die Gesamtarchitektur und Leistungsfähigkeit des Produkts, muß das Know-How aus Überlebensinteresse gehalten werden, da die Leistung zur Kernkompetenz des Unternehmens zählt und somit strategiespezifische Handlungsspielräume ausmacht. Die Aufgabe dieser Kernkompetenz kann verheerende Folgen haben<sup>164</sup>, wenn strategische Teile zwar leicht auslagerbar, aber aufgrund von Know-How-Verlust nur mit hohen Kosten wieder zurückholbar sind<sup>165</sup>. Von strategischer Bedeutung ist die Leistung ebenfalls, wenn sich eine technologische Innovation abzeichnet, die zukünftig Wettbewerbsvorteile verspricht. In diesem Fall sollte dann eigengefertigt werden, wenn der zukünftige Vorteil nachhaltig gehalten werden kann<sup>166</sup>.

3. Die Frage der *Unsicherheit* in bezug auf qualitative, quantitative, terminliche oder technische Eigenschaften ist gerade im Hinblick auf eine Differenzierungsstrategie wichtig. Eine Eigenfertigung kann dann nicht aus der Hand gegeben werden, wenn Qualität, Liefertreue oder spezielle technische Eigenschaften den Kundennutzen bestimmen. Nur bei Eigenfertigung lassen sich diese Parameter intern kontrollieren und anpassen. Eine vertragliche Absicherung wirkt transaktionskostensteigernd und kann den Handlungsspielraum nicht nachhaltig garan-

---

<sup>163</sup> McKinsey: Einfach Überlegen, S.49; Müller/Prangenberg: Outsourcing, S.19.

<sup>164</sup> Vgl. McKinsey: Einfach überlegen, S.56; die den Fall schildern, daß ein Maschinenbauer durch Aufgabe der Eigenfertigung die Fähigkeit zur Produkt-/Prozessoptimierung verlor. Rasche: Wettbewerbsvorteile, S.298 beschreibt, daß Chrysler durch die Abgabe der Motorenfertigung Kernkompetenzen verloren hat.

<sup>165</sup> Wildemann: Konzentration, S.7. Die Frage der Kernkompetenz spielt insbesondere im ressourcenorientierten Ansatz eine wesentliche Rolle. Es wird darauf verwiesen, daß mit Outsourcing nicht nur Kosten, sondern auch Kernkompetenzen abgebaut werden; siehe Rasche: Wettbewerbsvorteile, S.291; Rasche/Wolfrum: Ressourcenorientierte Unternehmensführung, S.508ff und Müller/Prangenberg: Outsourcing, S.20.

<sup>166</sup> Auch Rasche: Wettbewerbsvorteile, S.315. Allerdings kann sich die strategische Bedeutung und die Spezifität im Laufe eines Produktlebenszyklusses ändern. In der Einführungsphase ergibt sich aufgrund niedrigen Volumens kein Vorteil des Fremdbezugs. In der Wachstumsphase wird sich das Unternehmen zunehmend auf strategisch relevante Teile konzentrieren, um knappe Investitionsmittel zu sparen. In der Reifephase setzt sich dieser Prozeß fort, kann aber auch aufgrund zunehmenden Wettbewerbsdrucks zu verstärktem Fremdbezug führen, um beispielsweise Faktorkostenvorteile realisieren zu können. In der Degenerationsphase soll es aufgrund abnehmenden Volumens zu einer Re-Integration kommen. Ebenso kann die Verringerung der Fertigungstiefe beabsichtigt sein, um Austrittskosten zu senken. Siehe Wildemann: Konzentration, S.7.

tieren. Dies gilt insbesondere in preislicher Hinsicht, wenn dem Lieferanten die Möglichkeit der Ausnutzung seines Nachfragemonopols bzw. seiner Informationsvorteile eingeräumt wird<sup>167</sup>. Der Zusammenhang von Unsicherheit und Spezifität läßt sich verkürzt formulieren: Bei niedriger Spezifität und niedriger Unsicherheit wird die marktliche Koordination, bei hoher Spezifität und hoher Unsicherheit die Eigenerstellung, vorteilhafter sein<sup>168</sup>.

4. Die *Häufigkeit* des Leistungsbezugs ist ein Kriterium, das bereits unter dem Aspekt der Skaleneffekte in diesem Kapitel diskutiert wurde.

5. Ein weiterer Aspekt, den die Transaktionskostentheorie und auch klassische Produktionskostenansätze wenig berücksichtigt, sind die mit der Entscheidung 'make or buy' verbundenen *politischen Prozesse*. Gerade anhand der aufgeführten Entscheidungskriterien der Transaktionskostentheorie, in die vielfach subjektive Momente eingehen, aber auch bei einem Kalkül mit meist nur vordergründig 'harten' kostenrechnerischen Kriterien, ergeben sich komplexe Entscheidungssituationen in interessen- und machtbeflußten Prozessen, also Wandlungshemmnisse<sup>169</sup>. Die betroffenen Stellen verlieren bei Fremdbezug ihre bisherige Funktion, die sie nicht ohne weiteres aufgeben werden. Dagegen hofft das Management, fremdbezogene Leistungen transparenter handhaben, beschränkte Kapazitäten auf Kernprozesse konzentrieren und fixe Kosten variabilisieren zu können<sup>170</sup>. Zudem darf der Einfluß von Moden<sup>171</sup> und Vor-Urteilen<sup>172</sup> nicht übersehen

---

<sup>167</sup> Allerdings begibt sich der Lieferant auch in eine unsichere Position, wenn er spezifische Investitionen vorgenommen hat, die für ihn 'sunk costs' darstellen. Ohne Auslastung durch den Kunden muß er diese Kosten voll tragen; siehe Funke: Fixkosten, S.53.

<sup>168</sup> Fischer: Make-or-Buy, S.297ff.

<sup>169</sup> Schneider: Kern, S.20 befragte die Abteilungen Einkauf, F&E und technische Zentralplanung zur ihrer Einstellung zu bestimmten 'Make-or-buy'-Leistungen. Dabei tendierte der Einkauf deutlich zum 'buy', während die Zentralplanung 'make' präferierte. Schneider verweist auf seine Erfahrungen, daß "Intransparenz, interessengesteuerte Manipulation und fehlende Bewertungsmethoden in der Praxis nicht Ausnahme-, sondern Regelfälle darstellen". Auch Müller/Prangenberg: Outsourcing, S.19.

<sup>170</sup> Müller/Prangenberg: Outsourcing, S.19. Ausführlicher dazu Picot: Leistungstiefe, S.347ff, der dies als Ein- und Auslagerungsbarrieren bezeichnet.

<sup>171</sup> In der stark vom japanischen Produktionsmodell beeinflußten 'lean production' ist eine niedrige Fertigungstiefe ein wesentliches Element. Dabei ist aber die enge Verbindung zu 'single source'-Lieferanten in Japan zu beachten, die zwar nicht rechtlich aber wirtschaftlich vertikal integriert sind.

<sup>172</sup> So meint Benkenstein: Gestaltung, S.496 praktisch-normativ aber ohne nähere Untersuchung, daß "... in aller Regel die Kostenvorteile der Eigenfertigung überschätzt werden" und das Gegenteil vertritt Rasche: Wettbewerbsvorteile, S.296 zwar differenzierter aber ebenso vehement.



werden. Auch der Einfluß von Interessen Dritter (Lieferanten die bereit sind 'Eintrittspreise' zu zahlen; lokale Politiker, die Wert auf Zulieferungen anderer regional ansässiger Unternehmen legen; langjährige Geschäftsbeziehungen, die man nicht aufgeben möchte) ist zu beachten. Es gibt nicht die optimale Leistungstiefe, sondern einen permanenten politischen Prozeß darüber, was das Unternehmen selber macht und was es von außen bezieht. Dieser Prozeß wird auch von divergierenden Interessen interner und externer Akteure beeinflusst.

6. Neben der Gewinnung interner Handlungsspielräume durch eine strategiespezifische Entscheidung über die Leistungstiefe muß hier der *Zusammenhang zur Strukturkrise* untersucht werden. Dazu gehört die Frage, ob eine hohe Fertigungstiefe die schnelle Anpassung an schrumpfende Märkte behindert. Dies erscheint auf den ersten Blick plausibel, denn die Reduzierung des Bestellvolumens eines Lieferanten dürfte im Vergleich zu Personalentlassungen friktionsloser und kostengünstiger ablaufen. Das Wandlungsvermögen ist bei niedriger Leistungstiefe somit größer als bei hoher<sup>173</sup>.

Zwischen der Flexibilität zur Anpassung an den schrumpfenden Markt durch niedrige Leistungstiefe und den marktstrategischen Wettbewerbsspielräumen besteht ein Entscheidungsproblem. Beruht der Wettbewerbsvorteil auf einer hohen Spezifität und Kernkompetenz, so ist die Leistung nicht zulieferbar ohne auch durch Wettbewerber imitierbar zu sein, es sei denn man akzeptiert die hohen (Transaktions-)Kosten eines exklusiven Vertrages. Von daher kann die Leistungstiefe in diesen Bereichen nicht gesenkt werden, ohne Wettbewerbsvorteile zu gefährden. Andererseits ergibt sich das Auslastungsrisiko, d.h. ein Abbau dieser spezifischen Ressourcen ist ohne den Abbau von Kernkompetenzen nicht möglich. Dies dürfte gerade in Strukturkrisen erhebliche Anpassungsprobleme verursachen. Für das Wandlungsvermögen des Unternehmens ergibt sich das Dilemma zwischen langfristigem Erhalt der Wettbewerbsvorteile und kurzfristigen Anpassungsproblemen. Die Auslastung muß dann entweder durch Verdrängungsstrategien zu Lasten der Konkurrenz oder durch Kooperationsstrategien sichergestellt werden. Bei letzterer können ausgewählte Komponenten und Endprodukte bei einem oder wenigen Herstellern konzentriert werden und alle Partner realisieren darüber Skaleneffekte und Spezialisierungsvorteile.

Würden alle Anbieter ihre Leistungstiefe senken, führt dies zu einer Nivellierung der Wettbewerbsvorteile und damit zu einer höheren Rivalität in der Branche. Dies wäre beispielsweise der Fall, wenn bei bisher ähnlichen Kostenstruktu-

---

<sup>173</sup> Bestätigt wird dies durch die empirische Untersuchung von Harrigan, K.R.: Exit Barriers and Vertical Integration, in Academy of Management Journal, Vol.25, 1985, No. 3, S.686ff zitiert nach Göttgens: Erfolgsfaktoren, S.150.



ren ein Anbieter Faktorkostenvorteile durch Komponentenfertigung in Billiglohnländern realisieren würde. Der damit ausgelöste Preisdruck zwingt dann auch die übrigen Hersteller zu einem solchen Schritt. Wenn eine Sanierung in der Strukturkrise, wie festgestellt, nur durch abweichende strategische Profilierung im Wettbewerb möglich ist, so kann auf spezifische, nicht-imitierbare und selbst-erstellte Wettbewerbsvorteile nicht verzichtet werden. Andernfalls nivellieren sich Differenzierungsmöglichkeiten in der Branche und verhindern die Entwicklung einer neuen strategischen Profilierung und zwar nicht nur des Unternehmens sondern aller Unternehmen der Branche.

*Zusammengefaßt* kann in der Strukturkrise sowohl eine radikale Senkung der Leistungstiefe als auch deren Aufrechterhaltung Probleme erzeugen, die das Wandlungsvermögen der Unternehmen überfordern können. Es entsteht ein Dilemma zwischen kurzfristigen Anpassungsproblemen aufgrund des Konkurrenzdrucks und langfristiger Wettbewerbsstärke durch spezifische Kernkompetenzen. Eine Lösung läßt sich nur durch Ausschalten der Konkurrenz finden, sei es durch Verdrängungsstrategien zu Lasten aller oder durch Kooperation, die eine gemeinsame Ausnutzung von Skalen- und Spezialisierungsvorteilen erlauben würde.

### *b) Kosten*

Während bei der Leistungstiefe die Entscheidung über Eigenleistung oder Fremdbezug behandelt wurde, stehen nun die Kostenspielräume der Eigenleistung im Vordergrund. In der Betriebswirtschaftslehre existieren dazu die Ansätze des traditionellen (1) und strategischen (2) Kostenmanagements, die hier auf ihre Effizienz zur Gewinnung strategiespezifischer Handlungsspielräume untersucht werden<sup>174</sup>. Ein weiterer Faktor ist die Wettbewerbsintensität (3) und der von ihr ausgehende Druck zur Kostenanpassung.

1. Beim *traditionellen Kostenmanagement* steht bei den variablen Kosten die Senkung der Beschaffungskosten (günstigere Einkaufsquellen), Fertigungskosten (niedrigere Faktorkosten und höhere Effizienz) und die Produktwertanalyse im

---

<sup>174</sup> Nicht untersucht wird die klassischen Kostentheorie, in der Kosten als Funktion der Beschäftigung (Schmalenbach) oder mehrerer Einflußgrößen wie Faktorqualität und -preise, Beschäftigung, Betriebsgröße und Fertigungsprogramm (Gutenberg) bzw. Kostenwert, Fertigungsprogramm und produktionswirtschaftliche Instrumentarien (Heinen) gesehen werden; siehe Picot: Überlegungen, S.149ff. Die Gestaltung der Kosten im Hinblick auf eine Marktstrategie wird in den Ansätzen der klassischen Kostentheorie nicht untersucht.

Vordergrund<sup>175</sup>. Fix- bzw. Gemeinkosten werden gerade in guten Zeiten durch Stellenvermehrung, den Wünschen der Kunden und Beschäftigten aufgebaut. Mit Gemeinkostenwertanalysen und Zero-Base-Budgeting (ZBB) sollen sie wieder unter Kontrolle gebracht werden<sup>176</sup>.

Die *Gemeinkostenwertanalyse* wird seit ca. 20 Jahren von McKinsey unter dem Titel "Overhead-Value-Analysis" zur Gemeinkostensenkung eingesetzt<sup>177</sup>. Ziel ist der Abbau nicht unbedingt notwendiger Verwaltungstätigkeiten bzw. deren rationellere Durchführung.

Die Methode geht von vier Phasen aus<sup>178</sup>. In der (1) Vorbereitungsphase wird das Einsparungsziel (meist 40 % der Gemeinkosten) festgelegt. Die (2) Analysephase umfaßt die Strukturierung der Leistungen und die Entwicklung von Ideen für ein verbessertes Kosten-/Nutzenverhältnis. Dabei wird untersucht, ob die Leistungen weggfallen oder rationeller gestaltet werden können. In der (3) Entscheidungsphase werden die Rationalisierungsideen nach Realisierbarkeit, Einführungsdauer und Wirtschaftlichkeit bewertet. Dabei unterteilt man in A-Maßnahmen (kurzfristig realisierbar), B-Maßnahmen (Beurteilung nach weiterer Analyse) und C-Maßnahmen (nicht-durchführbar wegen langer Realisierungsdauer oder Unwirtschaftlichkeit). Abschließend werden in der (4) Realisierungsphase die ermittelten Maßnahmen umgesetzt und kontrolliert.

Die Gemeinkostenwertanalyse soll Gemeinkosteneinsparungen von 10 bis 20 % ermöglichen, die Schlagkraft der Organisation durch Abbau von Bürokratie erhöhen, alle Beteiligten ein motivierendes Erfolgserlebnis verschaffen, nützliche Unterlagen zur Gemeinkostenbudgetierung und Personalbemessung liefern und das Management analytisch schulen<sup>179</sup>. Kritisiert wird an der Gemeinkostenwertanalyse der hohe Aufwand, Akzeptanzprobleme und die fehlende Ablauforientierung, da nur einzelne Einheiten in bestehenden Strukturen untersucht werden und nicht prozessübergreifende Aktivitäten<sup>180</sup>. Auch dimensionierten die untersuchten Mitarbeiter vielfach ihre erbrachten Leistungen durch Aufblähung von Nebentätigkeiten über, um spätere Einsparungen abwälzen zu können. Häufig stellen sich die beseitigten Mängel nach einiger Zeit wieder ein<sup>181</sup>.

Das *Zero-Base-Budgeting* (ZBB) wurde Ende der 60er Jahre von P.A.Pyhr bei Texas Instruments in den USA entwickelt<sup>182</sup>. Ziel ist der wirtschaftliche Einsatz von Ressourcen

---

<sup>175</sup> Bäurle/Schulte: Kostenmanagement, S.8ff.

<sup>176</sup> Bäurle/Schulte: Kostenmanagement, S.9; Picot: Überlegungen, S.163. Auch das Reengineering ließe sich unter das traditionelle Kostenmanagement fassen. Es wird im Kapitel B.I.2.d) Organisation behandelt.

<sup>177</sup> Müller: Gemeinkostenmanagement, S.39.

<sup>178</sup> Müller: Gemeinkostenmanagement, S.41ff; Roever: Gemeinkosten-Wertanalyse, S.688. Andere nennen drei Phasen: Vorbereitung, Analyse, Realisierung z.B. Bauer/Gereke/Memmel: Gemeinkostensenkung, S.19.

<sup>179</sup> Roever: Gemeinkosten-Wertanalyse, S.689ff.

<sup>180</sup> Kunesch: Grundlagen, S.101; Müller: Gemeinkostenmanagement, S.50; Uthmann/Hoffmann: Grenzen, S.7.

<sup>181</sup> Bauer/Gereke/Memmel: Gemeinkostensenkung, S.26ff; auch Gärtner: Strategie, S.199 FN 8 und Hess/Fechner: Sanierungshandbuch, S.217.

<sup>182</sup> Hitschler: Verwaltungsgemeinkostenplanung, S.287.

im Gemeinkostenbereich. Dabei wird so getan, als erstellt man das Unternehmen und seine Verwaltungsaktivitäten "auf der grünen Wiese" neu und ohne Bezug zur Vergangenheit<sup>183</sup>.

Im ersten Schritt der ZBB-Analyse erfolgt eine Abgrenzung des Untersuchungsbereichs und die Bildung von Entscheidungseinheiten<sup>184</sup>. Dann werden (zweiter Schritt) auf Basis einer Istanalyse alle Funktionen und Arbeitsabläufe neu durchdacht. Im dritten Schritt wird das angestrebte Leistungsniveau in bezug auf Quantität, Qualität, Häufigkeit und Zeitpunktgenauigkeit festgelegt und dafür die Kosten ermittelt<sup>185</sup>. Die dabei ermittelten Entscheidungspakete werden im vierten Schritt in eine Rangfolge gebracht. Diese Prioritätenliste wird mit allen Managementebenen diskutiert, um die Akzeptanz zu erhöhen. Im fünften Schritt erfolgt je nach Kostensenkungsziel ein Schnitt der Prioritätenliste und die Festlegung der zu realisierenden Entscheidungspakete<sup>186</sup>.

Das ZBB hat die Vorteile, daß alle Tätigkeiten des Untersuchungsbereichs neu bewertet, überflüssige Arbeitsvorgänge erkennbar und Anstöße zu einer besseren Ablauf- und Aufbauorganisation gegeben werden<sup>187</sup>. Probleme ergeben sich aus der hohen Arbeitsbelastung und aus Akzeptanzproblemen dieser Radikalkur. Zudem erfordert das einmalige Vorgehen der Analyse ein Gemeinkosten-Controlling, um den Erfolg nachhaltig sicherstellen zu können<sup>188</sup>.

Die traditionellen Ansätze des Kostenmanagements eröffnen keine strategiebezogenen Kostenspielfräume, sondern versuchen das Kostenniveau in bestehenden Strukturen unspezifisch zu reduzieren. GWA und ZBB unterstellen operative Schwächen in einzelnen Bereichen, die es zu entdecken und zu beseitigen gilt. Die Frage nach den Ursachen zu hoher Gemeinkosten wird nicht gestellt. Wesentliche Kostentreiber wie ein variantenreiches Produktprogramm, viele Klein- und Kleinstkunden oder eine hohe Zahl nicht kompatibler Komponenten, können mit dieser Methodik als verursachende Faktoren übersehen werden<sup>189</sup>. Sowohl die starke Funktionsorientierung auf einzelne Abteilungen als auch die fehlende Betrachtung der ursächlichen Kostentreiber verhindern eine übergreifende Neukonzeption der gesamten Wertschöpfungskette und eine Neuordnung der Strukturen<sup>190</sup>. Damit besteht die Gefahr, daß Ressourcen abgebaut werden, die Handlungsspielfräume in bezug auf neue Marktstrategien ermöglichen<sup>191</sup>.

---

<sup>183</sup> Zwick: Turnaround, S.78.

<sup>184</sup> Hitschler: Verwaltungsgemeinkostenplanung, S.290.

<sup>185</sup> Meyer-Piening: Gemeinkosten, S.693.

<sup>186</sup> Hitschler: Verwaltungsgemeinkostenplanung, S.291; Meyer-Piening: Gemeinkosten, S.695ff.

<sup>187</sup> Müller: Gemeinkostenmanagement, S.49.

<sup>188</sup> Hitschler: Verwaltungsgemeinkostenplanung, S.291; Hess/Fechner: Sanierungshandbuch, S.215ff.

<sup>189</sup> Homburg/Demmler: Instrumente, S.1593ff; Striening: Gemeinkostenmanagement, S.10.

<sup>190</sup> Baurle/Schulte: Kostenmanagement, S.11.

<sup>191</sup> Funke: Fixkosten, S.34.

Zu einer Anpassung in der Strukturkrise durch Neupositionierung im Wettbewerb tragen diese Ansätze nicht bei. Eher ist zu erwarten, daß beim Wandlungsdruck in der Strukturkrise der Einsatz von GWA und ZBB dazu führt, daß das Unternehmen sich zu einem Kostenwettlauf mit der Konkurrenz verleiten läßt, ohne die Neuausrichtung auf eine Marktstrategie vorzunehmen. Dazu trägt auch bei, daß die Wettbewerber eventuell genau die gleichen Methoden anwenden, somit wahrscheinlich ähnliche Ergebnisse erzielen werden und sich die Pattsituation der Branche nicht verändert<sup>192</sup>.

Es kommen interne Wandlungshemmnisse hinzu, da bei diesen Kostensenkungsmaßnahmen Abwehrstrategien der Betroffenen entwickelt werden. Darauf deuten die Akzeptanzprobleme hin und die Tatsache, daß Erfolge dieser Methoden eher vorübergehenden Charakter haben.

2. Das *strategische Kostenmanagement* sieht die Kosten als Folge strategischer Entscheidungen<sup>193</sup>. Je nach Marktstrategie muß die Wertschöpfungskette und die sich daraus ergebende Kostenstruktur bestimmt werden. Dabei sind Größenvorteile durch Fixkostendegression und Lerneffekte, Leistungstiefe, Synergien und die Komplexität relevante Einflußgrößen<sup>194</sup>.

Der Kostenführer erzielt wesentliche Vorteile durch Skaleneffekte. Um diese zu realisieren, kann er seine Produktpalette auf wenige Standardprodukte reduzieren, die Fertigungstechnologie spezifisch auf Mengendurchsatz ausrichten und die Zahl der Komponenten reduzieren, um im Falle des Fremdbezugs Einkaufsmacht ausüben bzw. im Falle der Eigenfertigung ebenfalls Skaleneffekte wahrnehmen zu können. Eine Differenzierungsstrategie erfordert je nach Differenzierungsvorteil ein variantenreiches und kundenspezifisches Produktprogramm bzw. beeinflußt die Kosten über einen hohen Servicegrad und qualitativ anspruchsvolle Produkte<sup>195</sup>. Sowohl bei der Kostenführer- als auch bei der Differenzierungsstrategie ergibt sich dadurch eine unterschiedliche Komplexität. Daraus resultieren Komplexitätskosten, die zu progressiven Stückkostenverläufen führen können. Sie sind Folge variantenreichen Produktprogramms oder zunehmender Koordinationskosten der betrieblichen Hierarchie<sup>196</sup>. Nicht die primären Kosten führen zu geringeren

---

<sup>192</sup> Darauf deuten die 'Modezyklen' von Kostensenkungsmaßnahmen hin, die vielfach von Unternehmensberatungen initiiert werden. Dazu gehörte in den 70er Jahren GWA und ZBB, in den 80er lean-production und lean-management und neuerdings reengineering.

<sup>193</sup> Baurle/Schulte: Kostenmanagement, S.12; Homburg/Demmler: Instrumente, S.1596.

<sup>194</sup> Baurle/Schulte: Kostenmanagement, S.11ff. Größenvorteile und Erfahrungskurve wurden bereits in Kapitel A.IV.3.b) Externe politische Prozesse untersucht und sollen hier nicht weiter vertieft werden. Die Leistungstiefe war Gegenstand des vorherigen Kapitels. Synergien (economies of scope) wurden in Kapitel B.I.1.c) Diversifikationsstrategien angesprochen.

<sup>195</sup> Homburg/Demmler: Instrumente, S.1596ff; Baurle/Schulte: Kostenmanagement, S.12; Coenenberg/Prillmann: Erfolgswirkungen, S.1240.

<sup>196</sup> Becker: Komplexitätskosten, S.171; Göttgens: Erfolgsfaktoren, S.176.

Kostenspielflächen, sondern die Ursachen liegen in der Breite der Produktpalette, interner Ablauforganisation oder den Interessen der Funktionsbereiche<sup>197</sup>.

Zu unterscheiden sind<sup>198</sup>:

- Produktkomplexität (Anzahl Komponenten, Materialien und Teile),
- Marktkomplexität (Kundenvielfalt, Sortimentsbreite, Auftragsvielfalt),
- Organisationskomplexität (Vielzahl von Aktivitäten, Koordinationsaufwand),
- Produktionskomplexität (Vielzahl Standorte, Fertigungsschritte, Technologien).

Das Komplexitätsmanagements kann versuchen, diese zu reduzieren oder zu beherrschen<sup>199</sup>. Zur Reduktion zählen Maßnahmen wie Sortimentsbereinigung, Gleichteileverwendung oder Reduzierung der Hierarchieebenen. Eine Komplexitätsreduzierung dürfte insbesondere in Verbindung mit dem Aufbau von Wettbewerbsvorteilen durch Erhöhung der Kostenspielflächen (Kostenführerstrategie) sinnvoll sein. Durch eine geringe Variantenvielfalt bei u.U. hochwertiger Grundausstattung erlauben die entsprechenden Mengeneffekte niedrige Komplexitäts- und damit Gesamtkosten. Eine weitgehende Verwendung unspezifischer Gleichteile reduziert ebenfalls die Komplexität.

Zur Komplexitätsbeherrschung zählen Maßnahmen wie fertigungsgerechte Konstruktion, Trennung von Rennern- und Spezial-Produktionslinien und die Bildung von homogenen Produktkategorien. Bei einer Differenzierungsstrategie, die auf Wettbewerbsvorteilen durch ein breites Produktprogramm basiert, wird die Komplexitätsbeherrschung maßgeblich. Dabei lassen sich höhere Komplexitätskosten zwar nicht vermeiden, allerdings durch ihre Transparenz eher beherrschen. Das notwendige Kostenniveau bei einer Differenzierungsstrategie ergibt sich da, wo die Komplexitätskosten vom Kunden gerade noch akzeptiert werden.

Die strategiegerechte Gestaltung der Kosten im Hinblick auf eine zukünftige Marktposition erscheint in der Strukturkrise effizienter als eine reine Kostenminimierungsstrategie. Allerdings kann letztere durch eine ruinöse Wettbewerbsstrategie der Konkurrenz erzwungen und dem Unternehmen dabei die notwendigen zeitlichen Handlungsspielräume für eine dauerhaft überlebensfähige Marktposition genommen werden.

3. Eine wesentliche Einflußgröße auf die Kosten ist die *Wettbewerbsintensität*. Handlungsspielräume können relativ in bezug auf die Handlungsspielräume der Konkurrenz bestehen und sind dementsprechend nicht in ihrer absoluten Höhe ausschlaggebend. Dies ergab sich bereits beim Ansatz des Grenzanbieters, dessen Kostenspielflächen relativ zu denen der Konkurrenz definiert wurden. Ermitteltbar

---

<sup>197</sup> Striening: Gemeinkostenmanagement, S.10; Homburg/Demmler: Instrumente, S.1593, die die Produktkomplexität zu den wichtigsten Kostentreibern der Industrie zählen. Empirische Nachweise über die negative Erfolgswirkung der Variantenvielfalt siehe bei Coenenberg/Prillmann: Erfolgswirkungen, S.1231ff. Zu den Interessen der Funktionsbereiche siehe Kapitel A.IV.3.c) Interne politische Prozesse.

<sup>198</sup> Schulte: Komplexitätsmanagement, S.84.

<sup>199</sup> Zum folgenden Schulte: Komplexitätsmanagement, S.89ff.

ist dies durch die Industriekostenkurve<sup>200</sup>. Bei rückläufiger Nachfrage und steigender Wettbewerbsintensität muß das kostengünstigere Unternehmen seine Kosten nicht nur an die niedrigere Beschäftigung anpassen, sondern auch an das Kostenniveau des günstigsten Konkurrenten. Dieser hat entsprechende längere zeitliche Handlungsspielräume zur eigenen Anpassung an den Beschäftigungsrückgang und somit ein höheres Wandlungsvermögen<sup>201</sup>. Dieser Zusammenhang von Kostenhöhe und Wettbewerbsintensität ist aber auch durch die unterschiedlichen Marktstrategien beeinflusst. Bezüglich der Kostenposition im Wettbewerb ist die Erhöhung von Kostenspielfräumen durch die Fähigkeit zur strategiespezifischen, nicht unbedingt niedrigsten Anpassung der Kosten bestimmt.

Neben dem Kostenniveau ist auch die Kostenelastizität bei intensivem Wettbewerb überlebensrelevant. Bei hohen versunkenen, irreversibel disponierten und durch Wandlungshemmnisse schwer beeinflussbaren Fixkosten gelingt eine Anpassung nur mit erheblichen zeitlichen Verzögerungen im Vergleich zur Konkurrenz. Dies verschlechtert die Kostenposition, was sich wiederum in sinkender Nachfrage und schlechteren Ergebnissen niederschlägt<sup>202</sup>. Im Kostenwettlauf einer Konsolidierungsstrategie gewinnt somit das elastischere Unternehmen aufgrund höherer zeitlicher Handlungsspielräume zur Kostenanpassung.

*Zusammengefaßt* dürfte deutlich geworden sein, daß in der Strukturkrise unspezifische Kostensenkungsmaßnahmen durch das traditionelle Kostenmanagement keine Lösung bedeuten. Nicht die strategiegerechte Gestaltung der Kosten, sondern die Strategie der Kostensenkung rückt dabei aufgrund des Wettbewerbsdrucks der Strukturkrise in den Vordergrund. Verfolgen mehrere Konkurrenten eine solche Strategie, führt dieses gleichgerichtete Wettbewerbsverhalten zu einer Kostensenkungsspirale, bei der alle mit den gleichen Methoden arbeiten und somit zu ähnlichen Ergebnissen kommen. Dabei kann schnell die liquiditätsmäßige Kostenuntergrenze Einzelner mit der Folge erreicht werden, daß deren finanzielles Wandlungsvermögen überfordert ist.

Ohne die Ausrichtung der Kostenmaßnahmen an angestrebten Wettbewerbsvorteilen besteht die Gefahr, daß strategienotwendige Potentiale nicht erkannt, u.U. sogar abgebaut werden und damit das Unternehmen weniger wandlungsfähig wird<sup>203</sup>. Die Kostenstrukturen müssen sich in Abhängigkeit von der einge-

---

<sup>200</sup> Siehe Kapitel A.II Sektorale Einflußgrößen des Strukturwandels.

<sup>201</sup> Picot: Wettbewerbsdruck, S.125 und Picot: Überlegungen, S.151ff.

<sup>202</sup> Funke: Fixkosten, S.211ff, der von einem Teufelskreis spricht.

<sup>203</sup> Der Arbeitskreis 'Organisation': Organisation, S.657 drückt dies anschaulich aus: "Es darf nicht verkannt werden, daß der Slackabbau, der gegenwärtig mit so großer Vehemenz betrieben wird, sich für die Gewinnung organisatorischer Flexibilität als eher hinderlich



schlagenen Marktstrategie wandeln, wobei Größenvorteile, Synergien, die Leistungstiefe und die Komplexität wesentliche Einflußgrößen sind. Eine Neugestaltung kostet aber Zeit und Geld und unterliegt somit dem gerade in der Strukturkrise hohen Risiko, daß sich die eingesetzten Mittel nicht amortisieren werden<sup>204</sup>. Dies verschärft sich dann, wenn einzelne Wettbewerber einen ruinösen Kostensenkungs- und Preiswettbewerb verursachen, dem sich das Unternehmen nur bedingt entziehen kann. Somit erzeugt auch hier das Verhalten der Wettbewerber Hemmnisse für eine zukunftsfähige Strategie.

Der Kostenführer muß über Größen- und Lerneffekte und durch Komplexitätsreduzierung sein Kostenniveau minimieren. Dabei treten die bereits in Kapitel A.IV.3.b) Externe politische Prozesse aufgeführten Wandlungshemmnisse auf. Wettbewerbsprozesse tendieren insbesondere zu Überkapazitäten, wenn mehrere Anbieter eine Kostenführerstrategie verfolgen und sich gegenseitig in ihrem Wandlungsvermögen behindern. Eine Differenzierungsstrategie ermöglicht dagegen größere preisliche Handlungsspielräume, da dem Kunde andere Vorteile geboten werden. Von daher empfiehlt es sich, gerade in der Strukturkrise eine Neupositionierung durch eine Differenzierungsstrategie zu verfolgen. Allerdings bestehen auch hier Gefahren. Zum ersten schließt eine Differenzierung gleichgerichtetes Wettbewerbsverhalten nicht aus, d.h. mehrere Anbieter können sich auf gleiche Differenzierungsmerkmale konzentrieren und sich somit gegenseitig in ihrem Wandlungsvermögen behindern. Zum zweiten wird gerade die Differenzierungsstrategie mit erheblichen Investitionen verbunden sein, die sowohl ohne entsprechende Finanzierungsalternativen und zeitliche Spielräume außerhalb des potentiellen Wandlungsvermögens liegen können als auch angesichts sinkender Nachfrage und der unsicheren Entwicklung ein erhöhtes Risiko bedeuten.

### *c) Personal, Beschäftigungspläne und -gesellschaften*

Bei der Anpassung der personellen Ressourcen an eine strukturell veränderte Marktsituation werden hier zuerst personelle Abbaumaßnahmen dargestellt, die

---

erweisen dürfte. 'Schlanke Strukturen', in den Kosten- und Zeitziele höchste Priorität besitzen und in denen die optimale Nutzung von Personal- und Sachressourcen die zentrale Orientierungsgröße der organisatorischen Gestaltung darstellt, sind sicherlich auf kurze Zeit mit einer Verbesserung der Wettbewerbsposition des Unternehmens verbunden. Ob sie sich allerdings als langfristig tragfähige 'Organisationsplattform' erweisen, muß angesichts der Tatsache, daß Flexibilität in der Regel nur mit dem Vorhandensein von Slacks 'erkauft' werden kann, eher angezweifelt werden."

<sup>204</sup> Jendges: Wettbewerbsstrategien, S.26.



Kostenspielräume gewinnen sollen. Dies ist mit pauschalen Vorgaben (1) und den Mitteln der Personalplanung (2) möglich. Zur Erhöhung strategiespezifischer Handlungsspielräume wird der Ansatz der Potentialorientierung dargestellt (3). Strukturkrisen gehen meist mit massivem Arbeitsplatzabbau einher<sup>205</sup>. Spezifische Erfahrungen mit derartigen Personalmaßnahmen und deren arbeitsmarktpolitischen Einbindung wurden mit Beschäftigungsplänen und -gesellschaften in West- und Ostdeutschland gesammelt (4).

1. Die einfachste Art der Personalanpassung sind *pauschale Vorgaben* einer absoluten oder relativen Größe des Personalabbaus. Wird beispielsweise eine zukünftige Kapazitätsauslastung von 80 % der heutigen geplant, lautet die Vorgabe 20 %. Andere Ansätze benutzen Kennzahlen wie Umsatz oder Wertschöpfung je Kopf, die aus Branchenvergleichszahlen, erwünschten Mindestumsätzen oder Kosteneinsparungszielen bestimmt werden<sup>206</sup>. Die konkrete Umsetzung bleibt den einzelnen Abteilungen überlassen. Sie können Leistungen einschränken oder das Arbeitsvolumen der Ausscheidenden auf die Verbleibenden verteilen und die Arbeit umorganisieren. Damit ist die Hoffnung auf eine vorhandene Flexibilitätsreserve verbunden, ohne das ermittelt wird, ob es diese gibt. Sollte sie in einzelnen Abteilungen ausgeschöpft sein, kann sich dort eine kritische Situation ergeben, während in anderen Personalüberhänge erhalten bleiben<sup>207</sup>.

Dies pauschale Verfahren hat den Vorteil, daß sich nach einer "chaotischen" Übergangsphase wieder eine arbeitsfähige Organisation auf niedrigerem Niveau einspielen wird. Der Nachteil besteht darin, daß unwirtschaftliche Arbeitsabläufe und überflüssige Leistungen zwar reduziert werden, aber keineswegs wegfallen. Ein weiterer Nachteil dieser konventionellen Personalabbaustrategie besteht in ihrer Treffungenauigkeit unter qualifikatorischen Aspekten. Um einen Sozialplan bezüglich der Sozialauswahl gemäß § 95 BetrVG nicht anfechtbar zu formulieren, zählen Kriterien wie Alter, Betriebszugehörigkeit, Familienstand, Anzahl der Kinder und nicht unbedingt Qualifikation und Leistung. Damit kann es zum Abbau von Schlüsselarbeitskräften kommen, die für eine Innovationsstrategie benötigt würden<sup>208</sup>.

Zudem bedeutet die Übergangsphase einen politischen Machtkampf in der Organisation, da jeder Vorgesetzte versucht, die von seinen Untergebenen erstellte Leistung als unvermeidbar und nicht reduzierbar darzustellen. Dabei kann es zu unwirtschaftlichen Lösungen kommen, wenn politische Machtdurchsetzung den Prozeß bestimmt und nicht wirt-

<sup>205</sup> So sank die Belegschaft nach Welge/Hüttemann: Unternehmungsführung, S.58 zwischen 1976 und 1987 im Schiffbau um 47%, in der Stahlerzeugung um 37% und in der Textilindustrie um 33%.

<sup>206</sup> Dies Verfahren wurde z.B. durch die Treuhandanstalt bei der Ausgestaltung der Sanierungskonzepte ostdeutscher Unternehmen gefordert; Treuhandanstalt: Leitfaden, S.17.

<sup>207</sup> Staudt u.a.: Potentialorientierung, S.63; Homburg: Gefahren, S.7; Homburg/Demmler: Instrumente, S.1594.

<sup>208</sup> Spies: Umstrukturierung, S.114ff.

schaftliche Rationalität<sup>209</sup>. Typische Erscheinungsformen in der Praxis sind der weit überproportionale Abbau von Produktionspersonal und die starken Beharrungstendenzen der Verwaltung<sup>210</sup>. Sie sind in schrumpfenden Unternehmen als Ergebnis betrieblicher Machtverhältnisse erklärbar. Es ist aufgrund interner Wandlungshemmnisse schwieriger, in den Führungspositionen und den kaufmännischen und technischen Abteilungen zu reorganisieren als im direkten Produktionsbereich.

Derartige pauschale Vorgaben erlauben keine strategiespezifische Anpassung der personellen Handlungsspielräume und führen ebenso wie unspezifische Maßnahmen des Kostenmanagements zu der Gefahr, daß Potentiale für zusätzliche Handlungsspielräume abgebaut werden<sup>211</sup>.

2. In direkten Bereichen der Leistungserstellung existieren Verfahren der *Personalplanung*, die über eine Produktivitätskennzahl den zur Produktion nötigen Personalbestand ermitteln.

Beispiel ist die sogenannte Kennzahlenmethode, die den Personalbedarf in fünf Schritten bestimmt<sup>212</sup>:

1. Ermittlung des Arbeitsbedarfs pro Erzeugnismengeneinheit (Kennzahl);
2. Ermittlung der Erzeugnismenge aus der Produktionsplanung;
3. Ermittlung der notwendigen Arbeitszeitkapazität (Erzeugnismenge \* Kennzahl);
4. Ermittlung des Personaleinsatzbedarfs (Arbeitszeitkapazität : verfügbare Arbeitszeit);
5. Ermittlung des Bruttopersonalbedarfs (Personaleinsatzbedarf - Reservebedarf).

Dies Verfahren ist in indirekten Bereichen dann nicht möglich, wenn entsprechende Produktivitäts- und Mengengrößen fehlen. Diese sind nur durch einen hohen Erfassungsaufwand ermittelbar, was sich allein zum Zweck der Personalplanung kaum lohnt<sup>213</sup>.

In den indirekten Bereichen wird häufig die Stellenplanmethode verwandt. Grundlage sind Erfahrungswerte der Vergangenheit und damit deren Strukturen und Abläufe. Demzufolge lassen sich auch wenig Kriterien finden, an denen die Personalanpassung ausgerichtet werden kann. Die Leistungsmessung mit Verfahren wie MTM oder REFA hat sich im Gegensatz zu den Produktionsbereichen in den Gemeinkostenbereichen kaum durchset-

---

<sup>209</sup> Homburg: Gefahren, S.7.

<sup>210</sup> Welge/Hüttemann: Unternehmungsführung, S.88ff ermittelten in ihren Fallstudien zu schrumpfenden Unternehmen, daß diese trotz Personalabbau die Anzahl der Hierarchiestufen nicht reduzierten, die Zahl der Stäbe konstant hielten und die Leitungsspanne z.T. erhöhten, wobei sogar der Anteil des Führungspersonals wuchs. Der Personalabbau führte dazu, daß der Anteil des indirekten Personals stieg. Auch Funke: Fixkosten, S.130 mit Verweis auf weitere empirische Untersuchungen.

<sup>211</sup> Homburg/Demmler: Instrumente, S.1592. Darauf deuten auch die Aussagen des Resource-based-view hin, daß Nicht-imitierbare Ressourcen oft nicht manifest sind. Demzufolge kann ein unspezifischer Personalabbau zum Abbau der Wettbewerbsvorteile führen, wenn diese an Humanressourcen gebunden sind.

<sup>212</sup> RKW: Personalplanung, S.102ff.

<sup>213</sup> Hitschler: Verwaltungsgemeinkostenplanung, S.289.

zen lassen<sup>214</sup>. Grund dafür dürfte der hohe Aufwand, kein vorhandenes Mengengerüst, die "Empfindlichkeit" von Angestellten und die Interessen ihrer Vorgesetzten gegenüber einer Leistungsmessung sein<sup>215</sup>. In diesen Bereichen wird eher auf die beschriebenen Verfahren der GWA oder ZBB zurückgegriffen<sup>216</sup>. Allerdings ist die Personalintensität in Gemeinkostenfunktionen ein kritischer Erfolgsfaktor, der wesentliche Kostenspielräume gegenüber der Konkurrenz begründen kann<sup>217</sup>.

Die Methode birgt neben ihrem strategieunspezifischen Einsatz die Gefahr in sich, daß mehr auf aktuelle Nachfrageschwankungen reagiert wird als auf die langfristig zu erwartende quantitative und qualitative Nachfrage. Sowohl die pauschalen Verfahren als auch die quantitative Personalbedarfsplanung begreift die Belegschaft als eine an das Nachfragevolumen anzupassende Ressource.

3. Einen anderen Ansatz im Rahmen der strategischen Planung bietet die *Potentialorientierung*<sup>218</sup>. In der traditionellen Unternehmensplanung wird von einer bestimmten Marktsituation, Organisation und Technik ausgegangen. Daraus leitet sich der quantitative und qualitative Personalbedarf ab.

Die Personalplanung ist damit Folgeplanung der Produktionsplanung. Änderungen des qualitativen Personalbedarfs werden entweder über den Arbeitsmarkt oder durch Personalentwicklungsmaßnahmen gedeckt. Insbesondere in Zeiten zunehmender Komplexität und diskontinuierlicher Entwicklungen stößt dieses Verfahren auf Probleme wie eine zu langwierigen Umsetzung der Personalentwicklungsmaßnahmen<sup>219</sup>.

Neuer Ansätze zur Personal (entwicklungs-) planung binden sie enger an die strategische Planung. Dabei wird versucht, eine Synchronisation von Investitions- und Personalplanung zu erreichen<sup>220</sup>. Zwar wird der Qualifikationsbedarf zeitlich eher an die voraussichtliche Entwicklung angepaßt, allerdings besteht auch hier ein Prognoseproblem bei der Übereinstimmung von vermuteten Qualifikationsanforderungen bei Investitionen und Innovationen im Vergleich zu den vermuteten zukünftigen Fähigkeiten der Beschäftigten.

---

<sup>214</sup> Hemmers/Konrad/Rollmann: Personalbedarfsplanung, S.9; Barth/Bender: Personalbemessung, Vorwort.

<sup>215</sup> Barth/Bender u.a.: Personalbemessung, Vorwort. Zu den Beharrungstendenzen des 'middle'-Management Oelsnitz: Krisenmanagement, S.250ff; Klotz: Neukonstruktion, S.7; Pitz/Pohl: Management, S.103ff.

<sup>216</sup> Helms: Personalbemessung, S.462ff; Hemmers u.a.: Personalbedarfsplanung.

<sup>217</sup> Siehe dazu die empirische Untersuchung der Gießereiindustrie durch Schefcyk: Erfolgsfaktoren, S.280, der als den kritischsten Erfolgsfaktor der Branche die Personalintensität der indirekten Bereiche ermittelte.

<sup>218</sup> Staudt u.a.: Potentialorientierung, S.57ff; ähnlich das ressourcenorientierte Personal-konzept von Bühner: Personalmanagement, S.252. Die Verbindungen zum Ressourcened-based-View ist deutlich, obwohl m.E. Verbindungslinien in der Literatur nicht gezogen wurden.

<sup>219</sup> Staudt u.a.: Potentialorientierung, S.55ff; Staudt: Unternehmensplanung, S.375.

<sup>220</sup> Engberding: Investitions- und Personalplanung; Staudt: Potentialorientierung, S.61; Pitz: Investitionsanalyse, S.569ff.

Die Potentialorientierung geht von der Umkehr der Folge Markt - Technik/ Organisation - Personal aus und fragt:

"... welche organisatorischen Varianten und technischen Lösungen mit den vorhandenen und entwickelbaren Qualifikationen überhaupt möglich sind."<sup>221</sup> bzw.

"Entwickle keine Pläne für die Fähigkeiten und Ressourcen erst zu finden sind, sondern bilde die Fähigkeiten aus und stelle die Ressourcen bereit, um daran orientiert die Planerstellung zur Ausschöpfung der im Markt vorhandenen Chancen und Gelegenheiten voranzutreiben."<sup>222</sup>

Personalplanung fungiert bei dieser Betrachtungsweise nicht als aus den übrigen Planungen abgeleitete nachrangige Planung, sondern als Ausgangspunkt für Produktions- und Unternehmensstrategien<sup>223</sup>. Die vorhandenen und ausbaubaren Potentiale befördern über alternative Organisationsstrukturen und Fertigungsverfahren neue Produkte und Dienstleistungen<sup>224</sup> und erhöhen somit das Wandlungsvermögen. Das Verfahren ist um so effektiver, je höher einerseits der Wandlungsdruck und andererseits das Qualifikations- und Flexibilitätspotential der Belegschaft ist<sup>225</sup>. Daraus ergeben sich insbesondere Konsequenzen für die Organisation. Je höher die Chance zu Eigeninitiative, Selbstregulierung und Mitbestimmung, desto höher die organisatorischen Handlungsspielräume bei der Anpassung<sup>226</sup>.

Personelle und qualifikatorische Handlungsspielräume erhöhen nicht nur die Anpassungsfähigkeit, sie bilden zudem wesentliche intangible Kernkompetenzen<sup>227</sup>. Da derartige spezifische Humanressourcen knapp sind, ist dasjenige Unternehmen im Vorteil, das hohen Investitionen in die Qualifikation, Rekrutierung und Entwicklung der Belegschaft tätigt und tätigte. Diese Kompetenzen

---

<sup>221</sup> Staudt u.a.: Potentialorientierung, S.64.

<sup>222</sup> Bühner: Personalmanagement, S.253.

<sup>223</sup> Ridder: Personalmanagement, S.43.

<sup>224</sup> Heeg: Personalentwicklung, S.29.

<sup>225</sup> Staehle: Human Resource Management, S.393; Heimerl-Wagner: Betrieb, S.354ff; Meffert: Marketingmanagement, S.21; Picot: Strukturwandel, S.569ff; Wimmer: Steuerung, S.149ff; Wildemann: Menschen, S.7; Wildemann: Ansatz, S.5ff. Allerdings hat ein höheres Qualifikationsniveau die von Ridder: Personalmanagements, S.44 beschriebene Konsequenz: "Die 'Rationalisierungsgewinner' verhalten sich als Ökonomen und erhöhen die Preise".

<sup>226</sup> Staudt u.a.: Potentialorientierung, S.67ff; McKinsey: Einfach überlegen, S.180ff; Lueger: Verhältnis, S.198ff; Oelsnitz: Krisenmanagement, S.299 und Kapitel B.I.2.d) Organisation.

<sup>227</sup> Zu intangiblen Ressourcen siehe Kapitel B.I Sanierung in der Strukturkrise.

dürften schwierig imitierbar, kopierbar und zu ersetzen sein. Damit bilden sie Wettbewerbsvorteile<sup>228</sup>.

Neben den Anpassungshemmnissen des Marktes hat also die Personalseite eine erhebliche limitationale Wirkung für die Anpassungsprozesse in Unternehmen und deren Wettbewerbsvorteile<sup>229</sup>. Reine Personalabbaumaßnahmen setzen wesentliche Probleme der organisatorischen Anpassungsfähigkeit nur auf niedrigerem Niveau fort<sup>230</sup>. Wenn eine Sanierung um so erfolgreicher ist, je mehr es gelingt, abweichende Profile als der Wettbewerb zu entwickeln, so gilt dies sowohl für die Marktpositionierung als auch für die Humanressourcen<sup>231</sup>.

*Einerseits stellen die qualifikatorischen Handlungsspielräume Wettbewerbsvorteile dar und werden für eine Neupositionierung gebraucht, andererseits ist auch bei einer Potentialorientierung der Personalpolitik nicht davon auszugehen, daß in einer Strukturkrise der Personalbestand gehalten werden kann. Die Kostenwirkungen eines unveränderten Personalbestandes dürften schnell die finanziellen Freiheitsgrade des Unternehmens übersteigen.*

Dementsprechend sind u.U. radikale Personalmaßnahmen erforderlich. Ohne eine Überbrückung dieses Problems kann das Wandlungsvermögen des Unternehmens überfordert sein.

---

<sup>228</sup> Staffelbach/Schön: Kernkompetenzen, S.23 bemerken dazu: "Je knapper die spezifischen Qualifikationen, je ausgeprägter das Lernvermögen, je wichtiger personale Eigenschaften, je höher die personellen 'Wiederbeschaffungskosten', je mehr Investitionen in Humankapital getätigt worden sind und je wichtiger die persönlichen Kundenbeziehungen sind, desto bedeutsamer sind die Humanressourcen für den Unternehmenserfolg und desto eher erlangen sie den Charakter von Kernkompetenzen."

<sup>229</sup> Oelsnitz: Krisenmanagement, S.280. Die Arbeitsgruppe 'Organisation': Organisation, S.625 betont: "Erfolgreiche Anpassungsprozesse setzen die aktive Einbindung aller Mitarbeiter und ihrer Interessenvertretung voraus."

<sup>230</sup> So bemerkte der prominente Vertreter des Resource-based View Prahalad in einem Interview des Manager Magazins (2/1995, S.84): "Wer nur Arbeitsplätze vernichtet ... erstickt Innovationen, Dynamik und die Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen. So läßt sich die Zukunft nicht gewinnen".

<sup>231</sup> Bestätigt wird dies durch empirische Untersuchungen. Göttgens: Erfolgsfaktoren, S.264ff bzw. S.315ff untersuchte Erfolgsfaktoren in stagnierenden und schrumpfenden Märkten und ermittelte, daß die mitarbeiterorientierte Dimension den höchsten Einfluß auf den Unternehmenserfolg hatte: "Unternehmen, die verstärkt auf mitarbeiterorientierte Handlungsprogramme und Verhaltensweisen setzten, sind demnach erfolgreicher als ihre Mitkonkurrenten"; ebenda, S.267. Hesselmann: Insolvenzprognose, S.58ff ermittelte Abweichungen erfolgreicher und insolvenzbedrohter Unternehmen im Bereich Managementqualität. Er stellte fest, daß die Differenz bei Faktoren wie Engagement der Belegschaft, Beteiligung der Mitarbeiter, Aufstiegsmöglichkeiten und Weiterbildung besonders groß waren.

4. Der massive Problemdruck in Krisenbranchen hat bei den Gewerkschaften in den 80er Jahren zu der Erkenntnis geführt, daß die Aushandlung möglicher hoher Sozialplanabfindungen und bessere Vorruhestandsregelungen<sup>232</sup> immer weniger das Problem regionaler Schwerpunktarbeitslosigkeit kompensieren kann<sup>233</sup>. Es gab daher Versuche, über *Beschäftigungspläne und -gesellschaften* den klassischen Sozialplan zu ersetzen. Die Ansätze standen unter dem Motto "Beschäftigung und Qualifizierung statt Entlassungen". Bis Ende der 80er Jahre wurde dies in 40 bis 50 westdeutschen Unternehmen realisiert<sup>234</sup>. Die Entwicklung in Ostdeutschland ließ Beschäftigungs- und Qualifizierungsgesellschaften zu Mitteln der Arbeitsmarktpolitik und zur sozialverträglichen Begleitung von Krisenunternehmen und -branchen werden<sup>235</sup>.

Die mit Beschäftigungsplänen verfolgten Ziele sind:<sup>236</sup>

- Beschäftigung durch Qualifikationszeiten und Kurzarbeit für Umstrukturierungen überbrücken,
- betriebliche Innovationen und Diversifizierung,
- Qualifizierung für den externen Arbeitsmarkt,
- Verbesserung der Vermittlungschancen,
- statt Arbeitslosigkeit Beschäftigung finanzieren,
- Verknüpfung finanzieller Mittel unterschiedlicher Herkunft.

Die Überbrückung durch Beschäftigungspläne ist verbunden mit der Wettbewerbsstrategie der Diversifikation<sup>237</sup>. Eine erweiterte Produktpalette soll neue Beschäftigung bringen und verkrustete Innovationsstrukturen aufbrechen<sup>238</sup>. Allerdings sind Diversifikationsstrategien (wie erwähnt) mit erheblichen Zeit- und Finanzaufwendungen verbunden und garantieren oft nur einen kleinen Teil des notwendigen Beschäftigungsausgleichs<sup>239</sup>.

Bei Beschäftigungsplänen und Qualifizierungsmaßnahmen bestehen erheblich rechtliche Wandlungshemmnisse. So ist das AFG auf die Förderung von einzelnen Personen ausge-

---

<sup>232</sup> Sozialpläne und Vorruhestandsregelungen werden im Kapitel B.II.2 Anpassung des Arbeitsvolumens im Rahmen der Konjunkturkrise behandelt. Dies schließt (natürlich) nicht aus, daß auch in Strukturkrisen der Personalabbau durch derartige Maßnahmen erfolgt.

<sup>233</sup> Bosch/Neumann: Einleitung, S. 19.

<sup>234</sup> Bosch: Beschäftigungsgesellschaften, S.90.

<sup>235</sup> Bosch: Beschäftigungsgesellschaften, S.88ff; IG Metall: Beschäftigungssicherung, S.4ff.

<sup>236</sup> Neumann/Spies: Ansätze, S.434.

<sup>237</sup> Siehe Kapitel B.I.3.c) Diversifikationsstrategien.

<sup>238</sup> Bosch/Neumann: Einleitung, S. 21; Kuda: Antikrisenstrategien, S.534.

<sup>239</sup> Skeptisch dazu auch Bosch: Personalabbau, S.426, der betont, daß Personalbedarf und Diversifikation nur bei langfristiger Personalplanung synchronisiert werden können.

legt, während bei Beschäftigungsplänen ganze Belegschaften qualifiziert werden sollen<sup>240</sup>. Zudem wird von einigen Arbeitsämtern die Voraussetzung der unmittelbaren Bedrohung von Arbeitslosigkeit nach § 44 Abs.2 AFG eng ausgelegt, so daß sie nur gekündigte Arbeitnehmer als förderungswürdig akzeptieren<sup>241</sup>.

Die dramatischen Auswirkungen großer Personalabbaumaßnahmen haben zu dem Versuch einer engen Verzahnung von regionaler Strukturpolitik, Arbeitsmarktpolitik und Beschäftigungsgesellschaften geführt. Dies gilt neben den Stahl- und Werftregionen insbesondere für Ostdeutschland<sup>242</sup>. Dort wurde ein Netz von Gesellschaften zur Arbeitsförderung, Beschäftigung und Strukturentwicklung (ABS-Gesellschaften<sup>243</sup>) gegründet. Diese Gesellschaften öffentlichen oder privaten Rechts sollen folgende Funktionen erfüllen:<sup>244</sup>

- Vermeidung andernfalls unvermeidbarer Arbeitslosigkeit (Auffangfunktion),
- Überbrückung beschäftigungsloser Zeiten bis zur Wiederaufnahme einer Beschäftigung, Rückkehr an den früheren Arbeitsplatz oder Eintritt in den Ruhestand (Brückenfunktion),
- Vermittlung von Qualifikationen (Qualifizierungsfunktion)
- Entwicklung neuer Beschäftigungsfelder, sowie den Aufbau neuer Unternehmen (strukturpolitische Funktion).

Aufgrund einer Rahmenvereinbarung zwischen Treuhandanstalt, Gewerkschaften, Arbeitgeberverbänden, Arbeitsministerium und Ländern wurden 1991 sechs Trägergesellschaften für ABS-Gesellschaften auf Landesebene gegründet, deren Aufgabe in Projekt- und Ausgründungsberatung, Fördermittelakquisition und Management- und Qualifizierungsberatung besteht<sup>245</sup>. Daneben existieren regionale und sektorale Trägergesellschaften mit ähnlicher Funktion<sup>246</sup>. Ende 1993 gab es 400 Beschäftigungsgesellschaften in Ostdeutschland mit rund 110.000 Teilnehmern.<sup>247</sup>

Die Verbindung von Beschäftigungsgesellschaften mit der regionalen Strukturpolitik war zwar angestrebt, stieß aber auf praktische Schwierigkeiten. Zum einen fehlte eine

---

<sup>240</sup> Adamy: Arbeitsmarkt- und Strukturpolitik, S.216.

<sup>241</sup> Arbeitskreis: Memorandum, S.29ff; Bosch/Neumann: Einleitung, S. 23.

<sup>242</sup> Lotzkat/Böhlefeld: Instrumente, S. 45ff; Spies: Umstrukturierung, S.118ff; Keller/Seifert: Chancen, S.22.

<sup>243</sup> Es finden sich auch andere Begriffe wie BQS-Gesellschaften (Beschäftigungs-, Qualifizierungs- und Strukturentwicklungsgesellschaften) z.B. in IG Metall: Beschäftigungssicherung, S.11ff.

<sup>244</sup> IG Metall: Beschäftigungssicherung, S.11; Wagner: ABS, S.73ff; Bosch: Beschäftigungsgesellschaften, S.98ff.

<sup>245</sup> "Rahmenvereinbarung zur Bildung von Gesellschaften zur Arbeitsförderung, Beschäftigung und Strukturentwicklung (ABS)", veröffentlicht in Die Wirtschaft 30/1991, S.21.

<sup>246</sup> Lotzkat/Böhlefeld: Instrumente, S. 46/47.

<sup>247</sup> IAB: Auffangbecken, S.1.



regionalpolitische Orientierung der politischen Instanzen, an denen sich die Gesellschaften ausrichten konnten (Schwerpunkte regionaler Wirtschaftsförderung). Zum anderen gelang die Ausgründung von neuen Unternehmen aus den ABS-Gesellschaften nur unzureichend<sup>248</sup>. So gab es in Brandenburg sechs und in Mecklenburg-Vorpommern 26 Ausgründungen mit geringer Beschäftigungswirkung<sup>249</sup>.

*Zusammengefaßt* ist festzuhalten, daß in der Strukturkrise die Gefahr der Überreaktion bei personellen Maßnahmen, insbesondere bei Gesundenschumpfungsstrategien, besteht. Im Hinblick auf die zukünftige Marktposition können dadurch Kernkompetenzen vernichtet werden, die unverzichtbare Bestandteile zur Gewinnung strategiespezifischer Handlungsspielräume sind. Allerdings darf gerade für eine Übergangsphase bis die Strukturkrise überwunden und eine stabile Marktposition erreicht ist, die Kostenwirkung des Personals nicht übersehen werden. Damit entsteht das Problem, daß einerseits aus einzelwirtschaftlich rationalen Erwägungen ein Personalabbau notwendig wird, weil andernfalls die Aufrechterhaltung des Personalbestandes die finanziellen Freiheitsgrade übersteigen können. Andererseits zeigte der Ansatz der Potentialorientierung, wie wichtig qualifikatorische Handlungsspielräume für eine überlebensfähige Marktposition mit nachhaltigen Wettbewerbsvorteilen sind. Ohne dieses Potential ist eine Überwindung der Krise nicht möglich und damit das einzelwirtschaftliche Wandlungsvermögen überfordert.

Dies kann durch Beschäftigungspläne und -gesellschaften nur unzureichend aufgefangen werden. Zum einen existieren rechtliche Wandlungshemmnisse des AFG, zum anderen ist die notwendige öffentliche Unterstützung nur in der Ausnahmesituation der Umstrukturierung der ostdeutschen Wirtschaft bereitgestellt worden. Trotzdem zielen diese beschäftigungspolitischen Ansätze genau auf das Problem der Überbrückung der personellen und qualifikatorischen Handlungsspielräume bis zur Überwindung der Krise.

#### *d) Organisation*

Eine veränderte Marktstrategie als Folge des Wandlungsdrucks der Strukturkrise muß zu einer veränderten Organisation führen. Dementsprechend ist eine Reorganisation, also ein Wandlungsprozeß der Organisation, nötig. Hier soll in erster Linie dieser Reorganisationsprozeß im Vordergrund stehen und nicht das

---

<sup>248</sup> Siehe das Gespräch: "Der Übergang in den ersten Arbeitsmarkt ist nur bedingt geglückt", in Die Mitbestimmung 12/1993, S. 38 ff; Wagner: ABS, S.77ff.

<sup>249</sup> Lotzkat/Böhlefeld: Instrumente, S.46.

Verhältnis von Strategie und Organisationsstruktur<sup>250</sup>. Dazu werden als Mittel die Neugestaltung der Ablauforganisation (Reengineering) vorgeschlagen (1). Die Organisationslehre kennt die klassische Theorie der organisatorischen Gestaltung (2), Ansätze des organisatorischen Wandels (3) und die lernende Organisation (4)<sup>251</sup>. Die letzten drei Ansätze sollen zuerst zusammenhängend dargestellt und anschließend diskutiert werden.

1. Das fundamentale Überdenken und radikale Umformen von Geschäftsprozessen wird unter dem Titel *Reengineering* von amerikanischen und deutschen Unternehmensberatern propagiert<sup>252</sup>. Das Verfahren wurde durch den ehemaligen MIT-Professor Michael Hammer und den Unternehmensberater James Champy popularisiert. Ziel ist ein Quantensprung, der nicht Kosteneinsparungen von 10 oder 20 % anstrebt, sondern beispielsweise einen halben Produktpreis oder die Reduzierung der Durchlaufzeiten von 3 Tagen auf 3 Stunden.

Die Grundidee besteht in der Aufhebung der Arbeitsteilung in zusammenhängenden Arbeitsabläufen (Prozessen)<sup>253</sup>. Arbeitsteilige Prozesse neigen dazu, daß kein Einzelner für den gesamten Ablauf Verantwortung übernimmt, sie aufgrund vieler Bearbeiter fehleranfällig sind und die häufigen Schnittstellen Liegezeiten verursachen<sup>254</sup>. Die Fehleranfälligkeit erzeugt Kontrollkosten und Hierarchie. Diese wiederum führen zu Abteilungs-egoismen und unbeweglichen Bürokratien. Business Reengineering wird definiert als "fundamentales Überdenken und radikales Redesign von Unternehmen oder wesentlichen Unternehmensprozessen. Das Resultat sind Verbesserungen um Größenordnungen in entscheidenden, heute wichtigen und meßbaren Leistungsgrößen in den Bereichen Kosten, Qualität, Service und Zeit."<sup>255</sup>

Die Ermittlung von Prozeßabläufen bietet die Chance der Schnittstellenbereinigung, d.h. überkomplexe Prozesse können reduziert bzw. gestrafft und überflüssige Aktivitäten

---

<sup>250</sup> In der Organisationsliteratur wurde der Zusammenhang zwischen Strategie und Struktur wesentlich von Chandler, A.D.: *Strategy and Structure*, Chapters in the History of American Industrial Enterprises, Cambridge, Mass. 1962 beeinflusst. Einen Überblick über verschiedene Ansätze gibt Dreßler: *Reorganisation* S.326ff. Nicht behandelt wird hier die Organisation des Krisenmanagements und Aspekte der Führung in der Krise. Dazu ausführlich Krystek: *Unternehmenskrise*, S.244ff; Böckenförde: *Unternehmenssanierung*, S.95ff; Staehle: *Krisenmanagement*, Sp.2463ff; Müller: *Krisenmanagement*, S.409ff.

<sup>251</sup> In Anlehnung an die Unterteilung bei Schreyögg/Noss: *Organisatorischer Wandel*, S.170ff; auch Dreßler: *Reorganisation*, S.282ff.

<sup>252</sup> Hammer/Champy: *Reengineering*; siehe auch "Kurzer Prozeß", *Reengineering*, *Manager Magazin* 12/1993, S.177ff.; "Wie eine Zitrone", *Serie Unternehmen* 2000, *Wirtschaftswoche* 51/1993 vom 17.12.1993, S.52ff.

<sup>253</sup> Hammer/Champy: *Reengineering*, S.43. Zu Prozessen ausführlich Kosiol: *Unternehmung*, S.89ff im Kapitel "Die Organisation des Ablaufs (Prozeß-Strukturierung)", geschrieben 1966.

<sup>254</sup> Hammer/Champy: *Reengineering*, S.42.

<sup>255</sup> Hammer/Champy: *Reengineering*, S.48.

eliminiert werden<sup>256</sup>. Dies führt zu einer schlankeren Organisation, denn ein einzelner Beschäftigter oder ein Team erhalten die Verantwortung für einen kompletten Prozeß. Dadurch entsteht weniger Überwachungs- und Kontrollbedarf und die Abstimmungsarbeiten reduzieren sich auf ein Minimum<sup>257</sup>. Daraus sollen sich erhebliche innerorganisatorische Konsequenzen ergeben wie Prozeßteams, die anstelle von Fachabteilungen treten, ausschließliche Verantwortlichkeit der Beschäftigten für die ihnen übertragenen Prozesse und dadurch eine neue Rolle der Führung als Coach statt Aufseher. Insgesamt sollen die Organisationsstrukturen flacher werden, weil viele Aufseher des mittleren Managements nicht mehr benötigt werden, da die Prozeßverantwortlichen sich selbst organisieren<sup>258</sup>.

Die radikale Neugestaltung der Ablauforganisation erzeugt interne Wandlungshemmnisse. So ergaben Umfragen, daß zwar 76% Unternehmen die Vorteile durchgängiger Geschäftsprozesse sehen, das aber nur 4 % bereit sind, Ressortegoismen aufzubrechen, Eigeninitiative wiederzubeleben und sich von ihren Strukturen zu trennen<sup>259</sup>. Von daher werden die oft hochgeschraubten Erwartungen nicht immer erfüllt<sup>260</sup>.

Voraussetzung für den Einsatz des Reengineering ist eine klar definierte Marktstrategie, anhand derer Strukturen und Prozesse ausgerichtet werden können. Wenn beispielsweise eine schnelle Lieferfähigkeit zentrales Differenzierungsmerkmal ist, muß eine Neubestimmung der Abläufe darauf abgestellt sein. Reengineering ohne klare Marktstrategie weist lediglich den Charakter von Gemeinkostenwert- und ZBB-Analysen auf<sup>261</sup>. Eine Restrukturierung der Prozesse muß ergänzt werden um eine Orientierung auf eine Strategie, ein verändertes Führungsverhalten und eine Änderung der Unternehmenskultur<sup>262</sup>. Damit dürfte ein reines Reengineering für die Gewinnung organisatorischer Wandlungsspielräume nicht ausreichen.

2. In der *klassischen Organisationslehre* ist die Änderung der Organisationsstruktur eine originäre Planungsaufgabe. Es wird versucht, vom Management gesetzte Ziele in optimale Organisationsstrukturen umzusetzen<sup>263</sup>. Dies wurde als

---

<sup>256</sup> Wäscher: Management, S.180ff.

<sup>257</sup> Hammer/Champy: Reengineering, S.72ff.

<sup>258</sup> Hammer/Champy: Reengineering, S.90ff; auch Franz: Prozeßmanagement, S.121.

<sup>259</sup> "Wie eine Zitrone", in Wirtschaftswoche 51/1993 vom 17.12.1993, S.53.

<sup>260</sup> Eine Studie der amerikanischen Beratungsgesellschaft CSC Index ergab, daß in zwei Drittel der Reengineeringprojekte keine bahnbrechenden Verbesserungen erkennbar waren; siehe Franz: Prozeßmanagement, S.122; "Völlig umgedreht" in Wirtschaftswoche 32/1994 vom 5.8.1994, S.54ff.

<sup>261</sup> Der Arbeitskreis 'Organisation': Organisation, S.622 setzt sich kritisch mit der unreflektierten Übernahme vorgefertigter Beratungskonzepte auseinander und betont, daß "... der Kauf von Standardlösungen auf dem Beratungsmarkt ... der spezifischen Situationsanforderung der einzelnen Unternehmen nicht gerecht (wird)".

<sup>262</sup> Krüger: Transformationsmanagement, S.210ff; Hamel/Prahalad: Wettlauf, S.45ff.

<sup>263</sup> Schreyögg/Noss: Organisatorischer Wandel, S.170ff; Dreßler: Reorganisation, S.306; Reinhardt: Modell, S.108ff.

Problem der Anweisung verstanden, der von Organisationsmitgliedern zu folgen war. In diesem angeordneten Wandlungsprozeß traten Widerstände auf<sup>264</sup>. Organisatorische Gestaltung wurde daraufhin als ein konflikträchtiger, politischer Prozeß verstanden, der durch Machteinsatz zu bewältigen war<sup>265</sup>.

3. Um die Widerstände gegen Änderungen zu überwinden, beschäftigt sich die *Theorie des geplanten organisatorischen Wandels* (später überwiegend als Organisationsentwicklung bezeichnet) mit dem Prozeß und dem Verlauf dieses Wandels<sup>266</sup>. Fragen der Durchsetzung und Handhabung derartiger Prozesse spielen eine besondere Rolle<sup>267</sup>. Nur die gemeinsame Entwicklung neuer organisatorischer Regelungen (meist unter Anleitung speziell geschulter Change Agents) läßt die Akzeptanz und Realisierung sicherstellen.

In der Praxis der Organisationsentwicklung (OE) haben sich zwei Ansätze herausgebildet. In der Prozeßberatung soll die Organisation Probleme wahrnehmen und in Handlungen umsetzen. Es wird kein vorgefertigtes Ideal vorgegeben, sondern die Gruppe soll selbst Lösungen finden. Die Arbeit des Wandlungsberaters liegt in der Öffnung von Kommunikationsblockaden und der Aufdeckung destruktiver Spiele. Die OE nach dem Verhaltensgitter stellt dagegen auf ein angestrebtes Ergebnis ab und strukturiert dementsprechend den Prozeß. Damit lassen sich die Wirkungen besser abschätzen<sup>268</sup>.

Die Kritik an den Ansätzen des OE bezieht sich darauf, daß der organisatorische Wandel (1) als Spezialistensache aufgefaßt wird, in dem die Organisation die Rolle des Klienten wahrnimmt, (2) als stetiger und beherrschbarer Prozeß gesehen wird, in dem lediglich verhaltensbedingte Widerstände zu überwinden sind, (3) als fest umrissenes Problem mit klarem Anfang und Ende unterstellt ist, anstatt als ständigen Problemlösungsprozeß und (4) als Sonderfall gilt, obwohl Wandel die Regel und nicht die Ausnahme ist<sup>269</sup>.

4. Das *Konzept der lernenden Organisation* basiert auf dem Gedanken, daß das organisatorische Geschehen ein fortlaufender Lernprozeß und somit dynamisch und nicht gleichgewichtsbezogen ist<sup>270</sup>. Lernen wird dabei als Lernen aus Erfah-

---

<sup>264</sup> Derartige Widerstände wurden in Kapitel A.IV.3.c) Interne politische Prozesse bereits beschrieben.

<sup>265</sup> Dreßler: Reorganisation, S.290 mit bezug auf Grochla, E.: Grundlagen der organisatorischen Gestaltung, Stuttgart 1982, S.36. Auch Kirsch/Esser/Gabele: Management, S.68ff; Schreyögg/Noss: Organisatorischer Wandel, S.171. Kieser: Fremdorganisation, S.208 zeigt dies an einem Beispiel.

<sup>266</sup> Kirsch/Esser/Gabele: Management, S.229ff; "Ein geplanter Wandel liegt danach vor, wenn man die Änderungen des Systems nicht dem Zufall überläßt, sondern versucht, in Antizipation zukünftiger Ereignisse einen Plan für derartige Änderungen zu entwickeln, der das zukünftige gewandelte System symbolisiert ..." ebenda, S.49.

<sup>267</sup> Dreßler: Reorganisation, S.306.

<sup>268</sup> Schreyögg/Noss: Organisatorischer Wandel, S.173ff.

<sup>269</sup> Schreyögg/Noss: Organisatorischer Wandel, S.173ff.

<sup>270</sup> Eine Übersicht über die Ansätze gibt Reinhardt: Modell, S.43ff.

rung interpretiert. Organisationen handeln in bezug auf ihre Umwelt, beobachten die Reaktionen und bilden sich darüber Theorien. Sehen sie Diskrepanzen zwischen bestehenden und erwünschten Umweltzuständen, entwickeln sie Initiativen zur Problemlösung. Diese bewirken wiederum Reaktionen der Umwelt, auf die die Organisation ihrerseits reagiert und dabei lernt. Somit ist die Fähigkeit zu lernen, d.h. die fortlaufende Veränderungsbereitschaft zentral für die Anpassung an eine turbulente Umwelt.

In Abgrenzung zu den Ansätzen der OE ist Wandel in diesen Ansätzen kein Sonderfall, sondern der Normalfall und endogener Teil der täglichen Arbeit. Der Wandlungsprozeß kann somit auch nicht durch Change Agents gesteuert werden, sondern basiert auf der Selbstabstimmungskompetenz der Organisationsmitglieder. Sie sind nicht mehr Klienten, sondern Lernen ist ihre Arbeit<sup>271</sup>. Dies bedeutet, daß ein Nebeneinander von formaler Gestaltung und informaler Selbstgestaltung gefunden werden muß. Neben kodifizierten Anweisungen müssen den Aufgabenträgern Selbstgestaltungskompetenzen eingeräumt werden, und außer elementaren Struktursäulen müssen alle Strukturen diskussionsfähig und modifizierbar sein<sup>272</sup>.

Der Wandel von Organisationen und das notwendige Ausmaß des organisatorischen Wandlungsvermögens ist abhängig vom Wandlungsdruck, d.h. des Ausmaßes der Komplexität und Dynamik der Umwelt. Da der Wandlungsdruck in der Strukturkrise hoch und es unmöglich ist, die zukünftige Umweltkomplexität vorherzusagen, müssen organisatorische Formen und Prozesse gefunden werden, die in der Lage sind, flexibel auf Umweltveränderung zu reagieren<sup>273</sup>. Dabei dürfte es insbesondere darauf ankommen, wie schnell ein organisatorischer Wandel im Vergleich zur Konkurrenz zu bewältigen ist<sup>274</sup>. Bei Diskontinuitäten funktionieren Organisationen oft nur, weil neben der formalen Organisation informelle Parallelstrukturen zu Selbstorganisationsprozessen greifen<sup>275</sup>. Organisatorische Handlungsspielräume können somit dadurch gewonnen werden, daß die Voraussetzungen für derartige Selbstorganisationsprozesse systematisch

---

<sup>271</sup> Schreyögg/Noss: Organisatorischer Wandel, S.178ff.

<sup>272</sup> Oelsnitz: Krisenmanagement, S.292; Kieser: Fremdorganisation, S.218.

<sup>273</sup> Kirsch/Esser/Gabele: Management, S.139ff; Reinhardt: Modell, S.62ff und S.260ff; Wildemann: Ansatz, S.2ff; Probst: Lernen, S.314. Ashbys "law of requisite variety" besagt, daß die Überlebensfähigkeit von Organisationen gefährdet ist, wenn den Umweltvarianzen nicht mindestens gleich hohe Systemvarianzen gegenüber stehen; siehe Oelsnitz: Krisenmanagement, S.134; Kieser: Fremdorganisation, S.200.

<sup>274</sup> Der Arbeitskreis 'Organisation': Organisation, S.622 betont: "Die Fähigkeit, strategiekonforme Organisationskonzepte zu entwickeln und schnell umzusetzen, ist zu einem entscheidenden Wettbewerbsfaktor geworden".

<sup>275</sup> Oelsnitz: Krisenmanagement, S.286; der ein Beispiel von Malik (Management komplexer Systeme, 3.Aufl., Bern/Stuttgart 1989, S.392) anführt, nach dem Dienst nach Vorschrift einem Generalstreik gleich käme.

aufgebaut werden und in Folge dessen die Lernfähigkeit und Anpassungsbereitschaft geschaffen wird, um die Unternehmensstrukturen und -abläufe den Umweltturbulenzen anzupassen. Dabei wird aber auch die Steuerungsfähigkeit des Managements geringer, denn lernende Organisationen setzen Entwicklungen in Gang, die im Verlauf nicht vorher bestimmbar sind und deren Ergebnisse nicht determiniert werden können<sup>276</sup>.

Im Ansatz der klassischen Organisationslehre und auch in den OE-Ansätzen ist das Initiieren des Wandels eine Managementaufgabe. Verordnete Wandlungsprozesse können aber zu Widerständen mit der Folge führen, daß sich die Organisation mehr mit der Durchsetzung von Macht (im Sinne der klassischen Organisationslehre) und dem Austragen von Interessenkonflikten (im OE-Ansatz) beschäftigt als mit der Strukturkrise. Zwar führt der Existenzdruck der Krise zu einer Erhöhung der Anpassungsbereitschaft<sup>277</sup>, doch jede Veränderung der Organisation führt zu Veränderungen der internen Machtbeziehungen. Die Hingabe von Herrschaft ist mit Konflikten verbunden. Dies gilt insbesondere für die mittleren Hierarchiestufen, die als "Lähmschicht"<sup>278</sup> Innovationen blockieren. Wenn nicht der Raum für Selbstorganisationsprozesse zur Anpassung an Umweltturbulenzen gegeben wird, vermindern sich organisatorische Handlungsspielräume durch das Wandlungshemmnis interner politischer Prozesse<sup>279</sup>. Damit wird deutlich, daß je effizienter die Organisation Anpassungsprozesse bewältigen soll, das Management in eine andere Funktion gerät, die einerseits mit weniger Macht aufgrund der Hierarchie verbunden ist<sup>280</sup>, andererseits aber die Koordination auf gemeinsame Ziele hin nicht verlieren darf<sup>281</sup>. Es muß sich auf die Steuerung von Innovationsprozessen konzentrieren, ohne inhaltlich auf sich selbst steuernde Gruppen Einfluß zu nehmen<sup>282</sup>. In diesen Gruppen muß die Problemlösungskapazität gefördert werden, d.h. nicht der organisierte Arbeitnehmer ver-

---

<sup>276</sup> Heeg: Personalentwicklung, S.29.

<sup>277</sup> Siehe die Verweise in Kapitel A.IV.3.c) Interne politische Prozesse.

<sup>278</sup> Klotz: Neukonstruktion, S.7.

<sup>279</sup> Siehe Kapitel A.IV.3.c) Interne politische Prozesse.

<sup>280</sup> Die empirische Untersuchung von Göttgens: Erfolgsfaktoren, S.319ff zeigt, daß in schrumpfenden Märkten Organisationen umso erfolgreicher sind je weitgehender sie Verantwortung delegieren und je flacher ihre Hierarchien sind. Gerade eine starke Mitarbeiterorientierung ist von signifikantem Einfluß auf den Erfolg in schrumpfenden Märkten (ebenda, S.323).

<sup>281</sup> Arbeitskreis 'Organisation': Organisation, S.653; Wimmer: Steuerung, S.150; Franz: Prozeßmanagement, S.121; Reinhardt: Modell, S.129ff und S.317ff. Zur Problembeschreibung des Wandels der Managementfunktionen auch Pitz/Pohl: Management, S.103ff und Klotz: Neukonstruktion, S.7.

<sup>282</sup> Heimerl-Wagner: Betrieb, S.354.



richtet Funktionen, sondern der organisierende Mitarbeiter setzt seine Problemlösungsfähigkeiten zur Umweltsanierung ein und aktualisiert permanent sein Wissen<sup>283</sup>.

Damit erweist sich *zusammengefaßt* der Ansatz der lernfähigen Organisation für die Gewinnung neuer organisatorischer Handlungsspielräume in der Strukturkrise als das erfolversprechendste Konzept. Entgegen den anderen Methoden sind die Ergebnisse lernfähiger Organisationen nur schwer imitierbar und bieten somit die Voraussetzung zur Gewinnung spezifischer und nachhaltiger Wettbewerbsvorteile<sup>284</sup>.

Der Ansatz schlägt zudem einen Bogen zur im vorigen Kapitel behandelten Potentialorientierung. Auch dort wurde die Anpassungsfähigkeit um so höher gesehen, je weiter die Humanressourcen durch Selbststeuerung ausgenutzt werden können.

In der Strukturkrise entsteht aber das Problem, daß der Wandlungsdruck andere Aufgaben wie die Verteidigung der Marktposition, Kostenanpassungen und die Umsetzung der Marktstrategie notwendiger erscheinen läßt als die Gestaltung einer lernfähigen Organisation. Somit fehlen die zeitlichen Handlungsspielräume, selbstorganisierende Problemlösungsgruppen zu installieren und den internen Anpassungsprozeß zu bewältigen<sup>285</sup>. Dies führt zu einem ähnlichen Dilemma wie die im vorigen Kapitel beschriebene Kluft zwischen der Notwendigkeit zur Kostenanpassung einerseits und den zur Umsetzung der Marktstrategie notwendigen personellen Potentialen andererseits. Auch hier erfordert der Wandlungsdruck eine Konzentration auf kurzfristige Sanierungsmaßnahmen und behindert damit eine langfristig notwendige Ausrichtung auf eine lernfähige Organisation<sup>286</sup>. Die fehlenden zeitlichen Handlungsspielräume können somit zu einer Überforderung des Wandlungsvermögens führen.

---

<sup>283</sup> Arbeitskreis 'Organisation': Organisation, S.624ff; Wildemann: Menschen, S.7; Wildemann: Ansatz, S.5ff.

<sup>284</sup> Arbeitskreis 'Organisation': Organisation, S.654ff; Wildemann: Ansatz, S.1.

<sup>285</sup> Den langfristigen Umsetzungshorizont derartiger tiefer Veränderungen betont Wildemann: Ansatz, S.11.

<sup>286</sup> Der Arbeitskreis 'Organisation': Organisation, S.625 führt aus: "Projekte mit dem Ziel der Schaffung zukunftsorientierter Organisationsplattformen sind für die Anwendung in Unternehmen, die sich in finanziellen Krisensituationen befinden, nur bedingt geeignet. Hier besteht die Gefahr, daß die Anforderungen des Restrukturierungskonzepts zu sehr durch die Notwendigkeit einer kurzfristigen Kostensenkung überlagert werden."



*e) Finanzierung*

Der Wandlungsdruck in der Strukturkrise erfordert finanzielle Handlungsspielräume für die Umsetzung der Wettbewerbs- und Marktstrategie. Eine Diversifikationsstrategie benötigt erhebliche finanzielle Mittel zur Entwicklung neuer Märkte und Produkte. Im Falle einer Gesundschumpfungsstrategie entstehen Marktaustrittskosten. Eine Verdrängungsstrategie beruht auf der Fähigkeit, Verluste zu finanzieren. Finanzielle Handlungsspielräume ermöglichen zudem die vorübergehende zeitliche Substitution fehlender anderer Spielräume. Sie stellen eine notwendige, aber keineswegs hinreichende Bedingung für den Wandlungsprozeß dar. Führen Sanierungsmaßnahmen oder ein weiter bestehender hoher Wandlungsdruck nicht zu einem Erreichen der Gewinnschwelle, wird sich jeder finanzielle Freiheitsgrad auf Dauer erschöpfen<sup>287</sup>.

Fehlende Finanzspielräume können in Zeiten hohen Wachstums durch unzureichende Innenfinanzierung verursacht sein<sup>288</sup>. Die Fremdfinanzierung lohnt sich entsprechend dem Leverage-Effekt, solange die Eigenkapitalrendite über dem Fremdkapitalzins liegt. Sinkt aber die Rendite in der Strukturkrise marktbedingt oder aufgrund des Anpassungsbedarfs, kehrt sich der Leverage-Effekt um und drückt über den hohen Zins der Fremdfinanzierung die Rentabilität des Gesamtgeschäfts<sup>289</sup>. Aber auch interne Probleme wie hohe Entnahmepreferenzen der Eigentümer, zu hohe Mittelbindung in "high-tech-Anlagen" und Vorratsbeständen oder Fehlinvestitionen führen über eine Fremdfinanzierung und damit hoher Zinsbelastung zu einer geringeren Innenfinanzierungsfähigkeit. Die Folge sind fehlende finanzielle Freiheitsgrade, um langfristig notwendige Investitionen zur Anpassung an den Wettbewerb bzw. zur Beseitigung interner Schwachstellen (z.B. veralteter Fertigungstechnologie) finanzieren zu können<sup>290</sup>.

Wie hoch die finanziellen Handlungsspielräume in der Strukturkrise sein müssen, ist schwierig zu beurteilen, da Ausmaß, Dauer und Lösungsmöglichkeiten nicht bekannt sind<sup>291</sup>. Die internen Finanzspielräume sind bestimmt durch Liquiditätsreserven und die zukünftig zur Verfügung stehenden Innenfinanzie-

---

<sup>287</sup> Rehkugler: *Finanzielle Flexibilität*, S.130.

<sup>288</sup> Siehe Kapitel A.III Unternehmensinterne Einflußfaktoren des Strukturwandels; Albach u.a.: *Wachstumskrisen*, S.55.

<sup>289</sup> Müller-Stewens u.a.: *Wachstumsfinanzierung*, S.6.

<sup>290</sup> Albach/Hunsdiek/Kokalj: *Finanzierung*, S.13ff.

<sup>291</sup> Rehkugler: *Finanzielle Flexibilität*, S.130. Im folgenden werden Finanzierungsmaßnahmen zur Sanierung behandelt. Möglichkeiten der Liquiditätssicherung werden in Kapitel B.III Liquiditätskrise und Insolvenz diskutiert.

rungsmittel. Inwieweit eine weitere (langfristige) Fremdfinanzierung gelingt, hängt von der Einschätzung des Risikos durch die Banken ab. Lehnen sie ab ist nur noch eine Finanzierung mit verschiedenen Formen von Eigenkapital möglich<sup>292</sup>.

Zur *Innenfinanzierung* des notwendigen Kapitalbedarfs steht der Cash Flow zur Verfügung. Er wird geschmälert durch die Investitionen, die zur Aufrechterhaltung des laufenden Geschäfts benötigt werden bzw. nicht mehr reversibel sind. Ferner ergeben sich vertragliche Verpflichtungen wie Schuldentilgungen und eventuell unabdingbare Gewinnausschüttungen, die ebenfalls aus dem Cash Flow zu decken sind. Berücksichtigen kann man bedingt Ausgaben, die sich auf spätere Perioden verschieben lassen, z.B. Instandhaltung. Aus dem laufenden Geschäft lassen sich auch über Mittelfreisetzung in Aktiva finanzielle Handlungsspielräume schaffen. Dazu gehört der gezielte Abbau von Vorratsbeständen und Forderungen. Beim Aufbau von Passiva ergibt sich ein Spielraum aus der Ausnutzung bestehender Kreditlinien, Verlängerung der Zahlungsfristen bei Lieferanten, Wechselfinanzierung usw. Insgesamt ergibt dies die "strategische Manövriermasse" aus dem laufenden Geschäft<sup>293</sup>. Nicht zum laufenden Geschäft zählt die Finanzmittelbeschaffung durch Vermögensumschichtung. Dazu gehört neben dem Verkauf nicht betriebsnotwendiger Vermögensteile wie Grundstücke auch die Veräußerung von Tochtergesellschaften oder Betriebsteilen. Eine weitere Möglichkeit besteht im sog. 'Sale-and-lease-back'-Verfahren, bei dem beispielsweise betriebliche Grundstücke unter Auflösung stiller Reserven verkauft und anschließend zurückgemietet werden.<sup>294</sup>

Eine Einschätzung der Banken zur *Fremdfinanzierung* von Sanierungsmaßnahmen bestimmt bei fehlenden Eigenfinanzierungsmöglichkeiten das gesamte Wandlungsvermögen. Kreditinstitute setzten sich mit der Hergabe von Krediten einem "moral hazard" aus, d.h. dem Anreiz des Schuldners, das Risiko auf die Gläubiger abzuwälzen<sup>295</sup>. Dementsprechend vorsichtig werden sie bei der Vergabe von Krediten für unsichere Sanierungsmaßnahmen sein. Das Informations-

---

<sup>292</sup> Auf die Sanierung der Bilanz durch Bilanzpolitik, Auflösung von Rücklagen und die verschiedenen Formen der Kapitalherabsetzung soll nicht eingegangen werden, da sie keine Liquidität für Sanierungsinvestitionen schaffen.

<sup>293</sup> Rehugler: Finanzielle Flexibilität, S.130ff; Müller: Krisenmanagement, S.111, der ein fehlerhaftes Berechnungsschema zur Ermittlung des Finanzspielraums vorlegt. So finden Schuldentilgungen bei ihm nicht statt.

<sup>294</sup> Böckenförde: Unternehmenssanierung, S.140; Schaaf/Schimke: Finanzmanagement, S.39.

<sup>295</sup> Schmidt: Ökonomische Analyse, S.28; Albach/Hunsdiek/Kokalj: Finanzierung, S.10ff; Schmidt: Asymmetrische Information, S.719.

Insolvenz- und Verlustrisiko für die Kreditinstitute steigt mit der Unsicherheit in der Strukturkrise:<sup>296</sup>

- Das Informationsrisiko ist höher, da die zukünftige Finanzsituation weder vom Schuldner noch vom Gläubiger aufgrund der Entwicklung der Nachfrage und des Verhaltens der Wettbewerber ausreichend prognostiziert werden kann.
- Das Insolvenzrisiko ist höher, da Verdrängungsstrategien der Konkurrenz, eventuelle Verluste aufgrund der Marktentwicklung und der höhere Verschuldungsgrad aufgrund des fremdfinanzierten Kapitalbedarfs die Vermögenslage verschlechtern.
- Das Verlustrisiko ist höher, da Sicherheiten angesichts des hohen Kapitalbedarfs nicht ausreichen können, die Kreditrisiken in vollem Umfang abzudecken.

Reichen die finanziellen Spielräume aus der Innenfinanzierung nicht zur Deckung des Kapitalbedarfs, ergibt sich bei fehlender Kreditfinanzierbarkeit die Notwendigkeit zur Zufuhr neuen *Eigenkapitals*.

Dabei ergeben sich folgende Möglichkeiten der Aufbringung durch:<sup>297</sup>

- (1) bereits beteiligte Gesellschafter,
- (2) neue private Kapitalanleger,
- (3) Mitarbeiter-Kapitalbeteiligung,
- (4) andere Unternehmen,
- (5) Unternehmensbeteiligungsgesellschaften,
- (6) Börsenemission.

1. Oft hängt die strategische Sanierungsfähigkeit davon ab, ob *bereits beteiligte Gesellschafter* in der Lage und Willens sind, den langfristigen Finanzbedarf zu decken oder ob sie bereit sind, Dritten Beteiligungsrechte einzuräumen<sup>298</sup>. Mit eigenem Engagement machen sie sich in höherem Maße von der Entwicklung des Unternehmens finanziell abhängig, was für sie gerade in der Strukturkrise wenig lukrativ erscheinen wird. Dazu kommt bei Familiengesellschaften das Problem verschiedener "Stämme", die unterschiedliche Interessen haben können. Meist lähmt dies die finanziellen Handlungsspielräume, da die Aufnahme neuer Gesell-

<sup>296</sup> Zu Gläubigerrisiken Bitz u.a.: Gläubigerschutz, S.7ff.

<sup>297</sup> Ähnlich Müller-Stewens u.a.: Wachstumsfinanzierung, S.19.

<sup>298</sup> Siehe Kapitel B.I.1 Aufgabestrategie. Etwas zu einfach macht es sich Müller, wenn er Unternehmenskrisen aufgrund von Eigenkapitalmangel als Managementkrisen sieht und behauptet: "So stellt eine zu dünne Eigenkapitaldecke keinen unverrückbaren Zustand dar; ihr muß vielmehr durch rechtzeitige Zufuhr neuer Mittel, wie etwa die Aufnahme neuer Gesellschafter oder die Änderung der Rechtsform begegnet werden." Müller: Krisenmanagement, S.365. Hier wird der Agent zum Prinzipal.

schafter bei diesen personenbezogenen Gesellschaften zu einer nicht gewünschten Verschiebung der Machtverhältnisse führt<sup>299</sup>.

2. *Neue private Kapitalanleger* sind ohne industrielle Interessen nur dann bereit, ihr Geld im Unternehmen zu investieren, wenn die Rendite hoch ist, was in der Strukturkrise selten sein wird. Zudem werden sie kaum gewillt sein, eingeschränkte Verfügungsrechte wie Minderheitsbeteiligungen zu akzeptieren und sich damit Informations- und Insolvenzrisiken auszusetzen. Zudem müssen die Altgesellschafter bereit sein, Beteiligungsrechte Dritter zu akzeptieren.

3. *Mitarbeiter-Kapitalbeteiligungen* spielen in der Bundesrepublik nur eine geringe Rolle bzw. sind auf relativ kleine Beträge (z.B. Belegschaftsaktien) beschränkt<sup>300</sup>. Allerdings lassen sich für die Beschäftigten Formen nach dem 5.VermBG in Verbindung mit § 19a EStG finden<sup>301</sup>: Bei einem Höchstsparsatz von 936 DM/Jahr zahlt der Arbeitgeber 624 DM entsprechend den meisten Tarifverträgen an vermögenswirksamen Leistungen zu. Nach § 19a EStG kann der Arbeitgeber weitere 300 DM bei Anlage der Gelder im Unternehmen steuer- und sozialversicherungsfrei gewähren. Der Arbeitnehmer erhält für einen effektiven Kapitaleinsatz von 312 DM einen nominalen Kapitalanteil von 1236 DM zuzüglich 20% Arbeitnehmersparzulage nach dem 5.VermBG bei einem Einkommen unter 27.000/54.000 DM. Dies dürfte allerdings den Finanzbedarf in der Strukturkrise kaum decken. An Liquidität blieben dem Unternehmen nach diesem Modell 312 DM je Arbeitnehmer abzüglich der Verzinsung auf 1.236 DM.

4. *Andere Unternehmen* werden sich nur bei industriellem Interesse beteiligen. Dies kann das Interesse an Diversifikation<sup>302</sup> sein oder die Hoffnung auf Synergieeffekte oder marktstrategische Einflussnahmen. Insbesondere in der Strukturkrise kann die Marktberreinigung ein Motiv sein. Für andere Unternehmen dürften nur Mehrheitsbeteiligungen interessant sein, die aus Sicht der Alteigentümer eine Aufgabe bedeuten<sup>303</sup>.

5. *Unternehmensbeteiligungsgesellschaften* sind Gesellschaften gemäß UBGG<sup>304</sup>. Das UBGG beschränkt den Geschäftszweck nach § 3 Abs.1 UBGG

---

<sup>299</sup> Müller-Stewens u.a.: Wachstumsfinanzierung, S.15.

<sup>300</sup> Rehugler: Finanzielle Flexibilität, S.134.

<sup>301</sup> Siehe zum folgenden IG Metall: Belegschaftsbeteiligungen; aktualisiert, da der Satz nach § 19a EStG im Haushaltskonsolidierungsgesetz 1994 von 500 DM auf 300 DM gesenkt wurde.

<sup>302</sup> Siehe Kapitel B.I.1.c) Diversifikationsstrategien.

<sup>303</sup> Siehe Kapitel B.I.1.a) Aufgabestrategie.

<sup>304</sup> Gesetz über Unternehmensbeteiligungsgesellschaften (UBGG) vom 17.Dez.1986 (BGBl I,S.2488).

auf den Erwerb, die Verwaltung und die Veräußerung von nicht-börsennotierten Unternehmen. Es schreibt Anlagegrenzen (§ 4), Kreditbegrenzungen (§ 5) und Finanzierungsformen (§ 7) vor. Die Gesellschaften sind verpflichtet, innerhalb von 10 Jahren an die Börse zu gehen (§ 9). Sie sind von der Gewerbe- und Vermögensteuer befreit<sup>305</sup>. Sie beteiligen sich aus Anlässen wie Wachstumsfinanzierung, Markterschließung, Durchführung unterschiedlicher Buy-Out/In-Konzepte, Finanzierung eines Spin offs oder Brückenfinanzierung bis zur Börseneinführung<sup>306</sup>. Darüber hinaus bieten Venture-Capital-Gesellschaften spezielle Wagnisfinanzierungen bei Innovationen und deren Markteinführung<sup>307</sup>. Die Beteiligungsgesellschaften streben Minderheitsbeteiligungen an und betonen, daß sie keinen Einfluß auf die Geschäftspolitik ausüben wollen<sup>308</sup>. Es existieren allerdings m.E. keine Aussagen darüber, wie lange sie beispielsweise in Liquiditätskrisen ihr Engagement aufrecht erhalten.

Sanierungen werden von Unternehmensbeteiligungsgesellschaften nicht finanziert<sup>309</sup>. Vermutlich scheut man hier das hohe Risiko und dürfte kaum die üblicherweise erhobenen Renditeforderungen von 20 % und mehr erfüllt sehen<sup>310</sup>. Somit dürften Beteiligungsgesellschaften als Finanzgeber in der Strukturkrise ausscheiden.

6. Eine *Börsenemission* stellt ebenso eine eher unwahrscheinliche Möglichkeit im Falle der Strukturkrise dar, da die Renditen normalerweise unzureichend sind und der Ruf der Branche bei Kapitalanlegern, die neue Aktien zeichnen sollen, nicht der beste sein dürfte.

*Zusammengefaßt* erweist sich der heutige Kapitalmarkt aufgrund des hohen Risikos bei der strategischen Sanierung in der Strukturkrise als ein nicht gängiger Weg zur Finanzierung einer Reorganisation. Dies dürfte mit erheblichen volkswirtschaftlichen Kosten verbunden sein, da den Unternehmen in dieser Phase aufgrund der finanziellen Freiheitsgrade nur eine vordergründig sichere Gesund-

---

<sup>305</sup> Müller-Stewens u.a.: Wachstumsfinanzierung, S.32. Das UBGG soll nach Aussagen des BMWi 1996 überprüft werden, um verstärkt Risikokapital zur Verfügung zu stellen; siehe BMWi: Risikokapital, S.18.

<sup>306</sup> Müller-Stewens u.a.: Wachstumsfinanzierung, S.62.

<sup>307</sup> Albach/Hunsdiek/Kokalj: Finanzierung, S.161 ff; Müller-Stewens u.a.: Wachstumsfinanzierung, S.70ff.

<sup>308</sup> Müller-Stewens u.a.: Wachstumsfinanzierung, S.27.

<sup>309</sup> Hess/Fechner: Sanierungshandbuch, S.248. Dies zeigt auch die Durchsicht der bei Müller-Stewens u.a.: Wachstumsfinanzierung, S.111 ff abgedruckten Profile der UBG's, bei denen viele Sanierungsfinanzierung ausdrücklich ausschließen.

<sup>310</sup> Müller-Stewens u.a.: Wachstumsfinanzierung, S.42.

schrumpfungsstrategie verbleibt. Die Risikoaspekte der Finanzierung bei fehlender interner Selbstfinanzierungsfähigkeit ist ein strukturelles Anpassungshemmnis in der Strukturkrise, sofern nicht finanzkräftige Konzernmütter für Handlungsspielräume sorgen. Die fehlende Fähigkeit zum Verlustausgleich und zur Finanzierung der Sanierung zwingt die Unternehmen zu Aufgabe-, Gesund-schrumpfungs- oder Nischenstrategien und zwar auch dann, wenn sie von den übrigen Handlungsspielräumen die Fähigkeit zu offensiven Strategien hätten. Fehlende interne Finanzspielräume und die Risikoaspekte der Außenfinanzierung verhindern somit als Wandlungshemmnis die Anpassung an den Wandlungsdruck.

## II. Sanierung in der Konjunkturkrise

Die Konjunkturkrise ist gekennzeichnet durch zyklische und reversible Nachfrageschwankungen, die sich im Auslastungsgrad der Produktionskapazität widerspiegeln<sup>311</sup>. Je nach Intensität und Dauer des Konjunkturtiefs kann das bestehende Wandlungsvermögen der Unternehmen durch die Konjunkturkrise herausgefordert sein, so daß neue Handlungsspielräume gewonnen werden müssen. Das bestehende Wandlungsvermögen reicht nicht aus, wenn der Wandlungsdruck aufgrund des Rückgangs der Nachfrage (Rezession) dazu führt, daß die (Rendite-)Ziele beeinträchtigt werden, also eine Erfolgskrise eintritt<sup>312</sup>. Dies ist gegeben, wenn:

- das Unternehmen den eigenen Absatz nicht antizyklisch stabilisieren kann und somit vom Nachfragerückgang betroffen wird,
- keine Möglichkeit besteht, über eine Reduzierung des Arbeitsvolumens die Produktion an die gesunkene Nachfrage anzupassen,
- aufgrund eines hohen Anteils fixer Kosten die Kostenspielräume die geringere Kapazitätsauslastung nicht absorbieren können.

Reichen die bestehenden Handlungsspielräume nicht, müssen somit neue beim Absatz (Kapitel 1. *Anpassung und Stabilisierung des Absatzes*), beim Arbeitsvolumen (Kapitel 2. *Anpassung des Arbeitsvolumens*) und den Kosten (Kapitel 3. *Kostenanpassung*) gewonnen werden.

---

<sup>311</sup> Kloth/Schmidt: Gewährung, S.22; Kneschaurek: Unternehmung, S.39. Zum Begriff der Konjunkturkrise siehe auch Kapitel A.IV.2 Krisen- und Wandlungsprozeß.

<sup>312</sup> Zur Erfolgskrise siehe Kapitel A.IV.2 Krisen- und Wandlungsprozeß.

## 1. Anpassung und Stabilisierung des Absatzes

Hier sind zwei Fälle bei der Anpassung und Stabilisierung der Absatzlage in der Rezession zu unterscheiden. Führt die Konjunkturentwicklung zu Umsatzeinbußen, die Verluste bewirken, muß durch kurzfristige Anpassung mit (taktischen) Instrumenten wie der Preispolitik neuer Handlungsspielraum auf der Absatzseite gewonnen werden (1). Desweiteren können langfristige Stabilisierungsmaßnahmen im Sinne eines rezessionsadäquaten Wandlungsvermögens auf der Marktseite nötig sein (2). Dies umfaßt ein strategisches Rezessionsmanagement<sup>313</sup> wobei es sich nicht nur um rezessionsspezifische Maßnahmen, sondern um eine allgemeine Erhöhung marktlicher Handlungsspielräume handelt.

1. Zu den *kurzfristigen Anpassungsmaßnahmen* in der Rezession zählt zuallererst die Preispolitik. Sie ist abhängig von der Elastizität der Nachfrage und vom Konkurrenzverhalten.

Die Elastizität der Nachfrage gibt an, wie eine Preisänderung auf die Absatzmenge wirkt (primäre Preiselastizität)<sup>314</sup>. Eine Senkung der Preise<sup>315</sup> und eine damit verbundene Absatzmengensteigerung führt dann zu höheren Gewinnen bzw niedrigeren Verlusten, wenn die Erlöseinbuße unter den (Fix-)Kosteneffekten der Mengensteigerung liegt<sup>316</sup>. Fällt dieser Mengeneffekt gering aus, sind die Kunden also preisunempfindlich, wird die Erlösminderung die Kostenwirkung übersteigen. Eine geringe Elastizität schränkt somit die Reaktionsmöglichkeiten durch Preispolitik ein.

Preissenkungen des einen Konkurrenten führen zu Reaktionen der anderen<sup>317</sup>. Dies wird mit der Kreuzpreiselastizität beschrieben, die angibt, welche Auswirkungen die Preisänderung des einen Anbieters auf den Mengenabsatz eines anderen oder aller Konkurrenten hat. Senkt ein Anbieter den Preis, ist bei preissensitiver Nachfrage mit Kundenwechsel zu rechnen. Damit sind die Konkurrenten ebenfalls zu Preisreaktionen gezwungen. Im Ergebnis führt dies bei geringer (primärer) Nachfrageelastizität zu einem geringeren Preis- und Gewinnniveau der gesamten Branche<sup>318</sup>. Zusätzlich stellt sich das Problem, daß Preissenkungen in besseren Zeiten nur schwer zurückholbar sind und keinen Ausgleich in Zeiten der Hochkonjunktur finden<sup>319</sup>. Zudem kann eine Preissenkung beim Kunden die

---

<sup>313</sup> Meffert: Marketingmanagement, S.260; Töpfer/Schimke: Marketingmanagement, S.52.

<sup>314</sup> Jacob: Preis, S.42; Wilkening: Rezessionsmanagement, S.63; Meffert/Walter: Anpassung, S.151.

<sup>315</sup> Eine ähnliche Wirkung wie Preissenkungen hat die Preisdifferenzierung, also z.B. Mengenrabatte, regionale oder kundenspezifische Preisnachlässe, Sonderangebote bei Kaufzurückhaltung u.ä. Diese sollen hier nicht näher behandelt werden.

<sup>316</sup> Ausführlich dazu Jacob: Preis, S.42.

<sup>317</sup> Töpfer/Schimke: Marketingmanagement, S.56.

<sup>318</sup> Meffert/Walters: Anpassung, S.151; Wilkening: Rezessionsmanagement, S.63.

<sup>319</sup> Töpfer/Schimke: Marketingmanagement, S.58.



Erwartung auf weitere wecken. Dementsprechend wird er warten und löst damit im Extremfall sogar eine negative Mengenreaktion aus.

Die Untergrenze für Preissenkungen ergibt sich kurzfristig aus den variablen Stückkosten oder aus den Mindestpreisen, die zur Liquiditätssicherung notwendig sind<sup>320</sup>. Mittel- und langfristig läßt sich diese Preispolitik nur einsetzen, wenn die Preissenkung eine Entsprechung in Kostensenkung findet<sup>321</sup>. Kurzfristig kann sich aber aus dem Kostendruck und der Kapitalbindung hoher Vorratsbestände<sup>322</sup>, insbesondere bei knappen finanziellen Spielräumen die Situation ergeben, daß Bestände auch zu nicht kostendeckenden Preisen abgesetzt werden müssen und somit der Preisdruck in der Branche steigt<sup>323</sup>.

Preisliche Maßnahmen weisen somit bei geringer Elastizität der Nachfrage und Gegenmaßnahmen der Konkurrenz nur eine geringe Wirksamkeit zur Stabilisierung des Absatzes auf und können sogar destabilisierende Wirkungen haben.

Weitere kurzfristige Maßnahmen in Zeiten rückläufiger Nachfrage sind offensive Marketingmaßnahmen wie die Erschließung zusätzlicher Vertriebskanäle, eine aktivere Marktbearbeitung, die kurzfristige Expansion in neue Märkte und verstärkte Werbeanstrengungen<sup>324</sup>. Zudem bietet sich die Einführung von Billigvarianten an, die entweder neu und kostengünstiger entwickelt werden oder auf einer bestehenden Variante unter neuem Namen basieren. Da in Rezessionen die Kunden zu niedrigpreisigen Produkten greifen, ergibt sich dadurch die Möglichkeit, einen Teil des Mengenausfalls zu kompensieren<sup>325</sup>.

*2. Längerfristige Stabilisierungsmaßnahmen* umfassen Produktpolitik, Serviceorientierung, den Aufbau fixer Erlöse und eine stärkere Kundenbindung<sup>326</sup>.

Mit einer konjunkturadäquaten Produktpolitik kann versucht werden, Handlungsspielräume durch eine weitgehende Unempfindlichkeit gegen Absatzschwankungen durch generelle Konjunkturimmunität oder durch phasenverschobene Konjunkturabhängigkeit zu erreichen<sup>327</sup>. Beispiel ist eine Diversifikation, d.h. die Verteilung und Streuung konjunktureller Einflüsse im gesamten Produktprogramm. Dies ist allerdings nur möglich, wenn Produkte, Abnehmer und Absatzgebiete unterschiedliche Konjunkturabhängigkeiten aufweisen. Auch die gezielte Imageförderung eines Produkts als Rationalisierungstechnik kann eine konjunkturelle Unempfindlichkeit erzeugen.

---

<sup>320</sup> Wilkening: Rezessionsmanagement, S.65.

<sup>321</sup> Meffert/Walters: Anpassung, S.151.

<sup>322</sup> Wäscher: Gemeinkosten-Management, S.299 schätzt, daß Lagerbestände neben der Kapitalbindung Kosten bis zu 25 % der bilanziellen Bestandswerte verursachen können

<sup>323</sup> Schaaf/Schimke: Finanzmanagement, S.36ff.

<sup>324</sup> Töpfer/Schimke: Marketingmanagement, S.55ff.

<sup>325</sup> Jakob: Preis, S.40.

<sup>326</sup> Meffert: Marketingmanagement, S.260, der dies strategisches Rezessionsmarketing nennt.

<sup>327</sup> Hess/Fechner: Sanierungshandbuch, S.222ff; Jakob: Preis, S.56ff; Meffert: Marketingmanagement, S.259; Rohlmann: Absatzpolitische Strategien, S.226ff.

Neuproduktstrategien umfassen die Entwicklung neuer, rezessionsadäquater Produkte und deren zeitgerechte Markteinführung. Ansatzpunkte sind die bereits erwähnten Billigvarianten, aber auch "do-it-yourself"-Produkte, Qualitätsvarianten, Zweitmarken für bestimmte Vertriebskanäle oder Kampfmarken. Dabei kann es sich um die Variation eines bestehenden Produkts handeln, das rezessionsadäquat gestaltet wird, z.B. durch eine preiswertere Neukonstruktion. Eine geringere Konjunkturrempfindlichkeit kann auch durch eine Segmentierung auf Kundengruppen, die selbst wenig konjunkturrempfindlich sind, erreicht werden. Die genannten Ansatzpunkte sind Teil des Proliferations-Konzepts<sup>328</sup>. Es versucht über Produktvarianten Marktsegmente zu bedienen, die mit den bisherigen Varianten nicht ausgeschöpft wurden.

Eine Verbindung von Produkten mit Serviceleistungen ermöglichen eine höhere Kundenbindung, den Aufbau fixer Erlöse und eine geringere Preisempfindlichkeit. Zu den Serviceleistungen gehören die Übernahme von Wartungs- und Reparaturleistungen, ständige Ersatzteilversorgung, Beratung oder Finanzierung<sup>329</sup>. Die damit verbundene höhere Kundenbindung verhindert bei gezielten Aktionen der Konkurrenz ein Abwandern der Kunden. Die Zufriedenheit der Kunden mit den Leistungen des Unternehmens kann im Zeitablauf zu einer geringeren Preiselastizität führen, denn für sie stellt die langjährige Vertrautheit eine Risikoreduktion dar<sup>330</sup>.

Ebenso kann eine Stabilisierung des Absatzes durch den Aufbau fixer Erlöse hergestellt werden. Dies umfaßt beispielsweise den Abschluß längerfristiger Lieferverträge insbesondere bei kundenspezifischen Investitionen oder eine Preisgestaltung, die eine konjunkturunabhängige, periodenbezogene Grundgebühr und eine mengenabhängige Leistungsgebühr erhebt<sup>331</sup>.

Es ist festzustellen, daß diese längerfristig wirkenden Maßnahmen keineswegs nur rezessionsbezogen sind, sondern auf Wettbewerbsvorteilen für den Kunden basieren. Neuproduktstrategien, Serviceorientierung oder Kundenbindung zielen auf eine nachhaltige Gewinnung marktlicher Handlungsspielräume zur langfristigen Sicherung des Gesamtgeschäfts. Je stärker die Position des Unternehmens im Markt und je größer seine Wettbewerbsvorteile, desto einfacher wird eine Rezession zu überbrücken sein.

*Zusammengefaßt* ist festzuhalten, daß durch kurzfristige Maßnahmen der Preispolitik eher destabilisierende Wirkungen in der Konjunkturkrise hervorgerufen werden. Mit entsprechend ausgelegten langfristigen Stabilisierungsmaßnahmen, die auf der allgemeinen Stärke des Unternehmens am Markt und seinen Wettbewerbsvorteilen beruhen läßt sich eine gewisse Konjunkturstabilität erreichen. Allerdings wird je nach Branche eine vollkommene Konjunkturresistenz nicht möglich sein. Um so wichtiger sind interne Maßnahmen zur Überbrückung der Rezession.

---

<sup>328</sup> Meffert/Walters: Anpassung, S.148.

<sup>329</sup> Meffert/Walters: Anpassung, S.150.

<sup>330</sup> Meffert: Marketingmanagement, S.313ff.

<sup>331</sup> Funke: Fixkosten, S.223ff.

## 2. Anpassung des Arbeitsvolumens

Der Produktionsmenge ist abhängig von der Produktionszeit, der Anzahl der Produktionsaggregate und deren Leistung. Dementsprechend können bei rückläufiger Produktion aufgrund einer Rezession die Fertigungszeit (zeitliche Anpassung), die Leistung der Aggregate (intensitätsmäßige Anpassung) und deren Anzahl (quantitative Anpassung) variiert werden<sup>332</sup>. Letztere dürfte selten sein, da ein Ausscheiden der Aggregate in der Rezession und deren Reaktivierung im Boom erhebliche Kosten verursachen dürfte<sup>333</sup>. Einer intensitätsmäßigen Anpassung sind bei modernen CNC-Maschinen ebenfalls Grenzen gesetzt, so daß als wesentliche Variable die Fertigungszeit bleibt. Diese ist maßgeblich bestimmt durch das Arbeitsvolumen, d.h. die effektive Arbeitszeit aller Beschäftigten. Die kurzfristige Anpassung der Produktion ist somit eine Frage der Handlungsspielräume zur Anpassung des Arbeitsvolumens<sup>334</sup>.

Prinzipiell ergeben sich bei Beibehaltung der technischen Kapazitäten drei sich ergänzende Handlungsmöglichkeiten:

1. Das Arbeitsvolumen wird aufrecht erhalten und die Produktion läuft in das Lager, was teuer und gefährlich ist<sup>335</sup>.

2. Auf der Nachfrageseite kann das ausgefallene Arbeitsvolumen durch die Beschaffung neuer Arbeit ausgeglichen werden. Dies kann intern wie extern geschehen.

Dazu gehört:<sup>336</sup>

- Vorübergehende Hereinnahme von Aufträgen zu Preisen, die einen gerade noch positiven Deckungsbeitrag aufweisen,
- Übernahme von Aufträgen fremder Firmen, z.B. zur Auslastung vorhandener Werkstattkapazitäten,
- Ablösung von Fremdleistungen durch Eigenleistungen, z.B. Reparaturarbeiten, Investitionsarbeiten, Dienstleistungen,

---

<sup>332</sup> Lücke: Einfluß, S.67ff mit Verweis auf Gutenberg, E.: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, 1.Band, Die Produktion, 12.Aufl., S.326ff.

<sup>333</sup> Lücke: Einfluß, S.69.

<sup>334</sup> Kaluza: Flexibilität, Sp.1178; Reichwand/Behrbohm: Flexibilität, S.842ff.

<sup>335</sup> Nach Hess/Fechner: Sanierungshandbuch, S.241 ergibt sich die Gefahr nicht nur aus der Verwertbarkeit der Fertigwarenbestände, sondern auch aus Finanzierungsaspekten, wenn die Bestände fremd finanziert werden, hohe Zinsen verursachen und die Liquidität beeinträchtigen. Eine Untersuchung der Deutschen Bundesbank: Abschwunghasen, S.61ff ergab, daß in konjunkturellen Abschwunghasen diejenigen Unternehmen sinkende Umsatzrenditen hinnehmen mußten, die verstärkt auf Lagerproduktion setzten.

<sup>336</sup> Arbeitsgemeinschaft: Personalpolitische Beurteilung, S.15.

- Zeitliches Vorziehen von Arbeiten, z.B. Reparaturen, Vorziehen von Produktion, Durchführen von geplanten Investitionsmaßnahmen in der Produktion, im Sozialbereich, im Wegebau usw,
- Betriebsinterne Arbeitsbeschaffungsprogramme, z.B. Vorziehen von Erhaltungs-, Aufräum-, Reinigungsarbeiten.

3. Das Arbeitsvolumen wird entsprechend dem Nachfrageausfall reduziert. Dies kann über die effektive Arbeitszeit und über die Zahl der Beschäftigten geschehen.

Beispiele für derartige Handlungsspielräume sind<sup>337</sup>:

- Stabilisierung der betrieblichen Beschäftigung
  - Innerbetrieblicher Personalaustausch (Versetzung in andere Bereiche),
  - Schaffung von Personaleinsatzgruppen (Einsatzbetriebe).
- Vorübergehende Reduzierung der betrieblichen Beschäftigung
  - Abbau von Mehrarbeit,
  - Vorziehen von Freischichten, Altersfreischichten, Freischichten für regelmäßige (Nacht)-Schichtarbeit
  - Vorziehen von Urlaub,
  - Bildungsurlaub (bezahlte Freistellungen),
  - Kurzfristiger Blockurlaub (gebündelte Abwicklung tariflicher Urlaubsansprüche),
  - Qualifizierungsprogramme,
  - Kurzarbeit,
  - Ausleihen von Arbeitskräften an andere Unternehmen,
  - bezahlte betriebliche Freistellungen,
  - Kündigung mit zeitlich fixierter Zusage der Wiedereinstellung,
  - unbezahlter Urlaub (Heimurlaub).
- Dauerhafte Reduzierung der betrieblichen Beschäftigung
  - Betriebsänderung gemäß § 111 BetrVG,
  - Freiwilliges Ausscheiden mit Abfindungen,
  - Einstellungsstopp,
  - Nichtübernahme von Auszubildenden,
  - Vorzeitige Pensionierungen bei Nutzung gesetzlicher Möglichkeiten und Altersteilzeit,
  - Verkürzung der Lebensarbeitszeit durch Herabsetzung des Pensionsalters für Beschäftigte mit besonders belasteten Arbeitsbedingungen,
  - Verkürzung der Jahresarbeitszeit durch kürzere Tages- und Wochenarbeitszeit

Handlungsspielräume ergeben sich über die Arbeitszeit jedes Beschäftigten in Form von Arbeitszeitverkürzungen (1) und Kurzarbeit (2). Eine dauerhafte Reduzierung der eingesetzten Arbeitskräfte ist über betriebsbedingte Kündigungen (3) zu erzielen. Dies beinhaltet meist Interessenausgleich (4), Sozialplan (5)

---

<sup>337</sup> Zusammengestellt aus Arbeitsgemeinschaft: Personalpolitische Beurteilung, S.15ff; Kohl: Arbeitsplatzsicherung, S.178ff; Projektgruppe im WSI: Beschäftigungspolitik, S.167; Hess/Fechner: Sanierungshandbuch, S.210ff.

und die soziale Auswahl (6). Ergänzende Elemente sind freiwillige Aufhebungsverträge (7), Altersregelungen (8) und Qualifizierungsmaßnahmen (9). Jede Reduzierung des Arbeitsvolumens ist mit internen politischen Prozessen verbunden (10).

1. Die Vorteile einer Reaktion mit *Arbeitszeitverkürzungen* auf konjunkturelle Unterauslastung im Vergleich zu Kurzarbeit und Personalreduzierung sind:<sup>338</sup>

- Schnelle Anpassung des Arbeitsvolumens an den niedrigeren Bedarf, während Entlassungen nur mit Verzögerungen wirksam werden,
- Einsparung von Sozialplänen,
- Vermeidung von Kurzarbeit und die dabei fälligen Kosten für Sozialversicherungsbeiträge und tariflicher Aufstockung des Kurzarbeitergeldes,
- dabei bleibt die Option "Kurzarbeit" unterhalb der "Normalarbeitszeit" erhalten,
- die eingearbeitete Belegschaft bleibt erhalten und bildet eine je nach Auftragslage relativ schnell und ohne Wiedergewinnungs- und Einarbeitungskosten mobilisierbare Reserve,
- die Arbeitszeitverkürzung kann ganz oder teilweise ohne Lohnausgleich erfolgen, d.h. die Personalkosten werden variabilisiert.

Handlungsspielräume der Anpassung der individuellen Arbeitszeiten an die Beschäftigung sind durch den Tarifvertrag der IG Metall mit der Volkswagen AG 1993, im Flächentarifvertrag der Metallverarbeitung 1994 (Beschäftigungssicherungsvertrag) und durch Arbeitszeitkonten geschaffen worden.

Ein besonderer Firmentarifvertrag wurde 1993 zwischen der IG Metall und der Volkswagen AG abgeschlossen<sup>339</sup>. Danach wird die Arbeitszeit auf 28,8 Stunden in der Woche an vier Tagen gesenkt. Die Monatsentgelte werden entsprechend der Arbeitszeit um 20 % gekürzt, gleichzeitig aber um Ausgleichszahlungen erhöht und Jahressonderzahlungen und Urlaubsgeld auf die Monatsentgelte umgelegt. Ziel der Vereinbarung ist die Sicherung von Beschäftigung und die Wettbewerbsfähigkeit der VW AG.

Elemente des VW-Tarifvertrages wurden im Flächentarifvertrag der Metallindustrie 1994 (Beschäftigungssicherungsvertrag) übernommen. Danach kann die Arbeitszeit zwischen 30 und 36 Stunden variiert werden. Voraussetzung ist, daß sich entsprechend einer Öffnungsklausel im Tarifvertrag Betriebsrat und Geschäftsleitung einigen. Die

---

<sup>338</sup> Bach/Spitznagel: Modellrechnungen, S.14; auch Promberger/Rosdächer u.a.: Beschäftigungssicherung, S.476ff und Schüren: Personalkostensenkung, S.627ff.

<sup>339</sup> Vereinbarung zwischen der Volkswagen AG und der Industriegewerkschaft Metall, Der Betrieb 1/1994, S.42ff. Dabei wurde bekannt, daß VW einen Sozialplan für die vorgesehenen 30.000 Entlassungen nicht hätte finanzieren können; Fröhling/Haiber: Lohnt sich der Abbau, S.497. Promberger/Rosdächer u.a.: Beschäftigungssicherung, S.479 schätzen die Sozialplankosten auf 1,5 Mrd. DM.

Erfahrungen mit diesem Tarifvertrag sind positiv, da insbesondere in Erfolgskrisen aufgrund konjunktureller Nachfrageschwankungen Überbrückungsmaßnahmen für die Beschäftigten möglich sind und damit Entlassungen vermieden werden<sup>340</sup>.

Arbeitszeitkonten sind Formen einer flexiblen Arbeitszeitgestaltung, bei denen die Arbeitszeit nicht gleichmäßig (z.B. 35-Stunden/Woche) sondern abhängig vom Arbeitsanfall und persönlichen Zeitansprüchen der Arbeitnehmer geleistet wird. Gängigste Form ist das Gleitzeitkonto, mit meist kurzen Ausgleichzeiträumen. Weitere Formen sind<sup>341</sup>:

- Überstundenkonten, wobei geleistete Mehrarbeit einem Konto gutgeschrieben und in Freizeit ausgeglichen wird.
- Ansparmodelle, bei denen regelmäßig über die tarifliche Arbeitszeit hinaus gearbeitet wird und die Guthaben in Freizeitblöcken (Brückentage, Freischichten, verkürzte Lebensarbeitszeit) entnommen werden.
- Korridor- oder Bandbreitenmodelle, einschließlich Jahresarbeitszeitregelungen, die sich unabhängig von der tariflichen Regelarbeitszeit innerhalb eines bestimmten Intervalls (z.B. 35-40 Stunden) bewegen. Überstunden fangen dementsprechend erst bei Überschreiten der Obergrenze an. Die Ausgleichszeiträume werden betrieblich oder abteilungsweise vereinbart. Üblich ist ein Jahr.
- Befristete Arbeitszeitverkürzungen oder -verlängerungen, wobei innerhalb eines bestimmten Zeitraums die Arbeitszeit (ohne Lohnausgleich) verlängert oder verkürzt (siehe Beschäftigungssicherungstarifvertrag oben) wird. Der Ausgleichszeitraum wird per Betriebsvereinbarung oder Firmentarifvertrag bestimmt.

2. Klassisches Mittel der Arbeitszeitreaktion auf konjunkturelle Unterauslastung ist die *Kurzarbeit*. Nach § 63 AFG wird Kurzarbeitergeld bei vorübergehendem Arbeitsausfall gewährt. Dem Arbeitnehmer werden vom Arbeitsamt 68 % des verminderten Arbeitsentgelts ersetzt. Der Arbeitgeber hat die Sozialversicherungsbeiträge weiter zu zahlen<sup>342</sup>.

Trotzdem dürfte der Einsatz von Kurzarbeit im Falle konjunktureller Nachfragerückgänge u.U. günstiger sein als der sozialplanpflichtige Abbau personeller Kapazitäten. Ein Sozialplan kostet im Normalfall 3-5 Monatsgehälter, also im Schnitt DM 10.000,- bis DM 15.000,-<sup>343</sup>. Mit diesen Mitteln ließe sich Kurzarbeit über 12-20 Monate finanzieren. Zudem ist durch Kurzarbeit eine schnellere Anpassung als bei Kündigungen und die dann geltenden Fristen möglich.

Insgesamt erlauben Kurzarbeit, Arbeitszeitkonten, der Einsatz des Beschäftigungssicherungstarifvertrages und andere Maßnahmen auch ohne betriebsbedingte Kündigungen erhebliche Handlungsspielräume zur Anpassung des Arbeits-

<sup>340</sup> Rosdächer/Seifert: Arbeitszeitverkürzung, S.744ff, insbesondere S.750ff.

<sup>341</sup> Seifert: Arbeitszeitkonten, S.442ff. Dabei dürfen die erheblichen arbeitsablauforganisatorischen Herausforderungen, sowie die Arbeitsbeziehungen (in Form interner politischer Prozesse) nicht übersehen werden. Dazu Schneeweiß/ Wild: Flexibilität, S.871ff.

<sup>342</sup> Zur Kurzarbeit Hess/Fechner: Sanierungshandbuch, S.404ff ; Funke: Fixkosten, S.89.

<sup>343</sup> Vgl. z.B. Vogel: Rahmenbedingungen, S.892 und Funke: Fixkosten, S.95.

volumens an die rückläufige Nachfrage<sup>344</sup>. Personalabbaumaßnahmen verursachen bei Konjunkturschwankungen einerseits durch Sozialpläne und andererseits durch einen im Konjunkturaufschwung wieder notwendigen Personalaufbau erhebliche Kosten der Auswahl, Einstellung und Einarbeitung<sup>345</sup>. Zudem verliert das Unternehmen einen Potentialfaktor und damit Leistungsfähigkeit im Sinne von Wissen und Erfahrung. Diese Verluste können die einsparfähigen Personalkosten überkompensieren<sup>346</sup>.

3. Bei *betriebsbedingten Kündigungen* ist der Unternehmer im Prinzip in seiner Entscheidung frei, denn ein Gericht prüft die wirtschaftliche Zweckmäßigkeit der unternehmerischen Entscheidung nicht<sup>347</sup>. Trifft allerdings Art oder Umfang der betriebsbedingten Kündigungen auf die Vorschriften der §§ 111 bzw. 112a BetrVG (Betriebsänderungen) zu, sind mit dem Betriebsrat nach § 112 BetrVG Interessenausgleich und Sozialplan abzuschließen<sup>348</sup>.

4. Der *Interessenausgleich* soll das Ob, Wann und Wie der Kündigungen enthalten, z.B.<sup>349</sup>:

- Zeitlicher Ablauf der Betriebsänderung,

---

<sup>344</sup> In den 70er Jahren war der Ausgleich zyklischer Nachfrageschwankungen durch Variation der quantitativen Beschäftigung üblich. So wurden bei VW 1975 18.000 Arbeitsplätze abgebaut und in den folgenden 18 Monaten 15.000 Arbeitsplätze wieder besetzt. Bei Opel wurden 1974 8.500 Arbeitnehmer entlassen und 14 Monate später 6.600 neu eingestellt; siehe Kohl: Arbeitsplatzsicherung, S.179. Inzwischen scheint sich diese Praxis geändert zu haben und die Reaktion erfolgt über die Arbeitszeit (siehe den erwähnten VW-Tarifvertrag) bzw. die Arbeitskosten. So schloß Opel 1994 eine Betriebsvereinbarung ab, die zur Vermeidung von Entlassungen u.a. die Tarifierhebung auf übertarifliche Zulagen anrechnet; siehe Fröhling/Haiber: Lohnt sich der Abbau, S.496. Die Autoren folgern, daß ein durchaus vitales Interesse am Beschäftigungserhalt besteht.

<sup>345</sup> Fröhling/Haiber: Lohnt sich der Abbau, S.498, die anmerken, daß es aufgrund dieser Zusatzkosten durchaus rational sein kann, den alten Stelleninhaber wieder einzustellen.

<sup>346</sup> Fröhling/Haiber: Lohnt sich der Abbau, S.501. Interessant ist hier die Parallele zum Resource-based View, denn Wissens- und Erfahrungspotentiale können nicht-imitierbare Wettbewerbsvorteile sein, z.B. die Kundenbeziehungen eines Vertriebsmitarbeiters.

<sup>347</sup> Kittner: Arbeits- und Sozialordnung, S. 787.

<sup>348</sup> Schaarschmidt/Hollmann: Interessenausgleich, S.85ff; Hess/Fechner: Sanierungshandbuch, S.341ff. Ausnahmen sind Betriebe unter 20 Beschäftigte und Neugründungen nach § 112a Abs.2 BetrVG. Eine Betriebsänderung liegt auch dann vor, wenn eine Betriebseinschränkung nach § 111 Nr. 1 BetrVG nur in Entlassungen besteht und diese die Größenordnung des § 17 KSchG (Massenentlassungen) überschreiten. Ansonsten sind reine Entlassungen Betriebsänderungen, wenn die Staffel des § 112a BetrVG gilt. Siehe Hase u.a.: Handbuch Interessenausgleich, S.51; Hess/Fechner: Sanierungshandbuch, S.362ff.

<sup>349</sup> Hase u.a.: Handbuch Interessenausgleich, S. 46; Schaarschmidt/Hollmann: Interessenausgleich, S.89ff; Schmidt/Uhlenbruck: GmbH, S.238ff.



- Umfang und Inhalt der Betriebsänderung,
- Zusätzliche Produktionsmöglichkeiten zwecks Beschäftigungssicherung,
- personalwirtschaftliche Abwicklung,
- Qualifikationsprogramm,
- Einrichtung von Beschäftigungs- und Qualifizierungsgesellschaften,
- Vorruhestand, vorzeitige Pensionierung, Altersübergangsgeld,
- freiwillige Aufhebungsverträge,
- Kündigungsschutz für einen bestimmten Zeitraum nach der Betriebsänderung.

Neben den gesetzlichen Wandlungshemmnissen ergeben sich im Interessenausgleichsverfahren zeitliche Beschränkungen der Handlungsspielräume für den Arbeitgeber.

Einigen sich Arbeitgeber und Betriebsrat nicht über den Interessenausgleich, können beide Seiten nach § 112 Abs.2 BetrVG den Präsidenten des Landesarbeitsamtes um Vermittlung ersuchen. Darauf wird allerdings häufig verzichtet. Will der Betriebsrat jedoch die Maßnahmen hinauszögern, so empfiehlt sich dieses Mittel<sup>350</sup>. Bleibt der Vermittlungsversuch erfolglos bzw. verzichten beide Seiten auf ihn, so kann eine Einigungsstelle angerufen werden, die im Falle des Interessenausgleichs nur vermittelnd tätig wird. Weder Betriebsrat noch Arbeitgeber können eine verbindliche Entscheidung der Einigungsstelle erzwingen.

Weicht jedoch der Arbeitgeber von einem vereinbarten Interessenausgleich ab, verzichtet er auf eine Einigungsstelle oder führt er die Maßnahmen ohne Interessenausgleichsverhandlungen durch, ist er zum Nachteilsausgleich gem. § 113 BetrVG verpflichtet<sup>351</sup>. Vor Abschluß von Interessenausgleichsverhandlungen darf der Arbeitgeber nicht mit der Verwirklichung seiner Pläne beginnen. Dem Betriebsrat hat nach Arbeitsgerichtsurteilen andernfalls die Möglichkeit der einstweiligen Verfügung<sup>352</sup>.

Im arbeitsrechtlichen Gesetz zur Förderung von Wachstum und Beschäftigung vom 25.9.1996 ist dieses Procedere geändert worden. Im § 113 Abs.3 BetrVG wurde angefügt, daß der Interessenausgleich als versucht gilt, wenn der Betriebsrat gemäß § 111 Abs.1 BetrVG beteiligt war und nicht innerhalb von zwei Monaten nach Beginn der Beratungen ein Interessenausgleich zustande gekommen ist. Angerufene Einigungsstellen können die Frist um einen Monat erhöhen. Allerdings kann der Betriebsrat über seine Informationsrechte gemäß § 111 BetrVG sich nicht ausreichend informiert fühlen und somit den Beginn der Frist hinauszögern<sup>353</sup>.

<sup>350</sup> Hase u.a.: Handbuch Interessenausgleich, S.173ff.

<sup>351</sup> Hase u.a.: Handbuch Interessenausgleich S. 58 ff; Hess/Fechner: Sanierungshandbuch, S.396ff.

<sup>352</sup> Z.B. LAG Hamm v. 23.3.1983 - 12 TaBV 15/83; siehe Gnade u.a.: Betriebsverfassungsgesetz, S.222; IG Metall: Handlungsanleitung, S.86; Schnaubelt: Unternehmenssanierung, S.80ff.

<sup>353</sup> Siehe Meinel: Zur Beschleunigung des Interessenausgleichsverfahrens durch das Arbeitsrechtliche Beschäftigungsförderungsgesetz, Der Betrieb, 3/1997, S.170ff.

5. Der *Sozialplan* dient dem Ausgleich oder der Milderung der wirtschaftlichen Nachteile, die dem Arbeitnehmer durch die Betriebsänderung entstehen. Der Sozialplan hat nach § 112 Abs.5 BetrVG die sozialen Belange der Arbeitnehmer, als auch die wirtschaftliche Vertretbarkeit zu beachten<sup>354</sup>. Er kann beinhalten<sup>355</sup>:

- Abfindungszahlungen
- Ausgleichszahlungen für Verdienstminderung bei Versetzungen
- Übernahme von Fahrtkosten für längere Wege
- Übernahme von Qualifizierungskosten
- Übernahme von Bewerbungs- und Umzugskosten
- Härtere Regelungen
- Leistungen bei vorzeitiger Pensionierung.

Wie auch im Interessenausgleich kann der Betriebsrat das Verfahren erheblich verzögern. Kommt eine Einigung über den Sozialplan nicht zustande, kann wiederum der Präsident des Landesarbeitsamtes angerufen werden. Gelingt dies nicht, entscheidet der verbindliche Spruch der Einigungsstelle über den Sozialplan. Im Gegensatz zum Interessenausgleich kann die Entscheidung auch gegen den Arbeitgeber gefällt werden.

6. Unabhängig von der Betriebsänderung sind die Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats bei der *sozialen Auswahl* der zu kündigenden Arbeitnehmer nach § 95 BetrVG bzw. § 1 Abs.3 KSchG.<sup>356</sup>

Nach § 102 Abs.3 BetrVG kann der Betriebsrat einer Kündigung widersprechen, wenn der Arbeitgeber soziale Gesichtspunkte nicht oder nicht ausreichend berücksichtigt hat, die Kündigung gegen vereinbarte Auswahlrichtlinien gemäß § 95 BetrVG verstößt, der Arbeitnehmer an einem anderen Arbeitsplatz weiterbeschäftigt werden kann und die Weiterbeschäftigung nach Umschulung oder Fortbildung bzw. unter veränderten Vertragsverhältnissen mit Einverständnis des Arbeitnehmers zumutbar ist. Die soziale Auswahl wird häufig bereits im Interessenausgleich anhand gewichteter Punktetabellen geregelt<sup>357</sup>.

7. *Freiwillige Aufhebungsverträge* stellen keine Zwangsmaßnahme wie betriebsbedingte Kündigungen dar. Der Arbeitgeber ist aufgrund der Vertragsfreiheit in der Lage, jedem Arbeitnehmer das Ausscheiden aus dem Betrieb gegen

---

<sup>354</sup> Zur Diskussion dieser unbestimmten Rechtsbegriffe Hess/Fechner: Sanierungshandbuch, S.360ff.

<sup>355</sup> Hase u.a.: Handbuch Interessenausgleich S.49; Schaarschmidt/Hollmann: Interessenausgleich, S.90ff.

<sup>356</sup> Hess/Fechner: Sanierungshandbuch, S.408ff; IG Metall: Handlungsanleitung, S.89ff; Schmidt/Uhlenbruck: GmbH, S.200ff.

<sup>357</sup> Hunold, W.: Personalanpassung, S.69.

Abfindung anzubieten<sup>358</sup>. Er hat damit den Vorteil, das Risiko von Kündigungsschutzklagen ausschließen zu können<sup>359</sup>.

8. *Altersregelungen* nach dem Vorruhestandsmodell<sup>360</sup> oder der vorzeitigen Pensionierung<sup>361</sup> wurden im Februar 1996 durch die Altersteilzeit ersetzt. Danach werden Arbeitnehmer ab 55 Jahre bei Annahme einer Teilzeitstelle zusätzliche 20 % ihres Entgelts und eine Aufstockung ihrer Rentenbeiträge auf 90 % von der Bundesanstalt für Arbeit gezahlt. Voraussetzung ist, daß die freiwerdende Stelle durch einen Arbeitslosen oder einen Auszubildenden neu besetzt wird. Ob diese Teilzeit-Altersregelung den gleichen Stellenwert und Umfang wie die bisherigen Regelungen erreicht, wird aufgrund des geringen Interesses Älterer an Teilzeitregelungen und der Wiederbesetzungspflicht skeptisch gesehen<sup>362</sup>.

9. *Qualifizierungsmaßnahmen* spielen in Sozialplänen eine zunehmend wichtige Rolle. Möglich sind die Vermittlung betriebsbezogener Qualifikationen oder Bildungsmaßnahmen, die die Arbeitsmarktchancen des Einzelnen verbessern. Qualifizierungsmaßnahmen im Rahmen normaler Sozialpläne beziehen sich vorrangig auf den ersten Aspekt. Ebenso kann vereinbart werden, daß von Entlassung Bedrohten Qualifizierungsmaßnahmen auf freiwilliger Basis angeboten und die Kosten vom Arbeitgeber getragen werden, soweit sie nicht durch Leistung des Arbeitsamtes gedeckt sind<sup>363</sup>.

10. *Politische Prozesse* bei betriebsbedingten Kündigungen finden vorrangig zwischen Arbeitgeber einerseits und Betriebsrat und zuständiger Gewerkschaft andererseits statt. Das Interesse der Geschäftsleitungen ist dabei auf eine konfliktfreie, interne und schnelle Abwicklung der betriebsbedingten Kündigungen gerichtet.

---

<sup>358</sup> Schnaubelt: Unternehmenssanierung, S.76; Funke: Fixkosten, S.92.

<sup>359</sup> Wisskirchen/Worzalla: Aktuelle Fragen, S.577.

<sup>360</sup> Unter Vorruhestand wurde das Ausscheiden des Arbeitnehmers nach Vollendung des 58. Lebensjahres verstanden. Dies geschah auf Basis eines Aufhebungsvertrages aus betriebsbedingten Gründen. Der Arbeitgeber verpflichtete sich zur Ausgleichszahlung zwischen Arbeitslosengeld und letztem Lohn bis zur Rente; siehe Hase u.a.: Handbuch Interessenausgleich, S.220 ff.; Schnaubelt: Unternehmenssanierung, S.130ff.

<sup>361</sup> Vorzeitige Pensionierungen galten für Arbeitnehmer, die das 58. Lebensjahr noch nicht vollendet haben. Das Arbeitsverhältnis wurde gekündigt und ein Ruhe- und ein Überbrückungsgeld gewährt. Das Ruhegeld (vorgezogene Betriebsrente) richtet sich nach der Dienstzeit und nach dem letzten Einkommen. Daneben wurde ein Überbrückungsgeld in Höhe der gesetzlichen Rente gewährt; Hase u.a.: Handbuch Interessenausgleich, S. 221ff.

<sup>362</sup> Der Meinung ist Weidinger, M.: Appelle und Kampagnen, Was bringt die Altersteilzeit-Regelung? Blick durch die Wirtschaft vom 28.2.1996.

<sup>363</sup> Hase u.a.: Handbuch Interessenausgleich, S. 242 ff.

Dabei werden verschiedene Strategien eingeschlagen, z.B.:<sup>364</sup>

- den Betriebsrat unter Zeitdruck setzen, in dem auf die Dramatik der wirtschaftlichen Situation hingewiesen wird, um möglichst schnell die Betriebsänderung durchsetzen zu können;
- den Betriebsrat umgehen, in dem versucht wird, über mehrere Einzelmaßnahmen unter die Personalzahlen der Sozialplanpflichtigkeit zu gelangen;
- den Betriebsrat mißachten, in dem eine Betriebsänderung geleugnet wird;
- den Betriebsrat einbinden, in dem der Sachzwang der Maßnahme hervorgehoben wird;
- den Betriebsrat spalten, in dem die Interessen verschiedener Standorte und Abteilungen gegeneinander ausgespielt werden;
- den Betriebsrat isolieren, in dem Aufhebungsverträge angeboten werden und er gezwungen ist, aufgrund der entstehenden Unruhe schnell die Höhe der Abfindungen im Sozialplan zu regeln;
- den Betriebsrat von externer Unterstützung abschneiden, in dem Gewerkschaftssekretäre abgelehnt und als kontraproduktiv für das Sozialplanvolumen dargestellt werden.

Für den Betriebsrat ergeben sich ebenfalls verschiedene Handlungsstrategien. Er kann<sup>365</sup>:

- die Durchführung der Betriebsänderung durch Einsatz aller rechtlichen Mittel über lange Zeit hinauszögern;
- durch Einbeziehung der Öffentlichkeit und spektakulären Aktionen versuchen, Druck auf den Arbeitgeber auszuüben;
- mit Hilfe externer wie interner Sachverständiger versuchen, ein Gegenkonzept zu entwickeln und damit die Geschäftsleitung unter Legitimationsdruck setzen und
- schließlich zustimmen und versuchen, das Sozialplanvolumen zu maximieren.

*Zusammengefaßt* ist festzuhalten, daß es eine breite Palette von Anpassungsmöglichkeiten des Arbeitsvolumens an konjunkturelle Auslastungsschwankungen gibt. Als relevante Mittel ergeben sich die Reaktion über die Arbeitszeit oder über die Anzahl der eingesetzten Arbeitskräfte. Unter langfristigen Aspekten der Gestaltung eines hohen Wandlungsvermögens dürften bei einer Reaktion über die Beschäftigtenzahl bei jeder Rezession erhebliche Nachteile auf das Unternehmen zukommen. Dazu gehören die Sozialplankosten beim Abbau, Einarbeitungs-

---

<sup>364</sup> Hase u.a.: Handbuch Interessenausgleich, S.72ff; einzelne Aspekte auch bei Töpfer: Personalmanagement, S.80.

<sup>365</sup> Auszug aus Hase u.a.: Handbuch Interessenausgleich, S.170ff.

kosten beim Aufbau, arbeitsrechtliche Wandlungshemmnisse, der politische Einfluß der Betriebsräte bei betriebsbedingten Kündigungen und auch die motivationale Wirkung, da sich die Belegschaft als Manövriermasse sehen kann, die nach Bedarf geheuert oder gefeuert wird<sup>366</sup>. Dazu kommt die Gefahr, daß u.U. im Falle einer konjunkturellen Erholung qualifizierte Arbeitnehmer fehlen, um am Aufschwung zu partizipieren<sup>367</sup>. Unter langfristigen Aspekten eines konjunkturellen Wandlungsvermögens erscheinen daher Handlungsspielräume bei der Arbeitszeit vorteilhafter. Eine Flexibilisierung der Arbeitszeit bei einem Durchschnitt von 35 Stunden und einer Reduzierung auf 30 Stunden in der Rezession<sup>368</sup> ermöglicht eine Anpassung des Arbeitsvolumens von 14,3% bei weitgehender Reduzierung der Kosten.

Insgesamt ist somit erkenntlich, daß bei konjunkturellen Schwankungen relativ große Anpassungsmöglichkeiten des Arbeitsvolumens bestehen, wobei eine Reaktion mit der Arbeitszeit sowohl kurz- wie langfristig vorteilhaft erscheint.

### 3. Kostenanpassung

Bei Kostenanpassungsmaßnahmen muß wie bei der Anpassung und Stabilisierung des Absatzes<sup>369</sup> zwischen kurzfristigen Reaktionen (1) und den langfristigen Gestaltungsmaßnahmen (2) des Kostenmanagements unterschieden werden.

1. Zu den *kurzfristigen Maßnahmen* gehören beispielsweise Personalabbau nach pauschalen Vorgaben<sup>370</sup>, Einkommenskürzungen oder Sparprogramme. Diese an kurzfristigen Erfolgen orientierten Reaktionen haben den Charakter von "Strohfeuern", die schnell verpuffen<sup>371</sup>. Kostensenkungsprogramme können sogar

---

<sup>366</sup> Schüren: Personalkostensenkung, S.628.

<sup>367</sup> Der Arbeitskreis 'Organisation': Organisation, S.642 weist darauf hin, daß durch übertriebene Entlassungen in der Maschinenbaukrise Engpässe bei der Einstellung qualifizierten Personals im Aufschwung entstanden.

<sup>368</sup> Siehe den behandelten Beschäftigungssicherungstarifvertrag der IG Metall von 1994.

<sup>369</sup> Siehe Kapitel B.II.1 Anpassung und Stabilisierung des Absatzes.

<sup>370</sup> Siehe Kapitel B.I.2.c) Personal, Beschäftigungspläne und -gesellschaften.

<sup>371</sup> Mirow: Konzerne, S.22; Picot: Wettbewerbsdruck, S.126; Striening: Gemeinkostenmanagement, S.10; Uthmann/Hoffmann: Grenzen, S.7; "Tödliche Sense", Wirtschaftswoche 29/1993, vom 16.7.1993, S.36. Amerikanischen Untersuchungen zu Folge erreichten weniger als 50 % der Unternehmen, die Kostenreduzierungen planten, den gewünschten Effekt und nur 32 % verbesserten ihre Gewinnsituation. Siehe die von der amerikanischen Unternehmensberatung Wyatt Co. durchgeführte Umfrage bei 1008 Unternehmen, zitiert nach "Der Schuß geht nach hinten los", Krisenstrategien für Kostenrechner, Management Wissen 12/1991, S.6.

negative Wirkungen auf eine angestrebte Anpassungsfähigkeit haben, da sie das innerorganisatorische Innovationspotential und damit die langfristige Attraktivität am Markt gefährden können<sup>372</sup>.

Die typischen Fehler kurzfristig motivierter Kostenmaßnahmen beschreibt Homburg<sup>373</sup>:

- Kostensenkung als vorübergehende Managementaufgabe: In guten Zeiten der Hochkonjunktur wurde auf straffes Kostenmanagement nicht geachtet. Dementsprechend ist der Druck in der Rezession um so höher und die Reaktion um so hektischer.
- Kostensenkung ohne Identifikation der Kostentreiber: Pauschale Kosten- und Personalreduzierungen beseitigen nicht die Ursachen zu hoher Kosten.
- Kostensenkung ohne Durchleuchtung der Geschäftssegmente: Die Verminderung der Produkt- und Produktionskomplexität oder die Vermischung variantenreicher Spezialprodukte und Volumengeschäft werden nicht durchleuchtet.
- Kostensenkung ohne Differenzierung: Damit besteht die Gefahr, daß einerseits in verschwenderisch arbeitenden Abteilungen ein Kostensenkungspotential erhalten bleibt und andererseits sparsame Abteilungen in ihrer Funktionsfähigkeit beeinträchtigt werden.
- Kostensenkung ohne Fokussierung: Verzettlung mit zu vielen Kostenmaßnahmen anstatt Konzentration auf das Kerngeschäft.
- Kostensenkung ohne Prozeßoptimierung: Beibehaltung bestehender Prozesse ohne Wertschöpfung bzw. überkomplexer Prozesse.
- Kostensenkung ohne Erfolgskontrolle: Dies gilt insbesondere, wenn die Konjunktur wieder besser wird und der Druck auf Kostenanpassungen nachläßt.

2. *Langfristige Gestaltungsmaßnahmen* der Kosten sind im Rahmen des Kostenmanagements durch gezielte Einflußnahme auf die den Kostenanfall bestimmenden Faktoren möglich. Beeinflußbar sind:<sup>374</sup>

- das Kostenniveau,
- die Kostenstrukturen,
- die Kostenflexibilität,
- das Kostenverhalten,
- die Komplexitätskosten und

<sup>372</sup> Siehe Kapitel B.I.2.b) Kosten. Auch Heimerl-Wagner: Betrieb, S.346; Töpfer/Schimke: Marketingmanagement, S.58; Funke: Fixkosten, S.34.

<sup>373</sup> Homburg: Gefahren, S.7; auch Homburg/Demmler: Instrumente, S.1605ff.

<sup>374</sup> Männel: Kostenmanagement, S.210 und Reichmann/Fröhling: Interpretation, S.64ff.

- die Kostentransparenz, insbesondere durch Prozeßkostenrechnung und -management.

*Kostenniveaubeeinflussung* zielt auf die absolute Höhe von fixen und variablen Kosten. Das Niveau der Fixkosten ist langfristig determiniert durch aufgebaute Kapazitäten und die Fristigkeit von Verträgen und Gesetzen (Bindungsdauer). Eine Anpassung der Kapazitäten kann durch Abbau oder den Einsatz unterausgelasteter Kapazitäten in Engpaßbereichen erzielt werden<sup>375</sup>. Die Bindungsdauer von Verträgen bezieht sich z.B. auf Arbeits-, Liefer-, Abnahme- und Leasingverträge oder Zinsvereinbarungen. Durch das Auseinanderfallen des Zeitpunkts der Beeinflussung (Kündigung des Vertrages) bis zum Wirksamwerden der Einsparung besteht ein Zeitraum, in dem diese Kosten weiter anfallen, obwohl die Leistung nicht mehr benötigt wird. Die Niveaubeeinflussung der variablen Kosten ist durch gezielte Produktivitätssteigerungen möglich<sup>376</sup>.

Die *Kostenstrukturpolitik* ist auf die Optimierung der Kostenstrukturen unterschiedlicher Kategorien ausgerichtet<sup>377</sup>. Bezüglich der Primärkostenstruktur läßt sich vor allem die Entwicklung der Faktorpreise beeinflussen. Beim Material ist dies z.B. durch Druck auf die Lieferantenpreise, Angebotseinholung bei neuen Lieferanten und preiswertere Substitutionsprodukte möglich. Die Preise für die eingesetzte Arbeit läßt sich nur in dem Umfang beeinflussen wie keine tarifvertraglichen, betriebsverfassungs- oder individualrechtlichen Ansprüche tangiert werden<sup>378</sup>. Neben den primären Kosten kann eine gezielte Kostenanpassung auch bei den sekundären Kosten der innerbetrieblichen Leistungen (z.B. Reduzierung der Dienstleistungstiefe durch "Outsourcing" der Datenverarbeitung) stattfinden.

Funktionale Kosten, also die Anteile der betrieblichen Funktionsbereiche an den Gesamtkosten, können durch Verlagerung, Substitution oder Intensivierung so gestaltet werden, daß geringere Gesamtkosten entstehen<sup>379</sup>. Typisch ist der Fall der fertigungsgerechten Konstruktion. Durch eine Intensivierung der Konstruktion sind Fertigungskosten substituierbar<sup>380</sup>. Auch Verwaltungskosten, Dispositionskosten und andere lassen sich untersuchen und über eine Vereinfachung oder Eliminierung der zugrunde liegenden Prozesse Kosten sparen.

Bezüglich der Kategorie Einzel- und Gemeinkosten können Gemeinkosten generell (z.B. durch Gemeinkostenwertanalysen) oder durch Annäherung ihres Charakters an die Einzelkosten beeinflußt werden<sup>381</sup>. Dies ist über eine Dezentralisierung der Organisation in kompaktere Einheiten zu erreichen. Diese langfristige Gemeinkostengestaltung versucht die Produktivität der Gemeinkostenbereiche zu steigern<sup>382</sup>. Dazu müssen die zugrunde

---

<sup>375</sup> Deutsche Bank: Kosten, S.30; Müller: Krisenmanagement, S.172.

<sup>376</sup> Männel: Kostenmanagement, S.211; Cooper/Kaplan: Systeme, S.9.

<sup>377</sup> Männel: Kostenmanagement, S.211. Zum Zusammenhang zwischen Kostenniveau- und -strukturmanagement Funke: Fixkosten, S.208ff.

<sup>378</sup> Ausführlich dazu Kapitel B.III.1 Unternehmensinterne Handlungsspielräume zur Liquiditätssicherung.

<sup>379</sup> Männel: Kostenmanagement, S.211.

<sup>380</sup> McKinsey: Einfach überlegen, S.108; Wäscher: Prozeßkostenrechnung, S.55.

<sup>381</sup> Männel: Kostenmanagement, S.212; Geberich/Köster: Grenzen, S.7.

<sup>382</sup> Wäscher: Prozeßkostenrechnung, S.51.



liegenden Leistungen, die gemeinkostentreibenden Faktoren und die Kapazitäten der Kostenstellen bekannt sein<sup>383</sup>.

Unter *Kostenflexibilität* wird das Verhältnis fixer zu variabler Kosten verstanden<sup>384</sup>. Die Schnelligkeit der Anpassung der fixen Kosten an einen Umsatzrückgang ist zentral für die Konjunkturkrise. Eines der wesentlichen Probleme des Kostenmanagements wird darin gesehen, daß niedrigere Stückkosten häufig nur mit höheren Fixkosten erreichbar sind, die im Falle eines Beschäftigungsrückgangs zu einer verminderten Kostenanpassungsfähigkeit führen<sup>385</sup>. Die fixen Kosten werden wesentlich durch die Technologie- und Personalkapazität bestimmt und sind nur in Intervallen bzw. zu vertraglichen Terminen beeinflussbar.

Gegenmaßnahmen lassen sich durch Variabilisierung fixer Kosten erreichen. Zum einen können bisher fixe vertraglich zugesagte Zahlungen an die Beschäftigung gebunden werden. Typisch sind umsatzabhängige Vergütungen im Außendienst. Dies weist allerdings bei normalen Arbeitsverträgen Grenzen auf. Ein weiterer Ansatzpunkt ist die Verringerung der Leistungstiefe. Je nach Vertragsgestaltung ergibt sich eine mehr oder weniger schnelle Anpassung der Kosten an die Beschäftigung.

Die Beeinflussung des *Kostenverhaltens* beinhaltet die langfristige Flexibilisierung der Kostenstruktur und des Kostenniveaus<sup>386</sup>. Ziel einer derartigen Politik ist eine schnellere Anpassung der Kosten an Beschäftigungsschwankungen oder die Verhinderung von progressiven Kostenverläufen z.B. durch Komplexitätskosten.

Komplexität und *Komplexitätskosten* wurden bereits im Kapitel B.I.2.b) Kosten behandelt.

Die Schaffung der *Kostentransparenz* ist durch die möglichst hohe Zurechenbarkeit von Kosten auf die jeweiligen Betrachtungsobjekte gegeben<sup>387</sup>. Dies setzt zuerst ein funktionierendes Kostenrechnungssystem voraus. Hohe Fertigungsgemeinkostensätze zeugen von einer fehlenden eindeutigen Zuordnung der Gemeinkosten. Grund dafür ist der Bezug von überproportional steigende Gemeinkosten<sup>388</sup> auf die durch Rationalisierung kleiner gewordenen Fertigungseinzelkosten<sup>389</sup>. Während der Zusammenhang zwischen Leistung und Kosten in direkten Produktionsbereichen transparent ist, fehlt diese in Gemeinkostenbereichen.

Dies ist auf drei Grundprobleme zurückzuführen: (1) Hoher Komplexitätsgrad der Produkte bzw. Dienstleistungen im Gemeinkostenbereich, d.h. der erstellten Leistungen der Planungs-, Steuerungs- und Kontrollbereiche; (2) Fehlen eines Mengengerüsts und

---

<sup>383</sup> Beinhauer/Vikas: Gemeinkostencontrolling, S.82ff. Siehe auch unten Gemeinkostenmanagement.

<sup>384</sup> Männel: Kostenmanagement, S.212.

<sup>385</sup> Becker: Entwicklungslinien, S.15. Zur Abbaufähigkeit fixer Kosten ausführlich Funke: Fixkosten, S.32ff, der ökonomisch, rechtliche, technisch-organisatorische und psychologisch-gesellschaftliche Einflußfaktoren der Abbaubarkeit aufführt.

<sup>386</sup> Männel: Kostenmanagement, S.212.

<sup>387</sup> Männel: Kostenmanagement, S.213; zum Problem der Kostenschlüsselung, Zuschlagssätze und Vollkostenrechnung Männel: Mängel, S.271ff.

<sup>388</sup> Wäscher: Prozeßkostenrechnung, S.51; der für den Maschinenbau einen Anteil von 50% Gemeinkosten schätzt.

<sup>389</sup> Pawellek/Krüger: Kostentransparenz, S.205; ausführlich Funke: Fixkosten, S.110ff.

damit einer exakten Bezugsgröße; (3) Fehlen eines internen "Marktes", d.h. Erstellung von Leistungen ohne die Preis- und Kostenkontrolle des Marktes<sup>390</sup>.

Kostentransparenz läßt sich durch die Transparenz der Prozeßstruktur der Leistungsverflechtungen erreichen<sup>391</sup>. Dies erfordert gerade bei steigendem Fix- und Gemeinkostenanteil und ausufernder Komplexität eine *Prozeßkostenrechnung*<sup>392</sup>. Dabei wird das betriebliche Geschehen als Abfolge von Tätigkeiten, Aktivitäten oder Prozesse begriffen. Ein Prozeß ist eine auf die Erbringung eines Outputs gerichtete Kette von Aktivitäten, die Ressourcen in Anspruch nehmen, Kosten verursachen und meist Durchlaufs- oder Bearbeitungszeiten aufweisen<sup>393</sup>. Diese Prozesse sind oft abteilungs- und kostenstellenübergreifend. Mit der PKR werden folgende Ziele verfolgt<sup>394</sup>:

- Transparenz der Gemeinkostenbereiche hinsichtlich Art, Häufigkeit und Zusammenhänge von Abläufen,
- Optimierung der Prozesse hinsichtlich Qualität, Zeit und Effizienz (Prozeßmanagement),
- Permanentes Gemeinkostenmanagement, durch Transparenz der Kapazitätswirkungen veränderter Prozeßvolumina bei schwankender Auslastung,
- Prozeßorientierte Kalkulation, die genauer die Ressourceninanspruchnahme z.B. bei Variantenvielfalt aufzeigt,
- Strategische Kalkulationen, bei denen die Ressourceninanspruchnahme alternativer Varianten bei der Produktentwicklung ermittelt werden können.

---

<sup>390</sup> Roever: Gemeinkosten-Wertanalyse, S.687; ähnlich Franz: Prozeßmanagement, S.123 und Striening: Gemeinkostenmanagement, S.10ff.

<sup>391</sup> Ein Controller beschreibt das Dilemma einer fehlenden Transparenz im Gemeinkostenbereich und die Wirkungen der Prozeßkostenrechnung: "Früher haben wir uns gefragt: Bei welchen Kostenarten liegen die Schwerpunkte, wo kann ich die Sachkosten senken, wie kann ich Personal abbauen, wo kann ich etwas einsparen? Diese Fragen gingen oft ins Leere, weil unklar war, wodurch die Kosten entstanden. Heute können Fragen ganz anderer Qualität gestellt und beantwortet werden, Fragen, die direkt zu Maßnahmen führen, da sie leistungsorientiert sind: Welche Prozesse habe ich in meinem Bereich, bei welchen Prozessen liegt der Schwerpunkt, wie kann ich die Prozeßmenge verringern oder eliminieren, wie kann ich den Prozeß vereinfachen? Mit der PKR kommen wir von der Tätigkeit zu den Kosten, wir lernen in Ressourcen zu denken, die wir verbrauchen."; Lohmann: Gemeinkostenmanagement, S.145.

<sup>392</sup> Die Prozeßkostenrechnung wurden 1987 von Cooper, Kaplan, Johnson an der Havard Business School unter dem Titel "Activity Based Costing" (ABC) entwickelt (Horváth u.a.: Prozeßkostenrechnung, S.609ff; Kunesch: Grundlagen, S.24). 1990 wurde sie in Deutschland in den Aufsätzen von Cooper: Activity-Based Costing, S.210ff (Teil 1) bzw. S.271ff(Teil 2) vorgestellt. 1989 bereiteten Horváth/Mayer: Prozeßkostenrechnung, S.214ff die ABC für deutsche Verhältnisse unter dem Titel Prozeßkostenrechnung (PKR) auf. Bei den Firmen Siemens (Ziegler: Kostenrechnung, S.304ff) und Schlafhorst (Wäscher: Gemeinkosten-Management, S.297ff) wurden bereits 1975 bzw. Anfang der 80er Jahre Elemente einer PKR entwickelt.

<sup>393</sup> Horváth/Mayer: Konzeption, S.16.

<sup>394</sup> Horváth u.a.: Prozeßkostenrechnung, S.612.

Wesentlich für die Kostenanpassung ist das *Prozeßmanagement*. Dabei steht nicht die Frage der Kostenrechnung im Vordergrund, sondern die Gestaltung der Arbeitsabläufe<sup>395</sup>. Sie lassen sich reduzieren, in dem nicht wertschöpfende Prozesse eliminiert werden. Auch können bestehende Prozesse effizienter gestaltet werden, in dem Schnittstellen reduziert, übertriebene Arbeitsteilung aufgehoben, Methoden der stetigen Verbesserung (KAIZEN, TQM, Just-in-time usw.) eingeführt und die Informationstechnologie verbessert wird<sup>396</sup>.

*Zusammengefaßt* ist festzuhalten, daß die Anpassungsfähigkeit der Kosten und damit die Möglichkeit, konjunkturelle Nachfragerückgänge ohne Verluste zu absorbieren, neben einer marktstrategiegerechten Gestaltung der Kostenstruktur<sup>397</sup> wesentlich von Fix- bzw. Gemeinkosten und deren Transparenz abhängig ist. Dabei spielen weniger die Primärkostenstruktur und die sie beeinflussenden Faktorpreise (z.B. Lohnsätze) eine Rolle als das Prozeß- und Gemeinkostenmanagement. Über das Prozeßmanagement ist sicherzustellen, daß die notwendigen Prozesse effizient gestaltet sind<sup>398</sup>. Aufgabe des Gemeinkostenmanagements ist das Erkennen und der Abbau von Überkapazitäten in Gemeinkostenbereichen. Dies vermeidet Leerkosten in Zeiten rückläufiger Nachfrage und ermöglicht somit eine weitgehende Anpassung der Kosten. In Verbindung mit Strategien der Absatzstabilisierung und der Gestaltung der Anpassungsfähigkeit des Arbeitsvolumens dürfte durch Kostenmanagement ein hinreichend großes Wandlungsvermögen bei konjunkturellen Schwankungen möglich sein.

### III. Sanierung in der Liquiditätskrise und Insolvenz

Bei einer sich abzeichnenden Liquiditätskrise droht Zahlungsunfähigkeit und/oder Überschuldung<sup>399</sup>. Zu diesem Zeitpunkt spielt es kaum noch eine Rolle, ob die Krise strukturellen oder konjunkturellen Ursprungs ist. Die Liquiditätskrise ist dadurch gekennzeichnet, daß die internen finanziellen Handlungsspielräume geringer und der Einfluß Dritter auf das Unternehmensverhalten höher wird. Von ihnen können Beiträge zum Erhalt der Finanzspielräume und damit zum Überleben notwendig werden.

---

<sup>395</sup> Horváth/Mayer: Konzeption, S.27; Striening: Gemeinkostenmanagement, S.11. Homburg/Demmler: Instrumente, S.1600 sehen eigentlichen Vorteile der PKR in der Prozeßoptimierung und nicht in der Kostenrechnung. Siehe auch den Teil über Reengineering im Kapitel B.I.2.d) Organisation.

<sup>396</sup> Cooper/Kaplan: Systeme, S.12.

<sup>397</sup> Siehe Kapitel B.I.2.b) Kosten.

<sup>398</sup> Dies hat bereits beim Thema Reengineering (Kapitel B.I.2.d) Organisation) und auch bei der Organisationskomplexität (Kapitel B.I.2.b) Kosten) eine Rolle gespielt.

<sup>399</sup> Müller: Krisenmanagement, S.54.

Die internen Spielräume beziehen sich auf kurzfristig einnahmeverbessernde und ausgabereduzierende Maßnahmen, die Stellung freier Sicherheiten als Grundlage neuer Kredite oder die Kürzung arbeitsrechtlicher Ansprüche. Im Kapitel 1. *Unternehmensinterne Handlungsspielräume zur Liquiditätssicherung* werden derartige Maßnahmen behandelt. Reichen diese Freiheitsgrade nicht, ist das interne Handlungsvermögen des Unternehmens in finanzieller Hinsicht ausgeschöpft, und es ist auf Mittel Dritter angewiesen.

Eine Mittelzuführung in der Liquiditätskrise enthält für Dritte ein hohes Insolvenz- und Verlustrisiko<sup>400</sup>. Die Vorteilhaftigkeit kann sich daraus ergeben, daß die Liquiditätszufuhr zu einer höheren Wahrscheinlichkeit der Fortführung des Unternehmens führt und der Eigentümer oder Gläubiger damit einen größeren Teil seiner Gesamtansprüche befriedigen kann als bei einer eventuellen Zerschlagung. Dies richtet sich zuerst an die Eigentümer des Unternehmens (Kapitel 2. *Maßnahmen der Eigentümer*), die durch Kapitalerhöhungen oder die Stellung von Sicherheiten die finanziellen Handlungsspielräume des Unternehmens aufrechterhalten können. Sind sie dazu nicht in der Lage oder Willens, müssen Gläubiger, insbesondere die Kreditinstitute, entsprechende Liquidität bereitstellen oder Zahlungsaufschübe leisten, um die Fortführung zu ermöglichen (Kapitel 3. *Maßnahmen der Kreditinstitute*).

Staatlichen Hilfen in der Liquiditätskrise von Unternehmen werden unter dem Kapitel C.IV Industriepolitik in der Liquiditätskrise gesondert behandelt.

Wie bereits erwähnt<sup>401</sup>, ergeben sich gerade in der Liquiditätskrise politische Prozesse des Gebens und Nehmens, die Wandlungshemmnisse der Sanierung darstellen. Dabei können sich die Akteure auf gesetzliche oder vertragliche Rechte berufen, die zwar ihre bisherigen Ansprüche sicherstellen, gleichzeitig aber auch die Insolvenz für das Unternehmen bedeuten können. Ihre Einschätzung der Sanierungsaussichten und ihre Verhandlungs- und Kompromißbereitschaft zur Liquiditätssicherung bzw. ihr Verzicht auf Ansprüche kennzeichnen den politischen Aushandlungsprozeß in der Liquiditätskrise.

Kann die Liquiditätskrise nicht überwunden werden, tritt entweder Zahlungsunfähigkeit oder Überschuldung mit der Folge der Insolvenz (Konkurs, Vergleich) ein. Das interne Wandlungsvermögen des Unternehmens ist zu diesem Zeitpunkt erschöpft. Es kann sich kaum mehr aus eigener Kraft sanieren. Ein Konkurs ist aber nicht der Tod des Unternehmens, sondern die Einlieferung auf die Intensivstation. Der Patient erreicht ein Stadium, in dem es der ständigen

---

<sup>400</sup> Zu den Gläubigerrisiken siehe Kapitel B.I.2.e) Finanzierung.

<sup>401</sup> Siehe Kapitel B. Einzelwirtschaftliche Handlungsspielräume der Sanierung.

Überwachung der Geldkreisläufe bedarf. Der Spezialist dafür ist der Konkursverwalter, der maßgeblich die Überlebenschancen beeinflussen kann.

Finanzielle und zeitliche Handlungsspielräume, die sich vor der Auslösung des Verfahrens ergeben, werden in Kapitel 4. *Handlungsspielräume vor der Auslösung des Insolvenzverfahrens* erörtert. Die Chancen und Bedingungen für eine Fortführung in der Insolvenz sind Gegenstand des Kapitels 5. *Handlungsspielräume zur Fortführung in der Insolvenz*. Auf die Besonderheiten der neuen Insolvenzordnung (InsO), die ab 1999 zu einem einheitlichen Insolvenzrecht führt, wird jeweils verwiesen.

### 1. Unternehmensinterne Handlungsspielräume zur Liquiditätssicherung

Unternehmensinterne Maßnahmen in der Liquiditätskrise müssen auf die kurzfristige Gewinnung finanzieller Handlungsspielräume durch Einnahmeverbesserungen und Ausgabenreduzierungen gerichtet sein, um ein Abrutschen in die Zahlungsunfähigkeit oder Überschuldung und damit Insolvenz zu verhindern. Zu den einnahmeverbessernden Maßnahmen gehören Verkäufe nicht betriebsnotwendigen Vermögens, sale-and-lease-back, Lagerabverkäufe, Forderungsverkäufe und die Stellung von Sicherheiten als Grundlage neuer Kredite. Ausgabereduzierende Maßnahmen sind die Streichung von Investitionen, restriktive Sachkostenkontrolle und der Eingriff in arbeitsrechtliche Ansprüche<sup>402</sup>.

Zu ergänzen sind "insolvenztypische Krampfhandlungen" zur Aufrechterhaltung der Zahlungsfähigkeit, die in der letzten Phase vor dem Konkurs den angeblichen Rettungsring darstellen<sup>403</sup>:

- massierte Ausstellung von Wechseln ohne Rücksicht auf spätere Einlösemöglichkeiten,
- Hergabe vordatierter Schecks unter Zusage späterer Einlösung,
- Wechsel- und Schecktausch mit ebenfalls zahlungsunfähigen Partnern zur gegenseitigen Erschließung von Finanzquellen bei gutgläubig diskontierenden Banken,
- Verkauf unbezahlter Warenbestände, die unter Eigentumsvorbehalt stehen und Verwendung der Erlöse für andere Finanzlöcher,
- Verkauf von verpfändeten Waren oder Anlagegegenständen,
- Unterlassen der Anmeldung von Arbeitnehmern bei Sozialversicherung und Lohnsteuer.

Wesentliche Handlungsalternativen zur internen Gewinnung finanzieller Handlungsspielräume ergeben sich aus freien realen Kreditsicherheiten (1) sowie

---

<sup>402</sup> Einen Überblick über derartige Maßnahmen geben Räss: Reaktionen, S.254ff und Krystek: Reorganisationsplanung, S.604.

<sup>403</sup> Goldbeck/Gauer: Insolvenzgefahren, S.57; Grub/Rinn: Insolvenzordnung, S.1585ff.

durch Kürzung arbeitsrechtlicher Ansprüche<sup>404</sup>. Dazu gehört die Kürzung tarifvertraglicher (2), betriebsverfassungsrechtlicher (3), freiwilliger (4) und einzelvertraglicher (5) Leistungen, einschließlich der betrieblichen Altersversorgung (6). Die Kürzung derartiger Ansprüche berührt die Interessen Dritter, insbesondere der Arbeitnehmer, was zu politischen Prozessen führen dürfte (7).

1. Die Fremdaufnahme neuer Mittel von Unternehmen mit Liquiditätsproblemen kann an fehlenden *freien realen Kreditsicherheiten* als Grundlage für Liquiditätskredite scheitern<sup>405</sup>. So läßt sich der Grad der Liquiditätskrise daran erkennen, inwieweit der Handlungsspielraum bei Sicherheiten ausgeschöpft ist. Kreditsicherheiten verringern das Risiko eines Verlustausfalls für den Gläubiger, da er sich im Insolvenzfall durch vorzugsweise oder abgesonderte Befriedigung schadlos halten kann. Daher wird er nur weitere Kredite gegen Sicherheiten gewähren. Unter Sachsicherheiten bzw. reale Kreditsicherheiten versteht man Pfandrechte, insbesondere Grundpfandrechte (Hypotheken, Grundschulden), Sicherungsübereignung, Sicherungsabtretung (Zession), Eigentumsvorbehalt und andere<sup>406</sup>.

Üblicherweise<sup>407</sup> verlangen die Banken bei langfristigen Krediten und zur Absicherung der Kreditlinien *Grundschulden*. Bei einer Grundschuld wird für ein Grundstück mit Eintragung in das Grundbuch einem Begünstigten ein Verwertungsrecht eingeräumt. Der Wert der Grundschuld ist meist höher als die Forderung. Abschläge von 40% sind aufgrund vermuteter geringerer Liquidationserlöse üblich. Ein Grundstück kann mit mehreren Grundschulden belegt werden. Deren Rang bei der Verwertung richtet sich nach der Reihenfolge im Grundbuch<sup>408</sup>.

Die *Sicherungsübereignung* ist die Übertragung des Eigentums einer beweglichen Sache, daß der Erwerber bei Nichterfüllung berechtigt ist zu verwerten. Meist werden Maschinen, Ausstattungen und Vorräte zugunsten der Banken übereignet. Da der Sicherungsgeber mit den Gegenständen weiter arbeiten will, werden sie vom Sicherungsnehmer an ihn verliehen. Die Abschläge auf den Wert der sicherungsübereigneten Gegenstände im Verhältnis zu der eingegangenen Forderung sind meist enorm<sup>409</sup>.

---

<sup>404</sup> Die oben aufgeführten Maßnahmen wurden z.T. schon in anderen Kapiteln behandelt, so daß hier nicht weiter darauf eingegangen wird.

<sup>405</sup> Schaaff/Schimke: Finanzmanagement, S.41. An dieser Stelle werden nur die realen Kreditsicherheiten behandelt. Die personalen finden sich im Kapitel B.II.2 Maßnahmen der Eigentümer.

<sup>406</sup> Lwowski/Gößmann: Kreditsicherheiten, S.20.

<sup>407</sup> Dabei muß zwischen "guten" Adressen und den vielen mittleren und kleinen Firmen unterschieden werden, die bei schlechten Kapitalstrukturen volle Sicherheiten leisten müssen. Insgesamt sind die Kredite von 60 % der Unternehmen zu 90 bis 100 % besichert; siehe Scheibe-Lange: Rolle, S.62.

<sup>408</sup> Hypotheken werden hier ausgeklammert, da sie im industriellen Geschäftsverkehr laut Fischer/Alisch: Bank- und Kreditsicherungsrecht, S.81 eine geringe Rolle spielen.

<sup>409</sup> Fischer/Alisch: Bank- und Kreditsicherungsrecht, S.73ff.



Die *Sicherungsabtretung* (Zession) hat den Vorteil, daß sie still, d.h. ohne Anzeige an einen Drittschuldner geschehen kann. Üblich ist die Abtretung bestehender und auch zukünftiger Forderungen, an die der Sicherungsnehmer die vollen Gläubigerrechte erhält (Globalzession). Die Bank ist bei Vorlage einer Globalzession meist bereit, die zur Liquiditätsaufrechterhaltung notwendigen Beträge freizugeben. Damit hat sie aber auch die Möglichkeit, bei Nichtfreigabe die Zahlungsunfähigkeit herbeizuführen<sup>410</sup>.

Lieferanten sichern sich normalerweise über den *Eigentumsvorbehalt* ihrer gelieferten Waren in verschiedenen Formen ab. Im Eigentumsvorbehalt ist geregelt, daß das Eigentum an der Sache erst bei vollständiger Bezahlung an den Käufer übergeht. Trotzdem kann der Käufer die Ware zur Verarbeitung oder zum Verkauf nutzen<sup>411</sup>.

Kreditsicherheiten sind 'sharing rules', d.h. Regeln zur Teilung des Risikos zwischen mehreren Gläubigern<sup>412</sup>. Werden einem Gläubiger zusätzliche Sicherheiten für Kredite eingeräumt, so werden die anderen dadurch schlechter gestellt. Die sich daraus ergebende ungleiche Risikoverteilung kann zu Konflikten zwischen den Gläubigern führen. Um dies zu vermeiden, lassen sich Gläubiger Negativklauseln (Verpflichtung des Schuldners, keine anderen Gläubiger besser zu stellen) einräumen oder vereinbaren Poolverträge über die gemeinsame Verwertung der Sicherheiten<sup>413</sup>. Damit ist nicht nur eine stärkere Position der Sicherungsnehmer gegenüber dem Schuldner, sondern auch eine Benachteiligung ungesicherter Gläubiger verbunden. Je nach Gestaltung der Poolverträge kann eine Uneinigkeit der Sicherungsnehmer zu Lasten des Unternehmens gehen, das derartige Prozesse nur bedingt beeinflussen kann. Es kann durch diese Hemmnisse in seinem Wandlungsprozeß überfordert werden, obwohl andere Handlungsspielräume eine Sanierung erlauben würden. Darüber hinaus werden Banken die Fortführungsaussichten auch bei freien Sicherheiten eingehend prüfen. Bei negativem Urteil werden sie zu keiner Kreditgewährung bereit sein, da sie auch mit Sicherheiten ein Verlustrisiko aus der Verwertung eingehen.

2. In der Liquiditätskrise kann versucht werden, arbeitsrechtliche Ansprüche zu reduzieren, um Finanzspielräume zu gewinnen. Dem sind allerdings rechtliche Hemmnisse gesetzt.

Die Kürzung *tarifvertraglicher* Entgelte ist wegen der zwingenden Wirkung des Tarifvertrages (§ 4 Abs.1 TVG) auf betrieblicher Ebene nur nach Öffnungsklauseln im Tarifvertrag (§ 4 Abs.3 TVG<sup>414</sup>) und durch betriebliche Regelungen

---

<sup>410</sup> Hess/Fechner: Sanierungshandbuch, S.295ff; Obermüller: Insolvenzrecht, S.758ff.

<sup>411</sup> Ausführlich Lwowski/Gößmann: Kreditsicherheiten, S. 118ff.

<sup>412</sup> Schmidt: Asymmetrische Information, S.728.

<sup>413</sup> Schmidt: Ökonomische Analyse, S.99.

<sup>414</sup> Die Tarifvertragsparteien können im Tarifvertrag Regelungsbefugnisse auf die Betriebsparteien übertragen.



zugunsten der Arbeitnehmer erlaubt (Günstigkeitsprinzip). Gemäß § 4 Abs.4 TVG ist ein Verzicht tariflicher Rechte nur in einem Vergleich der Tarifvertragsparteien zulässig<sup>415</sup>.

Für die Tarifparteien ist es möglich, tarifvertragliche Leistungen durch einen ablösenden Tarifvertrag herabzusetzen<sup>416</sup>. Dies ist allerdings in Flächentarifverträgen bei einzelwirtschaftlichen Sanierungsfällen kaum zu realisieren. In Firmentarifverträgen wäre es eher gegeben, wobei die Herausnahme eines Unternehmens aus dem Verbandstarifvertrag an der Geschäftsleitung scheitern kann, die sich dadurch höherem gewerkschaftlichen Druck ausgesetzt sieht. Zudem ist ein Firmentarifvertrag nicht aus dem Grunde der Sanierung zu kündigen, da das Geschäftsrisiko vom Arbeitgeber zu tragen ist<sup>417</sup>. Allerdings kann mit der Gewerkschaft ein Zusatz- oder Sanierungstarifvertrag abgeschlossen werden, der ergänzend zum Flächentarifvertrag gilt.

Der Arbeitgeber könnte mit einem Austritt aus dem Arbeitgeberverband die "Flucht aus dem Tarifvertrag" suchen. Damit ist kurzfristig keine Einsparung zu erzielen, denn nach § 3 Abs.3 TVG gilt die Tarifgebundenheit fort. Zudem sind die länger laufenden Manteltarifverträge zu beachten. Nach § 4 Abs.5 TVG gilt eine Nachwirkungsphase, die nicht das Günstigkeitsprinzip fortschreibt und abweichende Vereinbarungen möglich macht<sup>418</sup>.

Eine Besonderheit stellen die in ostdeutschen Tarifverträgen der Metallindustrie im Jahre 1993 vereinbarten tariflichen Härtefälle dar. Nach § 4 des sächsischen Tarifvertrages<sup>419</sup> können Arbeitgeber oder Betriebsrat bei den Tarifvertragsparteien eine Härtefallregelung zur (1) Abwendung drohender Insolvenzgefahr, (2) Sicherung von Arbeitsplätzen, insbesondere zur Vermeidung drohender Entlassungen und (3) Verbesserung der Sanierungschancen aufgrund eines vorgelegten Sanierungsplans beantragen<sup>420</sup>.

Voraussetzung ist die Zustimmung der Tarifparteien. Bei dem zweistufigen Verfahren<sup>421</sup> ist im ersten Schritt durch eine Schiedsstelle mit neutralem Vorsitzenden das Vorhanden-

---

<sup>415</sup> Bauer: Voraussetzungen; Lang u.a.: Arbeit, S.46ff; Schnaubelt: Unternehmenssanierung, S.38ff.

<sup>416</sup> Schnaubelt: Unternehmenssanierung, S.39.

<sup>417</sup> Schnaubelt: Unternehmenssanierung, S.41ff. So berechtigen finanzielle Gründe den Arbeitgeber nicht, tarifvertragliche Ansprüche etwa aus Gründen des Wegfalls der Geschäftsgrundlage einseitig zu verweigern. Der Arbeitnehmer ist auch nicht aufgrund seiner Treupflicht nach § 242 BGB zum Verzicht verpflichtet. Zuletzt LAG Hamm, Urteil 10 Sa 1185/95 vom 9.2.96, Handelsblatt 13.Nov.1996.

<sup>418</sup> Bauer: Voraussetzungen und die BAG-Urteile vom 13.12.1994 (4 AZR 1062/94 und 4 AZR 603/94); siehe Handelsblatt vom 12.6.1996

<sup>419</sup> Wortgleich mit den Tarifverträge von Berlin-Brandenburg, Mecklenburg-Vorpommern, Sachsen-Anhalt, Thüringen und der ostdeutschen Stahl- und Schmuckindustrie.

<sup>420</sup> Siehe den Informationsdienst der IG Metall 'direkt' 10/1995, S.IV.

<sup>421</sup> Das komplizierte Verfahren wird hier nur grob skizziert. Es wurde im Juni 1996 in Sachsen aufgrund einer Vereinbarung der Tarifvertragsparteien gestrafft, indem auf die Schiedsstelle verzichtet wurde; siehe Hickel/Kurtzke: Hartefallregelung; S.100.

sein eines Härtefalles festzustellen. Im zweiten Schritt vereinbarten die Tarifparteien in einer paritätischen Kommission die inhaltliche Ausgestaltung. Einigt man sich nicht, gibt es keine Anwendung der Regelung. Von 1993 bis 1996 stellten von 800 Betrieben des Organisationsbereichs 181 Härtefallanträge. Für 98 wurde eine Regelung getroffen, 26 wurden durch den Schlichter abgelehnt und in 57 Fällen scheiterte die Regelung<sup>422</sup>. Inhalt der Regelungen war die Aussetzung der stufenweise Anpassung der Einkommen, Stundungen und Neuvereinbarung zu Lohn- und Gehaltstabellen. Als Gegenleistung wurde meist eine Beschäftigungssicherung vereinbart. Im Durchschnitt betrug die Einsparung 10 % der Personalkosten<sup>423</sup>. Nach der Untersuchung von Hickel/Kurtzke hat sich die Situation der Unternehmen mit Härtefallregelungen leicht positiv entwickelt, wobei allerdings nachhaltige Sanierungserfolge ausblieben. Die Beschäftigungslage dieser Unternehmen blieb relativ stabil<sup>424</sup>.

Die Härtefallregelungen sind ein typisches Beispiel für den politischen Aushandlungsprozeß der Sanierung. Während hier der institutionelle Rahmen des Tarifvertrages gegeben ist, findet im außergerichtlichen Vergleich zwischen Geschäftsleitungen, Eigentümern und Banken ein ähnlicher Prozeß der Aushandlung von Sanierungsbeiträgen statt<sup>425</sup>. Die IG Metall stellt, ähnlich wie der Pensionssicherungsverein oder Landesbürgschaftsausschüsse, folgende Anforderungen an den Härtefallantrag<sup>426</sup>:

- grundsätzlich sind Treuhandunternehmen ausgeschlossen,
- bei privatisierten Konzernunternehmen zählt die Lage des Gesamtkonzerns,
- reine Verlustsituationen ohne Insolvenzgefahr zählen nicht zu den Gründen,
- es muß ein Sanierungsplan vorliegen, aus dem hervorgeht, welche internen Sanierungsmaßnahmen bisher ergriffen wurden und welche Sanierungsbeiträge Eigentümer und Dritte geleistet haben und noch leisten werden.

3. Die Kürzung von *betriebsverfassungsrechtlichen* Leistungen ist aufgrund des Tarifvorbehalts in § 77 Abs.3 BetrVG nur im Umfang tarifvertraglicher Öffnungsklauseln möglich<sup>427</sup>. Von daher kommen in erster Linie übertarifliche Leistungen wie Zulagen, Gratifikationen oder Zuwendungen in Betracht. Sind

---

<sup>422</sup> Hickel/Kurtzke: Härtefallregelung, S.102; der Informationsdienst der IG Metall 'direkt' 10/1995, S.IV nennt für den Zeitraum 1993/1994 110 Anträge, von denen 38 bewilligt wurden.

<sup>423</sup> Hickel/Kurtzke: Härtefallregelung, S.104ff.

<sup>424</sup> Hickel/Kurtzke: Härtefallregelung, S.105.

<sup>425</sup> Siehe Kapitel B.III.4 Handlungsspielräume vor Auslösung des Insolvenzverfahrens.

<sup>426</sup> IG Metall: Überprüfung. Zum PSV siehe unten, zum Bürgschaftsausschuß Kapitel C.V.2 Staatliche Finanzhilfen.

<sup>427</sup> Gnade u.a.: Betriebsverfassungsgesetz, S.119; Die Öffnungsklausel gem. §4 Abs.3 TVG ist nicht mit den beschriebenen Härtefallregelungen zu verwechseln. Eine Öffnungsklausel des TVG erlaubt eine Regelung der Betriebsparteien, die im Tarifvertrag nicht näher spezifiziert ist.

derartige Leistungen in Betriebsvereinbarungen geregelt, kann von ihnen nicht einzelvertraglich zu Ungunsten des Arbeitnehmers abgewichen werden. Eine Kürzung oder ein Verzicht ist nur mit Zustimmung des Betriebsrats möglich<sup>428</sup>. Daher werden sie politische Prozesse um Art und Umfang der Eingriffe auslösen.

Betriebsvereinbarungen können gem. § 77 Abs.5 BetrVG mit einer Frist von drei Monaten gekündigt werden, sofern nichts anderes vereinbart wurde. In einigungsstellenfähigen Angelegenheiten, in denen der Betriebsrat ein Mitbestimmungsrecht hat<sup>429</sup> (dazu zählt nicht die vollständige Abschaffung einer freiwilligen Leistung), gilt aber eine Nachwirkungsfrist nach § 77 Abs.6 BetrVG bis zum Abschluß einer neuen Vereinbarung<sup>430</sup>. Bei Vorlage eines wichtigen Grundes (z.B. Bestandssicherung des Unternehmens in der Liquiditätskrise) kann eine Betriebsvereinbarung fristlos gekündigt werden, wobei in diesen Fällen die Nachwirkungsfrist ebenso gilt<sup>431</sup>.

Will der Arbeitgeber eine freiwillige Leistung nicht ganz abschaffen, sondern nur kürzen, so ist dies nach § 87 Abs.1 Nr. 10 BetrVG nur mit Zustimmung des Betriebsrats möglich, wenn sich der Verteilungsrahmen ändert und die Leistung Entgeltcharakter hat, was regelmäßig der Fall sein dürfte<sup>432</sup>. Dies unterliegt keiner Nachwirkungsfrist.

Der Arbeitgeber kann auch versuchen, übertarifliche Zulagen auf Tarifloohnerhöhungen anzurechnen. Nach einem Beschluß des BAG<sup>433</sup> gilt, daß Anrechnung und Widerruf über- und außertariflicher Zulagen der Mitbestimmung des Betriebsrats unterliegen, wenn sich (1) dadurch die Verteilungsgrundsätze ändern und darüber hinaus Regelungsspielraum für anderweitige Anrechnungen und Kürzungen verbleibt oder (2) das Zulagenvolumen völlig aufgezehrt wird oder die Tarifloohnerhöhung vollständig und gleichmäßig angerechnet wird. Ausgenommen sind Betriebsvereinbarungen, die explizit eine Anrechnung vermeiden und die Zulagen für bestimmte Erschwerisse gewährt werden (z.B. Schmutzzulagen).

4. *Freiwillige betriebliche Sozialleistungen* (betriebliche Übung, Gesamtzusagen, vertragliche Einheitsregelungen) sind für Neueintretende jederzeit zu beenden. In bestehende Ansprüche ist nur durch eine ablösende Betriebsvereinbarung einzugreifen, sofern sie nicht ungünstiger ist. Stehen die Leistungen dagegen unter dem Vorbehalt der Freiwilligkeit oder Widerrufbarkeit, so kommt es auf das "billige Ermessen" an<sup>434</sup>.

5. Die Kürzung *einzelvertraglich* festgelegter Leistungen kann z.B. durch Anrechnung auf Tarifloohnerhöhung vorgenommen werden<sup>435</sup>. Allerdings dürfen

---

<sup>428</sup> Bauer: Voraussetzungen.

<sup>429</sup> Z.B. im Katalog des § 87 BetrVG.

<sup>430</sup> Gnade u.a.: Betriebsverfassungsgesetz, S.120.

<sup>431</sup> Schnaubelt: Unternehmenssanierung, S.55.

<sup>432</sup> Bauer: Voraussetzungen.

<sup>433</sup> Beschluß des großen Senats des Bundesarbeitsgerichts vom 3.12.1991, Der Betrieb 31/92, S.1579.

<sup>434</sup> Bauer: Voraussetzungen.

<sup>435</sup> Schnaubelt: Unternehmenssanierung, S.63.

tarifvertragliche Ansprüche nicht unterschritten werden. Möglich sind geänderte Vereinbarungen, der Widerruf des Arbeitgebers oder Änderungskündigungen. Dem sind aber Hürden wie Massenklagen gesetzt<sup>436</sup>.

6. Nicht nur in der Liquiditätskrise, auch schon in der Erfolgskrise versuchen Unternehmen sich von Lasten der *betrieblichen Altersversorgung* zu befreien<sup>437</sup>. Der Eingriff in bestehende Pensionszusagen<sup>438</sup> ist nach der Rechtsprechung des BAG umso schwieriger je stärker der Besitzstand ist, den die Arbeitnehmer erworben haben<sup>439</sup>. Dementsprechend gewichtig müssen die Gründe sein, nach denen dies geschehen kann. Zudem fordert die Rechtsprechung, daß stets die mildeste Form der Kürzung zu wählen ist, die für den Erhalt des Unternehmens gerade noch erforderlich erscheint.

Zu trennen sind<sup>440</sup>:

- Zwingende Gründe, die bestehen müssen, wenn in bereits zeitanteilig erdiente Festbeträge eingegriffen werden soll. Derartige Gründe wären Zahlungsunfähigkeit, Überschuldung, die Einleitung eines außergerichtlichen Vergleichs und die Einstellung der Betriebstätigkeit (§ 7 Abs.1 BetrAVG).
- Triftige Gründe, die es erlauben, in eine dienstzeit- oder gehaltsabhängige Steigerung (Dynamik), die bereits erdient ist, einzugreifen. Ein triftiger Grund liegt vor, wenn das Unternehmen die Renten aufgrund einer langfristigen Substanzgefährdung nicht mehr bezahlen kann.
- Sachliche Gründe, die genügen, um noch nicht erdiente Zuwächse kürzen oder beseitigen zu können. Sachliche Gründe liegen vor, wenn Änderungen der Sach- und Rechtslage (z.B. Witwenversorgung) Kürzungen nahe legen.

Der Betriebsrat hat kein Mitbestimmungsrecht bei der unternehmerischen Entscheidung über die Höhe und das Kürzungsvolumen des Dotierungsrahmens der Versorgungsleistungen. Nach § 87 BetrVG kann der Betriebsrat aber über den Leistungsplan, also die Verteilung der Kürzung mitbestimmen<sup>441</sup>. Kommt eine Einigung über den Leistungsplan nicht zustande, kann der Arbeitgeber eine Einigungsstelle anrufen. Schließlich kann der Arbeitgeber das gesamte Versorgungswerk für Neueintritte schließen.

---

<sup>436</sup> Bauer: Voraussetzungen; Schnaubelt: Unternehmenssanierung, S.65.

<sup>437</sup> Zu beachten ist, daß Maßnahmen im Rahmen der betrieblichen Altersversorgung häufig zwar kurzfristig aufwands- aber erst langfristig liquiditätswirksam werden.

<sup>438</sup> Besonderheiten einzelvertraglicher Zusagen, Unterstützungs- und Pensionskassen werden hier nicht näher diskutiert. Bei Pensionskassen und Direktversicherungen besteht die Möglichkeit der Stundung von Beitragszahlungen oder der Beleihung des Deckungskapitals als liquiditätswirksame Maßnahmen.

<sup>439</sup> Förster/Röbler: Betriebsrente, S.9.

<sup>440</sup> Strohauer: Abbaubarkeit, S.123; Förster/Röbler: Betriebsrente, S.9; IG Metall: Betriebliche Altersversorgung, S.77ff.

<sup>441</sup> Strohauer: Abbaubarkeit, S.128; IG Metall: Betriebliche Altersversorgung, S.76; Förster/Röbler: Betriebsrente, S.9.

In einer schwierigen Liquiditätskrise kann bzw. muß der Pensionssicherungsverein (PSV) auch schon vor Insolvenz für erdiente Ansprüche und unverfallbare Anwartschaften eintreten<sup>442</sup>. Die Rechtsgrundlage ist der § 7 Abs.1 BetrAVG, nach dem neben zwingenden Gründen auch die wirtschaftliche Notlage des Unternehmens, festgestellt durch den PSV oder ein Gericht, tritt<sup>443</sup>.

Der PSV kann dabei gem. § 7 Abs.1 BetrAVG durch ein Gericht gezwungen werden oder sie freiwillig anerkennen. So machte das BAG<sup>444</sup> den Widerruf einer Versorgungszusage wegen wirtschaftlicher Notlage und damit die Übertragung an den PSV davon abhängig, daß der Bestand des Unternehmens aus wirtschaftlichen Gründen gefährdet und die Einstellung oder Kürzung der Versorgungsleistungen ein geeignetes Mittel ist, zur Sanierung beizutragen. Die wirtschaftliche Notlage muß durch die Betriebsanalyse eines Sachverständigen belegt werden. Ferner verlangte das Gericht einen Sanierungsplan, der eine gerechte Lastenverteilung unter sämtlichen Beteiligten vorsah.

Der PSV selbst macht seinen Eintritt im Falle außergerichtlichen Vergleichs oder wirtschaftlicher Notlage von folgenden Grundsätzen abhängig:<sup>445</sup>

- der PSV läßt sich nicht vom Sanierungsinteresse des einzelnen Unternehmens leiten,
- Sonderopfer können von ihm nicht verlangt werden,
- die Sanierungsmaßnahmen müssen geeignet sein, die Schwierigkeiten zu beheben,
- in der Begründung muß dargelegt werden, daß
- der Betrieb fortgeführt wird,
- Art und Ausmaß der geplanten Maßnahmen unumgänglich notwendig sind,
- die Eingriffe kein Sonderopfer sind, sondern auch die übrigen Arbeitnehmer, Inhaber und Gläubiger Beiträge leisten.

Des weiteren fordert der PSV Unterlagen wie Gesellschafterverträge, Prüfberichte der letzten drei Jahre, einen aktuellen Status mit Erläuterung der stillen Reserven, die Entwicklung der Kapital- und Darlehenskonten der Gesellschafter, Gehälter der Geschäftsführer, eine von einem unparteiischen Sachverständigen erstellte Betriebsanalyse und einen Sanierungsplan<sup>446</sup>.

---

<sup>442</sup> Ein Beispiel ist der Fall AEG. Ihr Vergleich 1982 bewirkte, daß der PSV die Ansprüche übertragen bekam.

<sup>443</sup> Groß: Sanierung, S.632; IG Metall: Betriebliche Altersversorgung, S.68. Harz/Hub/Schlarb: Sanierungsmanagement, S.139ff. Für noch nicht erdiente Ansprüche tritt er allerdings ebenso wenig ein, wie für die Anpassung der Renten nach § 16 BetrAVG. Diese alle drei Jahre vorzunehmende Überprüfung der Anpassung laufender Betriebsrenten an die Geldentwertung, kann von Unternehmen in der Liquiditätskrise unter Wahrung der Interessen der Rentner ebenso abgelehnt werden. Ein Eingriff in bestehende Renten ist nicht möglich.

<sup>444</sup> BAG, Urteil v. 16.3.1993 3 AZR 299/92 (LAG Köln), zitiert nach ZIP 17/1993, S.1330. Ausführlich auch Harz/Hub/Schlarb: Sanierungsmanagement, S.140ff.

<sup>445</sup> Auszug aus PSVaG: Grundsätze, S.1ff.

<sup>446</sup> PSVaG: Grundsätze, S.4.

Damit wird deutlich, daß der PSV wie auch schon die IG Metall bei Härtefallregelungen hohe Hürden vor die Nutzung derartiger Maßnahmen zur Liquiditätssicherung setzt.

7. Wandlungshemmnisse in Form *politischer Prozesse* um neue Kredite oder um Kürzung arbeitsrechtlicher Ansprüche können durch unterschiedliche Sichtweisen gekennzeichnet sein. Die Geschäftsleitung sieht u.U. keine anderen Möglichkeiten der Liquiditätserhaltung mehr und hofft, daß mit der Zufuhr neuen Geldes auch die Ursachen der Krise zu beseitigen sind. Dabei verkennen sie, daß derartige Maßnahmen nicht allein den Turnaround bewirken können. Banken oder auch Arbeitnehmer werden eher nach den Ursachen und Fortführungsaussichten fragen, ehe sie zu Beiträgen bereit sind. Darauf weist auch das Verhalten Dritter wieder IG Metall bei Härtefällen oder des PSV bei der Übertragung eines Versorgungswerkes hin. Dabei wird nicht nur die Verhinderung von Mißbrauch, sondern auch die Einsicht eine Rolle spielen, daß derartige Hilfen nur dann nutzen, wenn die Ursachen der Krise beseitigt werden und nicht am Symptom der Liquiditätskrise kuriert wird<sup>447</sup>. Von daher ergibt sich für die Geschäftsleitung das Problem, die Akteure, von denen sie Beiträge benötigt, überzeugen zu müssen.

Darüber hinaus werden die bei den Kreditgebern genannten 'sharing rules' auch bei den Arbeitnehmern eine Rolle spielen. Erkennen sie, daß weder Geschäftsleitung, noch Eigentümer oder Banken zu Sanierungsbeiträgen bereit sind, werden sie von sich aus mit eigenen Beiträgen zurückhaltend sein.

*Zusammengefaßt* ist festzuhalten, daß den internen Maßnahmen zur Aufrechterhaltung der Liquidität enge Grenzen gesetzt sind und externe wie interne politische Prozesse eine wesentliche Rolle spielen. Die bestehenden finanziellen Handlungsspielräume korrelieren eng mit dem Umfang freier Sicherheiten. Sind diese durch Sicherungsansprüche der Gläubiger belegt oder wehren sich diese, trotz Sicherheiten mangels Fortführungsaussichten Kredite zu gewähren, begrenzt sich der Spielraum auf die Kürzung finanzieller Ansprüche der Arbeitnehmer. Dabei existieren Rahmenbedingungen in Form gesetzlicher oder (tarif-) vertraglicher Regelungen, die Eingriffe abhängig von der Kompromißbereitschaft der Arbeitnehmer und Gewerkschaften machen.

Die Existenz des Unternehmens wird zu einem Aushandlungsprozeß, bei dem die Geschäftsleitung nachweisen muß, daß die Liquiditätsbeiträge das Überleben des Unternehmens nachhaltig sichern.

---

<sup>447</sup> Gless: Unternehmenssanierung, S.81.

## 2. Maßnahmen der Eigentümer

Reichen die internen Handlungsspielräume in der Liquiditätskrise nicht aus, müssen die Eigentümer eine Entscheidung über einen Beitrag zur Aufrechterhaltung der Liquidität treffen. Es kann auch eine Bedingung der Banken sein, daß die Gesellschafter sich engagieren<sup>448</sup>. Allerdings sind Eigentümer nicht immer in der Lage oder Willens, neues Geld bereitzustellen. Haften sie bereits mit ihrem vollen Privatvermögen, werden sie zu weiteren Nachschüssen nicht in der Lage sein. Dies ist keineswegs nur bei Personengesellschaften der Fall. Häufig stellt der geschäftsführende Gesellschafter der Kapitalgesellschaft sein gesamtes (Privat-)Vermögen zur Sicherung der Existenz des Unternehmens in der Hoffnung zur Verfügung, doch noch den Turnaround zu schaffen<sup>449</sup>. Ebenso kann der Gesellschafter nicht willens sein, weiteres Geld einzubringen<sup>450</sup>.

Neue Gesellschafter dürften in der Liquiditätskrise schwer zu finden sein, da das (wirtschaftliche) Risiko hoch ist und sie vor dem Kalkül stehen, das Unternehmen in der Liquiditätskrise zu Fortführungswerten teuer oder im Konkurs zu Liquidationswerten billiger kaufen zu können. Zudem setzt sich der Übernehmer der (rechtlichen) Gefahr der Haftung bei Geschäftsübergang "unter Lebenden" gemäß § 25 HGB aus, nach der er unter bestimmten Voraussetzungen für Schulden der Altgesellschafter haftet<sup>451</sup>.

Zu trennen sind freiwillige (1) und erzwungene (2) Gesellschafterbeiträge.

1. Sind die Gesellschafter bereit, *freiwillig* neues Geld zur Erhöhung finanzieller Handlungsspielräume in die Gesellschaft einzubringen, kann dies durch neues Eigenkapital geschehen<sup>452</sup>. Hier werden unter den freiwilligen Beiträgen die Finanzierung durch Gesellschafterdarlehen und personalen Kreditsicherheiten sowie die übertragende Sanierung behandelt.

---

<sup>448</sup> Schaaff/Schimke: Finanzmanagement, S.40.

<sup>449</sup> Gerberich/Köster: Grenzen, S.7, die dieses Verhalten als senil und realitätsfremd beurteilen und anmerken: "Daß die Hoffnung der größte Feind des Kaufmanns sei, hat auch der Bankier Münnemann erst nach seinem Konkurs verkündet."

<sup>450</sup> Das Kalkül der Eigentümer wurde bereits in Kapitel B.I.2.e) Finanzierung behandelt.

<sup>451</sup> Das rechtliche Risiko besteht nach Scherer: Haftung, S.2322ff insbesondere in der Auslegungsbreite dieses Paragraphen in der Rechtsprechung. Scherer (ebenda, S.2322) kommt zu dem Ergebnis: "Der Verzicht auf Übernahme eines maroden Unternehmens ... ist ratsam; das Risiko, wegen ähnlicher Firma von der Rechtsprechung zur Haftung herangezogen zu werden, ist nämlich zu groß, als daß ein verantwortungsbewußter Unternehmer dies in Kauf nehmen könnte ...".

<sup>452</sup> Die verschiedenen Formen wurden im Kapitel B.I.2.e) Finanzierung dargestellt.



Eine Alternative zur Eigenkapitalfinanzierung wäre die Gewährung von *Gesellschafterdarlehen*, die nach den §§ 32a und 32b GmbHG eigenkapitalersetzend sind, wenn der ordentliche Kaufmann zu diesem Zeitpunkt Eigenkapital zugeführt hätte<sup>453</sup>. Dies gilt auch dann, wenn der Gesellschafter Darlehen in einer Phase gegeben hat, in dem das Unternehmen gesund war, und er diese Darlehen wegen einer aktuell eingetretenen Unterkapitalisierung hat stehen lassen<sup>454</sup>. Der Zeitpunkt der Unterkapitalisierung wird in der Rechtsprechung dann angesetzt, wenn eine Darlehensgewährung Dritter nicht mehr zu marktüblichen Bedingungen möglich ist<sup>455</sup>. Dies festzustellen ist schwierig und wird von den Gerichten Sachverständigen überlassen<sup>456</sup>. In einer Liquiditätskrise dürften die Folgen der §§ 32a und 32b GmbHG gegeben sein<sup>457</sup>. Eine Darlehensgewährung Dritter wird bei Offenlegung aller Risiken nicht mehr zu marktüblichen Bedingungen möglich sein.

Auch wenn ein Gesellschafterdarlehen gem. §§ 32a und 32b GmbHG eigenkapitalersetzend ist, bewirkt dies nicht den Wegfall eines eventuellen Überschuldungstatbestandes. Erst die Erklärung "im Rang hinter allen übrigen Gläubigern zurückzutreten" (*Rangrücktrittserklärung*) hat zur Folge, daß das Darlehen nicht als Schuld das Vermögen im Überschuldungsstatus schmälert. Trotzdem erscheint es in der Handelsbilanz als Verbindlichkeit<sup>458</sup>. Der Rangrücktritt hat die Folge, daß der Gesellschafter als Gläubiger nicht mehr mit den übrigen Gläubigern um das freie Vermögen im Konkurs konkurriert<sup>459</sup>. Er bezieht sich nicht nur auf Gesellschafterdarlehen, auch alle anderen Gläubiger können vom Konkursrang zurücktreten.

---

<sup>453</sup> Über die §§ 129a und 172a HGB gilt dies auch für die GmbH & Co.KG; vgl. Groß: Sanierung, S.575; Hess/Fechner: Sanierungshandbuch, S.307ff; Obermüller: Insolvenzrecht, S.622ff; Scheibe-Lange: Rolle, S.85ff; Uhlenbruck: Gläubigerberatung, S.188ff; Wolf: Gesellschafterdarlehen, S.2278. Ausführlich zu Gesellschafterdarlehen und zur eigenkapitalersetzenden Gebrauchsüberlassung Harz/Hub/Schlarb: Sanierungsmanagement, S.83ff; Schmidt/Uhlenbruck: GmbH, S.44ff; Scheel: Konzerninsolvenzrecht, S.392ff.

<sup>454</sup> Bichlmeier/Oberhofer: Konkurshandbuch, S.264; Hess/Fechner: Sanierungshandbuch, S.310ff; Schmidt/Uhlenbruck: GmbH, S.45; Uhlenbruck: Gläubigerberatung, S.190; Wolf: Gesellschafterdarlehen, S.2277ff; Schulze-Osterloh: Rangrücktritt, S.104.

<sup>455</sup> BGHZ 76/326, zitiert nach Uhlenbruck: Gläubigerberatung, S.190. Ausführlich auch Harz/Hub/Schlarb: Sanierungsmanagement, S.87ff.

<sup>456</sup> Uhlenbruck: Gläubigerberatung, S.194.

<sup>457</sup> In seinem Urteil von 4.12.1995 (II ZR 281/94 Der Betrieb 9/1996, S.465) nennt der BGH Indizien für die Kreditwürdigkeit wie Verlust des halben Stammkapitals, Stellung von Sicherheiten allein durch die Gesellschafter, ohne daß die Gesellschaft noch freie Sicherheiten verfügbar hätte, kein Begleichen seit mehrerer Monate fälliger Verbindlichkeiten und die Höhe der Überschuldung bei Konkurseröffnung.

<sup>458</sup> Harbauer: Unternehmen, S.2447; IdW: WP-Handbuch I, S.1450; Vollmer/Mauerer: Eignung, S.2315; Mayer: Pflichten, S.132; Schmidt/Uhlenbruck: GmbH, S.180ff. Schulze-Osterloh: Rangrücktritt, S.99ff nennt Bedingungen (z.B. Tilgung aus zukünftigen Gewinnen), wann Verbindlichkeiten mit Rangrücktritt nicht in der Handelsbilanz auszuweisen sind. Dieser herrschenden Meinung widerspricht indes ein Urteil des OLG München vom 8.7.1994; siehe Wolf: Gesellschafterdarlehen, S.2277ff.

<sup>459</sup> Ausführlich Schulze-Osterloh: Rangrücktritt, S.97ff, der typische Formulierungen beim Rangrücktritt aufführt, wie: "Meine Ansprüche sollen so lange ruhen, bis alle anderen Verbindlichkeiten der Gesellschaft erfüllt sind".

Eine weitere Möglichkeit der Eigentümer besteht in der Stellung von Sicherheiten, auf deren Grundlage Dritte Kredite für die Gesellschaft gewähren. Während die *Sachsicherheiten* bereits im vorigen Kapitel behandelt wurden, stehen hier die *personalen Sicherheiten* im Vordergrund. Sie umfassen Bürgschaften, Garantien, Schuldübernahmen, Patronats-erklärungen und Negativklauseln<sup>460</sup>. Neben der Bürgschaft ist die Patronats-erklärung wichtig.

Die *Bürgschaft* bildet eine eigenständige Verpflichtung des Bürgen, im Falle der Nichterfüllung der Hauptschuld den Gläubiger zu befriedigen. Die Werthaltigkeit der Bürgschaft hängt vorrangig von den Vermögensverhältnissen des Bürgen, also hier der Eigentümer ab. Diese können aber für Rückbürgschaften sorgen. Der Rückbürge verbürgt sich mit dem Bürgen dafür, daß der Hauptschuldner den geschuldeten Betrag bezahlt<sup>461</sup>. Rückbürge kann auch ein Kreditinstitut sein.

Insbesondere bei verbundenen Unternehmen mit Liquiditätsproblemen spielt die *Patronats-erklärung* eine Rolle. Ein Grund dafür ist die weitgehende Gestaltungsmöglichkeit von 'weich' bis 'hart' sowie die fehlende Bilanzausweispflicht in 'weichen' Fällen. Patronats-erklärungen sind Verpflichtungen, für Schulden anderer aufzukommen. 'Weich' heißt, daß es eine rechtlich unverbindliche 'Good-will-Erklärung' gibt wie: "Wir werden darüber wachen, daß die Gesellschaft jederzeit in der Lage ist, den Kredit zurückzuzahlen.". 'Hart' sind dagegen Verpflichtungen wie "... verpflichtet wir uns, die Gesellschaft finanziell so auszustatten, daß sie ihren Verbindlichkeiten jederzeit nachkommen kann". In diesem Falle besteht ein einklagbarer Anspruch gegen den Erklärenden<sup>462</sup>.

Eine *übertragende Sanierung* enthält die Übertragung des Vermögens auf eine neue Gesellschaft. Dies ist sowohl vor als auch in der Insolvenz möglich. Die aufnehmende Sanierungsgesellschaft ist eine andere, meist finanzstärkere Gesellschaft der Eigentümer<sup>463</sup>, die zur Beseitigung der Liquiditätsengpässe bzw. einer Überschuldung beitragen soll. Möglich sind die Formen der übertragenden Umwandlung und der Verschmelzung (Sanierungs-fusion)<sup>464</sup>.

2. Neben den freiwilligen Maßnahmen sind *erzwingbare Beiträge* relevant. Dies sind einklagbare Forderungen des Krisenunternehmens gegenüber seinen Gesellschaftern. Dazu gehören Forderungen aufgrund noch nicht geleisteter Einlagen, Nachschußpflichten oder Rückzahlungsansprüche aus Darlehen<sup>465</sup>.

<sup>460</sup> Lwowski/Gößmann: Kreditsicherheiten, S.41ff.

<sup>461</sup> Lwowski/Gößmann: Kreditsicherheiten, S.42; Obermüller: Insolvenzrecht, S.57ff.

<sup>462</sup> Emmerich/Sonnenschein: Konkursrecht, S.263; Lwowski/Gößmann: Kreditsicherheiten, S.59; Uhlenbruck: Gläubigerberatung, S.186.

<sup>463</sup> Ebenso kann es eine Gesellschaft der Gläubiger sein. Dies wird in den Kapiteln B.III.3 Maßnahmen der Kreditgeber und B.III.4 Handlungsspielräume zur Fortführung in der Insolvenz behandelt; siehe auch Schaaf: Unternehmungskrisen, S.459ff, Wellensiek: Unternehmensfortführung, S.473ff und Schmidt in Schmidt/Uhlenbruck: GmbH, S.143ff.

<sup>464</sup> Uhlenbruck: Gläubigerberatung, S.177; Groß: Sanierung, S.335ff. Verschiedene Formen der übertragenden Sanierung werden in Kapitel B.III.5 Handlungsspielräume zur Fortführung in der Insolvenz näher betrachtet.

<sup>465</sup> Groß: Sanierung, S.76ff.

Zudem kann sich eine Durchgriffshaftung ergeben<sup>466</sup>. Sie enthält die Aufhebung der Haftungsbeschränkung zwischen Gesellschafter und Gesellschaft und den Durchgriff auf das Gesellschaftervermögen<sup>467</sup>.

Die Inanspruchnahme der Gesellschafter bzw. der Obergesellschaft im Konzern für Verbindlichkeiten der rechtlich selbständigen Unternehmung ist eine besonders zu begründende Ausnahme<sup>468</sup>. Ein Haftungsdurchgriff kommt in Mißbrauchsfällen und Sphärenvermischung (Vermögensvermengung) in Betracht, d.h. wenn die Gesellschafter das eigene und das Geschäftsvermögen nicht auseinander halten<sup>469</sup>. Andere Fälle sind krasse Unterkapitalisierung, die der Gesellschafter zu verantworten hat und Beherrschungs- und Gewinnabführungsverträge, bei denen der Gläubiger der Untergesellschaft die Zusage der Obergesellschaft auf Verlustausgleich hat<sup>470</sup>. Die Haftung im Konzern ergibt sich auch außerhalb des Vertragskonzerns, also ohne bestehende Beherrschungs- und Gewinnabführungsverträge. Ein qualifizierter faktischer Konzern liegt vor, wenn "eine Isolierung schädigender Einzeleingriffe des herrschenden Unternehmens sowie der von ihnen ausgehenden nachteiligen Wirkungen angesichts der breitflächigen dauernden Einflußnahme des herrschenden Unternehmens nicht mehr möglich ist."<sup>471</sup> Dies ist insbesondere möglich, wenn die Geschäftsleitung von der herrschenden Unternehmung dauernd und umfassend an sich gezogen wurde, die abhängige Gesellschaft wie eine Betriebsabteilung geführt wird und Personalunion (Organverflechtung) besteht<sup>472</sup>. Als qualifiziert faktische Konzerne

---

<sup>466</sup> Die Durchgriffshaftung wird an dieser Stelle behandelt, obwohl sie hauptsächlich in der Insolvenz relevant wird. In der Liquiditätskrise beinhaltet sie ein Drohpotential von Gläubigern zum Wohlverhalten der Eigentümer.

<sup>467</sup> Bichlmeier/Oberhofer: Konkurshandbuch, S.241ff; Groß: Sanierung, S.82ff.; Bitz u.a.: Gläubigerschutz, S.394ff. Die Besonderheiten der kapitalersetzenden Nutzungsüberlassung werden hier nicht näher behandelt.

<sup>468</sup> Emmerich/Sonnenschein: Konkursrecht, S.262; Bichlmeier/Oberhofer: Konkurshandbuch, S.261.

<sup>469</sup> "Wer nach Herzenslust Gesellschaften mbH gründet, sie im Fall eines Mißerfolgs auf Kosten der Gläubiger liquidiert und dann durch neue, schuldenfreie Gesellschaften ersetzt, muß mit haftungsrechtlichen Konsequenzen rechnen." Schmidt: Gesellschaftsrecht, 2. Aufl 1991, S.200/201 zitiert nach Bichlmeier/Oberhofer: Konkurshandbuch, S.267. Nach einem Urteil des BGH (II ZR 279/94; Blick durch die Wirtschaft vom 26.3.1996) haftet der Gesellschafter einer GmbH persönlich, wenn er Konkursantrag gegen seine von ihm beherrschte GmbH stellt, der erwartungsgemäß mangels Masse abgewiesen wird und er gleichzeitig eine neue GmbH mit gleichem Zweck gründet.

<sup>470</sup> Emmerich/Sonnenschein: Konzernrecht, S.262ff; Bichlmeier/Oberhofer: Konkurshandbuch, S.261ff; Groß: Sanierung, S.83; Schmidt/Uhlenbruck: GmbH, S.35ff und 490ff; Scheel: Konzerninsolvenzrecht, S.333ff.

<sup>471</sup> Emmerich/Sonnenschein: Konzernrecht, S.381; siehe auch die 'Autokran'-Entscheidungen des BGH vom 16.9.1985 und andere Urteile in Bichlmeier/Oberhofer: Konkurshandbuch, S.275ff und Scheel: Konzerninsolvenzrecht, S.355ff.

<sup>472</sup> Allerdings haftet das Mutterunternehmen nicht, wenn (nach dem Video-Urteil des BGH vom 23.9.1991) die zugefügten Nachteile ausgeglichen werden bzw. wenn ein Wirtschaftsprüfer in seinem Abhängigkeitsbericht den Vermerk nach § 313 Abs.3 AktG erteilen könnte; siehe Gross/Jacob: Anpassungspflicht, S. 264.

gelten nicht nur juristische Personen, sondern auch Einmanngesellschaften insbesondere bei Betriebsaufspaltungen, die einheitlich gesteuert werden<sup>473</sup>.

Das Vorliegen eines qualifizierten faktischen Konzerns hat die Folge eines Verlustübernahmevertrages nach § 302 AktG, wonach alle Jahresfehlbeträge vom herrschenden Unternehmen auszugleichen sind. Die Haftung bezieht sich nicht nur auf die Ansprüche der Gläubiger, sondern beim sogenannten Berechnungsdurchgriff auch auf die wirtschaftliche Lage des Gesamtkonzerns und die damit verbundenen Frage der Dotierung von Sozialplänen oder der Anpassung von Betriebsrenten.<sup>474</sup>

*Zusammengefaßt* ist festzuhalten, daß Eigentümer ihre Beiträge zur Aufrechterhaltung finanzieller Handlungsspielräume dann leisten, wenn sie mehr als finanzielle Interessen mit dem Unternehmen verbinden und ihre eigenen Handlungsspielräume dies erlauben. Ansonsten verhalten sie sich wie Dritte bzw. sogar noch zurückhaltender, da sie sich rechtlichen Risiken (z.B. Durchgriffshaftung) ausgesetzt sehen. Verlusttragendes Risikokapital ist nur von Dritten mit industriellem Interesse zu erwarten, die sich aber bei einer Übernahme zu diesem Zeitpunkt ebenso erheblichen wirtschaftlichen und rechtlichen Risiken ausgesetzt sehen. Somit ergibt sich in der Liquiditätskrise ein Problem der Sanierungsfinanzierung durch Eigenkapital.

### 3. Maßnahmen der Kreditinstitute

Die Rolle der Kreditinstitute ist, wie mehrfach erwähnt, zentral für die Liquiditätskrise. Grund dafür ist ihre Schlüsselrolle bei der Aufrechterhaltung und Wiederherstellung der Zahlungsfähigkeit und bei der Finanzierung der Sanierung<sup>475</sup>. Einerseits ist ihre Bereitschaft zur Stützung häufig die einzige Möglichkeit zur Wiedergewinnung finanzieller Spielräume, andererseits stellt ihr Verhalten ein erhebliches Wandlungshemmnis in der Liquiditätskrise dar<sup>476</sup>.

---

<sup>473</sup> Emmerich/Sonnenschein: Konzernrecht, S.382.

<sup>474</sup> Scheel: Konzerninsolvenzrecht, S.368ff; Bichlmeier/Oberhofer: Konkurshandbuch, S.272ff; IG Metall: Betriebliche Altersversorgung, S.71; Gross/Jacob: Anpassungspflicht, S.261ff, die allerdings darauf hinweisen, daß dabei im qualifiziert faktischen Konzern keine Automatik besteht, wie sie etwa vom BAG unterstellt wird. Maßgeblich ist, ob der Nachteil ausgeglichen wurde.

<sup>475</sup> Müller: Krisenmanagement, S.442; Herrhausen: Rolle, S.358; Hess/Fechner: Sanierungshandbuch, S.90ff; Wittig in Schmidt/Uhlenbruck: GmbH, S.161.

<sup>476</sup> Oder wie Herrhausen: Rolle, S.360 es ausdrückte: "... die Banken standen vor der Frage, ob ein Ende mit Schrecken einem Schrecken ohne Ende nicht vorzuziehen sei."; was die Banken laut der Befragung von Konkursverwaltern durch Hesselmann/Stefan: Sanierung, S.97 auch in ca. 25% der Fälle vorziehen.

Eine Bank dürfte schnell von der Liquiditätskrise eines Kunden erfahren und selten von der Insolvenz überrascht werden<sup>477</sup>. Zum einen verlangt § 18 KWG eine Offenlegung der wirtschaftlichen Verhältnisse falls ein Kredit von mehr als 250.000 DM nicht zweifelsfrei voll besichert ist. Zum anderen wurden die Kreditüberwachungsmittel erheblich verfeinert. So werteten Kreditinstitute Mitte der 70er Jahre zu 73 % den Zahlungsverkehr des Kunden aus und waren ständig über die Ausnutzung der Kreditlinien informiert<sup>478</sup>. Es existieren computergestützte Jahresabschlußanalyse- und Bonitätsbeurteilungssysteme, die detailliert Auskünfte über die Liquiditätssituation des Kunden geben. Bei hoher Fremdverschuldung des Kunden, führen die Banken eine jährliche Bilanzbesprechung durch und erhalten monatliche Liquiditätsübersichten<sup>479</sup>.

Das Verhalten der Kreditinstitute kann z.B. durch Kreditkündigung konfrontativ sein (1), sie können Ansprüche stunden oder ändern (Zahlungsaufschübe und Umschuldungen) (2), darauf verzichten (Forderungsverzichte) (3) oder auch aktiv die Sanierung unterstützen (Sanierungskredite (4), Umwandlung von Fremd- in Eigenkapital (5), nicht finanzielle Maßnahmen (6))<sup>480</sup>.

1. Im Falle bestehender Kreditverpflichtungen sind einer Bank bei konfrontativem Verhalten Restriktionen bezüglich der außerordentlichen oder ordentlichen *Kündigung* gesetzt. Diese schützen einerseits den Schuldner vor willkürlichen Bankentscheidungen, erhöhen aber andererseits dadurch die rechtlichen Risiken der Kreditinstitute.

Eine außerordentliche Kündigung ist nur möglich, wenn falsche Angaben über die Vermögensverhältnisse gemacht wurden, eine wesentliche Verschlechterung der Verhältnisse eintrat (Wegfall der Geschäftsgrundlage), eine erhebliche Vermögensgefährdung besteht oder Sicherheiten nicht gestellt wurden<sup>481</sup>. Allein die Notwendigkeit einer Sanie-

---

<sup>477</sup> So berichten Hesselmann/Stefan: Sanierung, S.90, daß die von ihnen befragten 80 Konkursverwalter aussagten, daß Banken in ca. 80% der Fälle frühzeitig von der Insolvenzgefährdung wußten. Zur Praxis der Banken Wittig in Schmidt/Uhlenbruck: GmbH, S.8ff, der allerdings ebenso wie Obermüller: Insolvenzrecht, S.37 bestreitet, daß Banken einen Informationsvorsprung gegenüber anderen Gläubigern haben.

<sup>478</sup> Gessner u.a.: Praxis, S.246.

<sup>479</sup> Meyer: Kunden-Bilanz-Analyse; Müller: Krisenmanagement, S.441; Hesselmann/Stefan: Sanierung, S.91ff; ausführlich Scheibe-Lange: Rolle, S.30ff; Zellweger: Kreditwürdigkeitsprüfung, S.66; Schmidt/Uhlenbruck: GmbH, S.21ff. Wittig weist in Schmidt/Uhlenbruck: GmbH, S.14ff auf sogenannte 'Financial Covenants' hin, die insbesondere in der angelsächsischen Kreditpraxis als Krisenindikatoren genutzt werden und auch hierzulande größere Bedeutung erlangen sollen. Es handelt sich um Vereinbarungen zu Bilanzrelationen wie Eigenkapitalausstattung, Verschuldungsgrad und Liquidität, die dem Kreditnehmer vertraglich auferlegt werden.

<sup>480</sup> Ähnlich Harz/Hub/Schlarb: Sanierungsmanagement, S.177ff und Scheibe-Lange: Rolle, S. 93.

<sup>481</sup> Gessner u.a.: Praxis, S.256; Groß: Sanierung, S.86; Hopt: Rechtspflichten, S.161; Hopt: Asymmetrische Information, S.749; Uhlenbruck: Gläubigerberatung, S.106; Schmidt/Uhlenbruck: GmbH, S.418ff; Obermüller: Insolvenzrecht, S.529ff.

rung ist für eine Kündigung aus wichtigem Grund nicht hinreichend<sup>482</sup>. Allerdings wurden nach der empirischen Untersuchung von Gessner u.a. in 42 % der 275 untersuchten Fälle Kredite kurz vor Insolvenz vorzeitig gekündigt und Zwangsvollstreckung betrieben<sup>483</sup>. Es dürfte sich aber m.E. um kleinere Unternehmen mit hohen Verwertungsrisiken gehandelt haben, da es kaum im Interesse der Banken sein kann, durch eine grundlose Kündigung dem Unternehmen den Todesstoß zu versetzen und sich den Risiken der Verwertung der Sicherheiten auszusetzen.

Eine ordentliche Kündigung unterliegt ebenso gewissen Schranken, wie<sup>484</sup>:

- Verbot der Kündigung zur "Unzeit", ohne dem Schuldner eine Möglichkeit zur Um-disposition zu geben,
- Treuepflicht, wenn sich ein Vertrauensverhältnis zwischen Bank und Kunde aufgebaut hat, so daß der Schuldner darauf vertraut, daß die Bank ihm nicht "den Hahn zudreht",
- Interessenabwägung zwischen dem Schutz des Kreditnehmers und der Kündigungs-freiheit der Bank.

Daraus folgt Canaris, daß durch Vertrauensschutz und Interessenabwägung bei gegebener Kreditwürdigkeit eine Kündigung ausgereichter und die Rückforderung befristeter Kredite gegenüber einem sanierungsbedürftigen Kreditnehmer auch dann gegen das Verbot übermäßiger Schädigung verstößt, wenn ausreichende Sicherheiten fehlen. Bei Vorhandensein weiterer Sicherheiten ist die Hausbank zur Gewährung des unerläßlichen kurzfristigen Liquiditätsbedarfs des sanierungsbedürftigen Unternehmens verpflichtet.<sup>485</sup>

Mit den Banken wird meist ein Stillhalteabkommen geschlossen, das Kreditkündigungen, Herabsetzung der Linien oder die Eintreibung fälliger Kredite verhindert<sup>486</sup>. Folge sind allerdings Gegenleistungen des Schuldners wie Negativverklärungen (Zusage keine andere Bank bei der Besicherung besser zu stellen), regelmäßige Offenlegung der Finanzplanung oder Globalzession. Die Bank setzt sich dabei allerdings der Gefahr des sittenwidrigen Verhaltens und damit der Schadensersatzpflicht aus. Dies gilt insbesondere, wenn sie versucht, sich nachträglich Sicherheiten auf bestehende Kredite zu verschaffen und dies zur Knebelung oder stiller Geschäftsinhaberschaft führt<sup>487</sup>.

2. Die Kreditgeber können *Zahlungsaufschübe und Umschuldungen* gewähren. Dazu gehört die Stundung (Moratorium), der Fälligkeitsaufschub von Tilgung und Zinsen sowie Umschuldungen, d.h. die Umwandlung der Hauptschuld in

---

<sup>482</sup> Canaris: Kreditkündigung, S.114.

<sup>483</sup> Gessner u.a.: Praxis, S.256ff.

<sup>484</sup> Canaris: Kreditkündigung, S.114ff.; Hopt: Rechtspflichten, S.163ff; Scheibe-Lange: Rolle, S.99; Uhlenbruck: Gläubigerberatung, S.107ff; Hess/Fechner: Sanierungshandbuch, S.289ff; Obermüller: Insolvenzrecht, S.521ff; Schmidt/Uhlenbruck: GmbH, S.480ff.

<sup>485</sup> Canaris: Kreditkündigung, S.138. Die Ansichten sind nicht unumstritten, so Brandstätter: Prüfung, S.32; Hopt: Asymmetrische Information, S.749; Obermüller: Handbuch, S.307ff; Schmidt/Uhlenbruck: GmbH, S.162.

<sup>486</sup> Groß: Sanierung, S.87ff. Zu den rechtlichen Problemen Obermüller: Insolvenzrecht, S.506ff.

<sup>487</sup> Herrhausen: Rolle, S.359; Hopt: Asymmetrische Information, S.753; Obermüller: Insolvenzrecht, S.686ff; Schmidt/Uhlenbruck GmbH, S.96ff.



einen neuen langfristigen Kredit<sup>488</sup>. Ob die Banken derartige Maßnahmen mittragen, hängt davon ab, ob sie die damit verbesserten wirtschaftlichen Aussichten als tragfähig für eine Sanierung einschätzen.

3. Bei *Forderungsverzicht* oder Schuldenerlaß erlischt das bestehende Schuldverhältnis, und der Schuldner ist dauerhaft von seinen Schulden befreit. Er wird meist innerhalb eines außergerichtlichen Vergleichs durchgeführt. Dabei ist der Forderungsverzicht Teil eines "Sanierungspaketes", in dem Kreditinstitute, Eigentümer, Lieferanten, Arbeitnehmer und auch der Staat zwecks Sanierung auf Ansprüche verzichten oder Beiträge leisten<sup>489</sup>.

Der Forderungsverzicht geht häufig mit Besserungsabreden einher<sup>490</sup>. Es handelt sich um bedingte Zahlungsversprechen des Schuldners, im Falle des Eintritts günstiger Bedingungen (z.B. des Erreichens der Gewinnschwelle) die Zahlungen wieder aufzunehmen<sup>491</sup>. Die rechtliche Qualität derartiger Besserungsklauseln ist allerdings zweifelhaft<sup>492</sup>.

Der Forderungsverzicht hat zudem steuerliche Konsequenzen. Der Buchgewinn erhöht als a.o. Ertrag das Betriebsvermögen und muß besteuert werden. Damit ist ein Großteil des Effektes nicht wirksam und der Schuldner ist zusätzlich benachteiligt<sup>493</sup>.

4. Zur Zuführung neuen Fremdkapitals in der Liquiditätskrise (*Sanierungskredit*) ist eine Bank nicht grundsätzlich verpflichtet. Allerdings können freie Sicherheiten, bestehende starke Abhängigkeit, Eingriffe in die Schuldnerautonomie oder Duldung vertragswidrigen Verhaltens einen Sanierungskredit durch den Schuldner erzwingbar machen<sup>494</sup>.

Die Schwierigkeit bei Sanierungskrediten ist das sehr vorsichtige Verhalten der Kreditinstitute, da sie sich erheblichen Risiken aufgrund der Rechtsprechung und des Verhaltens

---

<sup>488</sup> Brandstätter: Prüfung, S.260; Schmidt/Uhlenbruck: GmbH, S.172ff.

<sup>489</sup> Obermüller: Insolvenzrecht, S.42.

<sup>490</sup> Schmidt/Uhlenbruck: GmbH, S.154ff; Obermüller: Insolvenzrecht, S.44ff. Beispiele sind Traub (Handelsblatt 21.12.1993) und Maho-Deckel (Handelsblatt 2.12.1993).

<sup>491</sup> Schmidt/Uhlenbruck: GmbH, S.178ff; Brandstätter: Prüfung, S.263; Hess/Fechner: Sanierungshandbuch, S.254ff; Uhlenbruck: Gläubigerberatung, S.547; Künne: außergerichtliche Vergleichsordnung, S.374ff; Schulze-Osterloh: Rangrücktritt, S.102ff.

<sup>492</sup> Schulze-Osterloh: Rangrücktritt, S.103; Uhlenbruck: Gläubigerberatung, S.547.

<sup>493</sup> Nach § 3 Nr.66 EStG waren Erhöhungen des Betriebsvermögens, die durch Erlaß einer Schuld zum Zwecke der Sanierung entstehen, von der Einkommensteuer befreit. Voraussetzung der Steuerfreiheit war die wirtschaftliche Notlage, der rechtsverbindliche ganze oder teilweise Erlaß der Schulden, die Sanierungsabsicht der Gläubiger und die Eignung der Maßnahme, das sanierungsbedürftige Unternehmen vor dem Zusammenbruch zu bewahren und wieder ertragsfähig zu machen; siehe Brandstätter: Prüfung, S.263; Groß: Sanierung, S.298; Hess/Fechner: Sanierungshandbuch, S.251ff; Schmidt/Uhlenbruck: GmbH, S.176. Im Steuerreformgesetz 1997 ist § 3 Nr.66 EStG gestrichen worden.

<sup>494</sup> Canaris: Kreditkündigung, S.138; Obermüller: Insolvenzrecht, S.546; Uhlenbruck: Gläubigerberatung, S.110. Theoretisch dazu Schmidt: Asymmetrische Information, S.733ff.



möglicher Konkursverwalter ausgesetzt sehen<sup>495</sup>. Zum einen besteht die Gefahr der Sittenwidrigkeit (§ 138 BGB), wenn der Kredit zu einer Konkursverschleppung, Aus-saugung (Knebelung), stiller Geschäftsinhaberschaft, Kreditbetrug oder Gläubigergefährdung führt<sup>496</sup>. Dies kann zur Nichtigkeit und Schadensersatzpflicht Dritter (§ 826 BGB) führen.

Ein Sanierungskredit ist dann nicht sittenwidrig, wenn mit ihm ein Sanierungsversuch bezweckt wird. Dies erfordert die sorgfältige Prüfung der wirtschaftlichen Lage und der Fortführungsaussichten<sup>497</sup>. Sanierungskredite sind solange nicht kündbar, wie die Sanierung erwartungsgemäß verläuft und sich die Verhältnisse des Krisenunternehmens nicht wesentlich verschlechtern. Da sich die Bank auf die Sanierung eingelassen hat, erwirbt der Schuldner einen gewissen Vertrauensschutz<sup>498</sup>.

Für die Bank besteht zudem das Risiko des § 419 BGB, der Haftung wegen Vermögensübernahme. Danach ist eine Haftung für alle Schulden der Gesellschaft und ein Eintritt in alle Verträge gegeben, wenn ein Großteil (80 bis 90%) des Vermögens übernommen wird<sup>499</sup>. Dies gilt auch, wenn ein Kredit langsam ausgeweitet und dafür wesentliche Teile des Vermögen ohne angemessenen Gegenwert zur Sicherung übertragen wurden. Die Bank ist damit in der Eigentümerposition, die Kredite kapitalersetzend, Sicherheiten hinfällig und Kredittilgungen des letzten Jahres vor Insolvenzeröffnung können vom Konkursverwalter zurückverlangt werden<sup>500</sup>.

Es bestehen somit für eine Bank erhebliche Risiken bei der Abgrenzung, was noch erlaubt ist und was rechtliche Folgewirkungen hat. Die Gerichte sehen in den aufgezählten Kriterien nur Anhaltspunkte, die im Einzelfall auszulegen sind, wobei regelmäßig Sachverständige hinzugezogen werden. Gesetzliche Rahmenbedingungen und Rechtsprechung bewirken somit eine Diskriminierung des Sanierungskredits<sup>501</sup>.

---

<sup>495</sup> "Man solle gutes Geld nicht noch schlechtem hinterherwerfen" meinen Herrhausen: Rolle, S.358 und andere wie Flessner: Sanierung, S.190; Müller: Krisenmanagement, S.439; Obermüller: Insolvenzrecht, S.543. Allerdings weist Schmidt: Asymmetrische Information, S.737 auf die betriebswirtschaftliche Unsinnigkeit dieser Regel hin, nämlich wenn das gute Geld das schlechte zurückholt.

<sup>496</sup> So das Reichsgericht vom 9.4.1932 (IX 74/31-RGZ 136246); zitiert nach Obermüller: Insolvenzrecht, S.505. Siehe auch Brandstätter: Prüfung, S.29; Böckenförde: Unternehmenssanierung, S.158; Harz/Hub/Schlarb: Sanierungsmanagement, S.76ff; Hess/Fechner: Sanierungshandbuch, S.287; Scheibe-Lange: Rolle, S.11; Uhlenbruck: Gläubigerberatung, S.112ff; Schmidt/Uhlenbruck: GmbH, S.164ff und 478ff.

<sup>497</sup> Ausführlich Scheibe-Lange: Rolle, S.77ff und Harz/Hub/Schlarb: Sanierungsmanagement, S.77ff.

<sup>498</sup> Obermüller: Insolvenzrecht, S.546; Scheibe-Lange: Rolle, S.82/83;

<sup>499</sup> Groß: Sanierung, S.384.

<sup>500</sup> Scheibe-Lange: Rolle, S.83, 89ff; Uhlenbruck: Gläubigerberatung, S.117ff. Der § 419 BGB wird mit Einführung der InsO gestrichen; siehe Funke: Befriedigung, S.31.

<sup>501</sup> Obermüller: Insolvenzrecht, S.544; Uhlenbruck: Gläubigerberatung, S.118.

5. Die *Umwandlung von Fremd- in Eigenkapital* war bis vor wenigen Jahren eine von den Banken nur selten ausgeübte Praxis<sup>502</sup>. Fälle wie Gildemeister<sup>503</sup>, Metallgesellschaft<sup>504</sup> und Maho-Deckel<sup>505</sup> zeigen aber, daß der "Debt-Equity-Swap", der in den USA in größerem Umfang praktiziert wird<sup>506</sup>, sich auch hier immer größerer "Beliebtheit" erfreut<sup>507</sup>. Kreditgläubiger werden sich um so eher zu einer Umwandlung bereit finden, je schlechter die Verwertbarkeit ihrer Sicherheiten ist. Gegenüber einer Besserungsabrede beim Forderungsverzicht hat das Eigenkapital den Vorteil, daß der Gläubiger einen veräußerbaren Titel erhält. Allerdings setzt sich die Bank erheblichen Risiken aus, da die nicht umgewandelten Kredite im Konkursfall als kapitalersetzend gelten und somit die gleichen Rechtsfolgen wie beim § 419 BGB eintreten<sup>508</sup>.

Die Umwandlung von Forderungen in Eigenkapital kann auch über Genußscheine bzw. Wandelgenußscheine geschehen<sup>509</sup>. Genußscheininhaber haben Vermögens- und damit Gewinnrechte, aber keine Stimmrechte. Ist das Genußscheinkapital nicht zurückforderbar, erfüllt es die Funktion des Eigenkapitals. Zudem können besondere Gewinnvorrechte, z.B. Vorabdividenden, vereinbart werden<sup>510</sup>.

Die Gläubiger haben auch die Möglichkeit, das Unternehmen zu übernehmen, entweder als Sanierungsgesellschaft (die Forderungen werden als Haftkapital unter Beibehaltung der Rechtsidentität eingebracht), Betriebsübernahmegesellschaft (ein anderes Unternehmen erwirbt das Krisenunternehmen) oder als Auffanggesellschaft (eine auf Zeit angelegte Gesellschaft übernimmt das Vermögen zwecks Sanierung)<sup>511</sup>. Da diese Fortführungsgesellschaften im Konkurs eine größere Rolle spielen, werden sie dort ausführlicher behandelt.

---

<sup>502</sup> So lehnte Herrhausen: Rolle, S.359 die Übernahme unternehmerischer Verantwortung durch die Kreditinstitute bei der Sanierung ab.

<sup>503</sup> Siehe Handelsblatt 3.11.1993.

<sup>504</sup> Siehe Handelsblatt 7./8.1.1994.

<sup>505</sup> Siehe Handelsblatt 2.12.1993.

<sup>506</sup> 51 % der Bankschulden von Sanierungsfällen werden in den USA in Aktien umgewandelt; siehe "Der endgültige Zusammenbruch kann oft vermieden werden." von F.Thießen, Blick durch die Wirtschaft vom 4.8.1993.

<sup>507</sup> Technisch kann der Gläubiger die Forderung als Sacheinlage einbringen. Damit besteht das Bewertungsproblem jeder Sacheinlage gem. § 183 Abs.3 AktG. In einem folgenden Konkurs kann der Konkursverwalter relativ einfach den wirtschaftlichen Wert der Forderung anfechten. Dies kann zur Folge haben, daß die Kapitaleinlage nachzuzahlen ist. Siehe Brandstätter: Prüfung, S.261; Groß: Sanierung, S.585; Uhlenbruck: Gläubigerberatung, S.163; Schmidt/Uhlenbruck: GmbH, S.185ff; Obermüller: Insolvenzrecht, S.40.

<sup>508</sup> Harz/Hub/Schlarb: Sanierungsmanagement, S.174; Scheibe-Lange: Rolle, S.86. Wittig in Schmidt/Uhlenbruck: GmbH, S.182 hält diese Risiken für unüberwindbar.

<sup>509</sup> Z.B. bei der Metallgesellschaft wurden 1,3 Mrd. DM an Krediten in Wandel-Genußkapital umgewidmet (Handelsblatt 7.1.1994). Auch Obermüller: Insolvenzrecht, S.40ff.

<sup>510</sup> Groß: Sanierung, S.325.

<sup>511</sup> Uhlenbruck: Gläubigerberatung, S.165ff; Müller: Krisenmanagement, S.251ff.

6. Schließlich kann die Bank ihren Kunden durch *nicht-finanzielle Maßnahmen* unterstützen. Dazu gehört die Beratung der Geschäftsführung, eine Sitzübernahme im Aufsichtsrat oder Beirat, die Entsendung von Sanierungsspezialisten, Kontaktvermittlung mit Investoren/ Kooperationspartnern und Hilfe bei der Beschaffung öffentlicher Bürgschaften<sup>512</sup>.

*Zusammengefaßt* ist festzustellen, da eine Schlüsselrolle der Kreditinstitute in der Liquiditätskrise in ihrer ökonomischen Macht besteht, über Fortführung oder Insolvenz faktisch entscheiden zu können<sup>513</sup>. Die Ausübung dieser Macht wird wesentlich durch rechtliche Rahmenbedingungen des Gläubiger- und Schuldnerschutzes beeinflusst. Das vorsichtige Verhalten der Banken resultiert aus rechtlichen Wandlungshemmnissen aufgrund von Haftungsrisiken wie z.B. § 419 BGB, der Anfechtungsmöglichkeit von Sanierungskrediten und den Schwierigkeiten bei der Umwandlung von Krediten in Eigenkapital. Je weiter die Bank in ihrer Hilfe geht, desto größer wird auch ihr Risiko, vom Schuldner, anderen Gläubigern oder dem Konkursverwalter in Anspruch genommen zu werden. Von daher verursachen diese Wandlungshemmnisse weitere strukturelle Probleme der Sanierungsfinanzierung und behindern damit die Anpassungsfähigkeit in der Liquiditätskrise.

#### 4. Handlungsspielräume vor der Auslösung des Insolvenzverfahrens

In der Insolvenz<sup>514</sup> sind die internen Handlungsspielräume erschöpft. Der Begriff der Zahlungsunfähigkeit als allgemeiner Eröffnungsgrund (§ 17 Abs.1 InsO) besagt, daß keine finanziellen Spielräume mehr bestehen, den Zahlungsverpflichtungen nachzukommen. Erkennt dies der Geschäftsführer einer Kapitalge-

---

<sup>512</sup> Herrhausen: Rolle, S.358; Scheibe-Lange: Rolle, S.93ff; Schmidt/Uhlenbruck: GmbH, S.160ff.

<sup>513</sup> So auch der Staatssekretär im Justizministerium Rainer Funke: Befriedigung, S.28: "Es entspricht marktwirtschaftlichen Grundsätzen, daß die Personen, die als Gläubiger oder als Gesellschafter ein Unternehmen finanzieren, ohne obrigkeitliche Vorgaben selbst darüber entscheiden, ob sie ihr finanzielles Engagement beenden oder in der Hoffnung auf zukünftige Erträge ihre finanziellen Mittel im Unternehmen stehen lassen."

<sup>514</sup> Danach sind nach altem Recht der Konkurs und Vergleich zu verstehen. Das Vergleichsverfahren wird hier nur am Rande erwähnt. Es spielt praktisch keine große Rolle, da bevorrechtigte Gläubiger nicht in den Vergleich eingehen; Flessner: Sanierung, S.24; Schulze: Insolvenzbewältigung, S.464. 1994 gab es bei 20.092 Insolvenzen in Westdeutschland 67 eröffnete Vergleichsverfahren; siehe Angele: Insolvenzen, S.226. In der neuen InsO wird nicht mehr zwischen Konkurs und Vergleich unterschieden. Auf das ost-deutsche Gesamtvollstreckungsrecht soll nicht eingegangen werden.

sellschaft<sup>515</sup>, muß er nach § 130a Abs.1 HGB<sup>516</sup> ohne schuldhaftes Verzögern, spätestens drei Wochen nach Überschuldung<sup>517</sup> oder Zahlungsunfähigkeit, den Konkursantrag stellen. Die Konkursstatbestände Überschuldung (1) und Zahlungsunfähigkeit (2) sind aber keine eindeutigen Kriterien, die sich ab einem gewissen Zeitpunkt im Krisenprozeß ergeben. Es bestehen erhebliche Interpretationsmöglichkeiten, die mit der Gefahr verbunden sind, die Sanierungschancen durch Herauszögern des Konkurses und der weiteren Aufzehrung der Masse zu verringern<sup>518</sup>. Sie können aber auch zu zeitlichen Handlungsspielräumen führen. Diese und die Drei-Wochen-Frist bieten dem Schuldner die Möglichkeit zur Abwendung eines förmlichen Verfahrens durch einen außergerichtlichen Vergleich<sup>519</sup> (3).

1. *Überschuldung* ist nach den §§130a Abs.1 HGB, 64 Abs.1 GmbHG, 92 Abs.2 AktG und § 19 Abs. 2 InsO gegeben, wenn das Vermögen die Schulden nicht mehr deckt. Die Auslegung dessen ist nicht nur umstritten<sup>520</sup>, sondern auch schwer festzustellen<sup>521</sup>.

Dabei ist einhellige Meinung<sup>522</sup>, daß bei negativer Fortführungsprognose *und* beim Ansatz von Liquidationswerten im Vermögensstatus die Überschuldung bei negativem Nettovermögen gegeben ist. Die derzeit überwiegend vertretene Meinung neigt einer zweistufigen Überschuldungsprüfung zu<sup>523</sup>. Danach hat sich der ordentliche Geschäftsführer nach sorgfältiger betriebswirtschaftlicher Analyse im ersten Schritt von der Lebensfähigkeit der Gesellschaft zu überzeugen. Ist sie gegeben braucht auch dann keine weitere Überschuldungsprüfung stattfinden, wenn sich beim Ansatz von Liquidationswerten eine Überschuldung ergeben würde. Dem ist der Gesetzgeber auch in § 19 Abs. 2 InsO gefolgt, wonach bei Bewertung des Vermögens solange die Fortführung zugrunde zu legen ist, wie

---

<sup>515</sup> Aus Platzgründen werden Personengesellschaften, Genossenschaften, Vereine u.a. hier nicht behandelt.

<sup>516</sup> Gleichlautend § 92 Abs.2 AktG und § 64 Abs.1 GmbHG.

<sup>517</sup> Die Überschuldung gilt nur bei Gesellschaften in denen keine natürliche Person unbeschränkt haftet; siehe Obermüller: Handbuch, S.5 und § 19 InsO.

<sup>518</sup> Hesselmann/Stefan: Sanierung, S.88, nach deren Befragung 93 % der Konkursverwalter der Meinung sind, daß Sanierungen vielfach daran scheitern, daß das Insolvenzverfahren zu spät, d.h. nach Aufzehrung der gesamten Vermögensmasse eingeleitet wird.

<sup>519</sup> Groß: Sanierung, S.477. In der juristischen Literatur wird auch von der außergerichtlichen Sanierung gesprochen. Die Begriffe werden hier synonym verwendet.

<sup>520</sup> IdW: WP-Handbuch I, S.1445; Mayer: Pflichten, S.132; Hess/Fechner: Sanierungshandbuch, S.35; Schmidt: Asymmetrische Information, S.723; Schmidt/Uhlenbruck: GmbH, S.260ff. Zuletzt IdW: Überschuldungsprüfung, S.523.

<sup>521</sup> Groß: Sanierung, S.10; Goldbeck/Wahlen/Gauer: Berater, S.106ff.

<sup>522</sup> So IdW: WP-Handbuch II, S.546.

<sup>523</sup> IdW: WP-Handbuch I, S.1446; IdW: Überschuldungsprüfung, S.524; Schüppen: Aktuelle Fragen, S.198; Mayer: Pflichten, S.132.

dies nach den Umständen überwiegend wahrscheinlich ist. Er verlangt allerdings auch dann eine Gegenüberstellung von Vermögen und Schulden, wenn die Fortführungsaussichten positiv sind<sup>524</sup>. Bei einer negativen Fortführungsprognose sind im zweiten Schritt<sup>525</sup> Einzel- oder Gesamtveräußerungswerte anzusetzen. Der Ansatz dieser Liquidationswerte weist einen erheblichen Ermessensspielraum auf, da oft keine Marktpreise existieren<sup>526</sup>. Trotzdem dürfte das Abgehen von der Fortführungsprämisse regelmäßig zu einer Überschuldung führen<sup>527</sup>.

Wie häufig die Überschuldung als Konkurstatbestand auftritt, ist m.E. nicht untersucht. Angesichts der in Kapitel A.IV.3.c) Interne politische Prozesse festgestellten psychologischen Konkurshemmnissen ist aber zu vermuten, daß die Überschuldung selten allein der Auslöser ist<sup>528</sup>. So kann sich der Geschäftsführer vom Wirtschaftsprüfer den Ansatz von Going-Concern-Werten bestätigen lassen. Dieser weist dann u.U. stille Reserven nach. Eine dieser überbewerteten Passiva ist z.B. die betriebliche Altersversorgung. Da sie an den PSV übertragen werden kann, ist sie nicht als Schuld anzusetzen. Das IdW hält dies für zulässig, wenn eine berechtigte Hoffnung dazu besteht<sup>529</sup>. Ebenso können Sozialpläne reduziert angesetzt werden, wenn zu vermuten ist, daß in ihrer Höhe die schwierige Lage berücksichtigt wird<sup>530</sup>.

Die Überschuldung wird einerseits als Fehlkonstruktion und andererseits als "antizipierte Zahlungsunfähigkeit" bezeichnet, die früher als die Zahlungsunfähigkeit eintreten und somit eine schnellere Verfahrensauslösung bewirken soll<sup>531</sup>. Kritiker wenden ein, daß sie zu ökonomisch unsinnigen Zerschlagungen führen kann, da sie auch ohne Gläubigerrisiko (z.B. bei ausreichenden Sicherheiten) vorliegen und ein Unternehmen trotz Überschuldung zahlungsfähig sein kann<sup>532</sup>.

---

<sup>524</sup> Funke: Befriedigung, S.30; Früh: Anforderungen, S.800; Groß: Insolvenzordnung, S.5; Obermüller: Insolvenzrecht, S.33ff; Schmidt/Uhlenbruck: GmbH, S.262.

<sup>525</sup> Die Reihenfolge ist ebenso umstritten. So vertritt Mayer: Pflichten, S.133 eine umgekehrte Folge.

<sup>526</sup> Egner/Wolff: Unbrauchbarkeit, S.99ff.

<sup>527</sup> Hess/Fechner: Sanierungshandbuch, S.34; Schüppen: Aktuelle Fragen, S.198.

<sup>528</sup> Gleicher Meinung ist Flessner: Sanierung, S.229 mit Verweis auf das Urteil von Kennern aus der Praxis.

<sup>529</sup> IdW: WP-Handbuch I, S.1452; anderer Meinung Mayer: Pflichten, S.134.

<sup>530</sup> IdW: WP-Handbuch I, S.1458.

<sup>531</sup> Contra: Egner/Wolff: Unbrauchbarkeit, S.99ff.; Schmidt: Ökonomische Analyse, S.13. Pro: Drukarczyk: Auslösung, S.254; IdW: Überschuldungsprüfung, S.523 und nach Schmidt: asymmetrische Information, S.723 und Drukarczyk: Auslösung, S.249 in erster Linie die juristischen Literatur, während die betriebswirtschaftliche skeptischer ist. Die ausführliche Literaturdebatte steht m.E. im Gegensatz zur Ignorierung des Überschuldungstatbestandes in der Praxis.

<sup>532</sup> Schmidt: Ökonomische Analyse, S.127. Dies soll gerade dann gelten, wenn als "zweitbeste" Lösung die Überschuldungsmessung an handelsrechtlichen Bilanzwerten vorgenommen wird. So vorgeschlagen von Steiner: Insolvenzauslösungstatbestände, S.439; Bitz u.a.: Gläubigerschutz, S.388ff; Drukarczyk: Tatbestand, S.230.

Insgesamt lassen die Bewertungsprobleme befürchten, daß ein konkursunwilliger Geschäftsführer Argumente finden wird, auch bei deutlichen Anzeichen einer Überschuldung die Antragsstellung bis zur Zahlungsunfähigkeit hinauszuzögern. Diese späte Auslösung bewirkt eine weitere Aufzehrung des Vermögens und ein Sinken der Fortführungsaussichten.

2. *Zahlungsunfähigkeit* ist ein auf mangelnde Zahlungsmittel beruhendes, dauerndes Unvermögen des Schuldners, seine sofort zu erfüllenden Geldschulden im wesentlichen begleichen zu können<sup>533</sup>.

Zahlungsunfähigkeit ist nach § 102 Abs.2 KO bzw. § 17 Abs.2 InsO insbesondere dann anzunehmen, wenn eine Zahlungseinstellung erfolgt. Fehlt die Dauerhaftigkeit des Zahlungsunvermögens, liegt eine Zahlungsstockung aber keine Zahlungsunfähigkeit vor<sup>534</sup>. Das Kriterium der Dauer und der Wesentlichkeit fehlt in der InsO. Dafür ergänzt § 18 Abs.2 InsO den Tatbestand um die drohende Zahlungsunfähigkeit, bei der der Schuldner voraussichtlich nicht in der Lage sein wird, die bestehenden Zahlungsverpflichtungen im Zeitpunkt der Fälligkeit zu erfüllen<sup>535</sup>.

Die Auslegung der Zahlungsunfähigkeit hat engere Grenzen als die der Überschuldung. Trotzdem existieren erhebliche Interpretationsmöglichkeiten zwischen zu früher Anmeldung und Konkursverschleppung<sup>536</sup>. Dies dürfte auch durch den ergänzenden Tatbestand der drohenden Zahlungsunfähigkeit gem. § 18 Abs. 2 InsO nicht beseitigt werden<sup>537</sup>.

So wird es in der Praxis mittlerer und großer Unternehmen m.E. normal sein, daß Zahlungsschwierigkeiten relativ frühzeitig durch eine Beobachtung der Konten und eine rudimentäre Finanzplanung zu erkennen sind. Die einsetzenden Bemühungen um einen außergerichtlichen Vergleich mit Banken, Eigentümern und Arbeitnehmern lassen lange Zeit die berechtigte Hoffnung auf Beseitigung

---

<sup>533</sup> Groß: Sanierung, S.8; IdW: WP-Handbuch II, S.545; Uhlenbruck: Gläubigerberatung, S.230; Mayer: Pflichten, S.131; Künne: außergerichtliche Vergleichsordnung, S.74ff; Harz/Hub/Schlarb: Sanierungsmanagement, S.20ff; Obermüller: Insolvenzrecht, S.29ff; Schmidt/Uhlenbruck: GmbH, S.252ff.

<sup>534</sup> Goldbeck/Wahlen/Gauer: Berater, S.77; Burger: Zahlungsunfähigkeit, S.2150; Früh: Anforderungen, S.796; Schmidt: Asymmetrische Information, S.721; Schmidt/ Uhlenbruck: GmbH, S.256; Obermüller: Insolvenzrecht, S.30ff.

<sup>535</sup> Ausführlich Früh: Anforderungen, S.796ff; Groß: Insolvenzordnung, S.4; Harz/Hub/Schlarb: Sanierungsmanagement, S.21ff; Schmidt/Uhlenbruck: GmbH, S.84ff; Obermüller: Insolvenzrecht, S.32ff.

<sup>536</sup> Zum Interpretationsspielraum siehe ausführlich Hess/Fechner: Sanierungshandbuch, S.32ff.

<sup>537</sup> Die Insolvenzrechtskommission hatte in ihrem ersten Bericht neben der bestehenden Definition auch die 'bevorstehenden' Zahlungsunfähigkeit als Eröffnungsgrund vorgeschlagen. Auf die damit verbundenen Probleme der Unsicherheit weist Steiner: Insolvenzauslösungstatbestände, S.428 hin.



der Zahlungsschwierigkeiten. Von daher kann es nicht verwundern, daß erst die Zahlungseinstellung zum Konkursauslöser wird und nicht schon das Erkennen der prospektiven Zahlungsunfähigkeit im Finanzplan<sup>538</sup>, der drohenden Zahlungsunfähigkeit der InsO<sup>539</sup> oder der Überschuldung. Auch bei Zahlungseinstellungen besteht noch Hoffnung auf Stundung durch Lieferanten usw. Erst wenn die letzte Bank abgesagt bzw. zum Konkurs aufgefordert hat, wird der Geschäftsführer den Gang zum Amtsrichter antreten bzw. warten, bis ein Dritter den Konkurs beantragt. Dabei spielen insbesondere die genannten psychologischen Wandlungshemmnisse wie Erstarrung, blinder Aktionismus und unbegründete Hoffnungen, aber auch Konkursdelikte, eine Rolle<sup>540</sup>. Im Fall vorliegender Delikte kann es für den Geschäftsführer rational sein, den Konkurs in Richtung Masselosigkeit zu treiben, da er damit den Nachprüfungen des Konkursverwalters entgeht<sup>541</sup>.

Trotz der ausführlichen Diskussion in der Betriebswirtschaftslehre scheint es m.E. unmöglich, objektive Indikatoren vor der Zahlungseinstellung als Insolvenzauslöser zu finden. Jeder Geschäftsführer kann sich in der Verhandlungsphase mit seinen Gläubigern darauf berufen, daß nach wie vor Hoffnungen auf eine Beseitigung der Illiquidität besteht<sup>542</sup>. Dafür Eintrittswahrscheinlichkeiten<sup>543</sup> zu quantifizieren, dürfte allein aufgrund der Interessenlage der Beteiligten unmöglich sein. So wird der Schuldner sie hoch bewerten, um die übrigen Gläubiger zu beruhigen, die Gläubiger aber niedrig, um ihre Verhandlungsposition zu verbessern. Die Frage, ab welchem Zeitpunkt der Geschäftsführer die Ermessensspielräume bei der Quantifizierung der Wahrscheinlichkeiten grob verletzt und ab welcher Wahrscheinlichkeit der Konkurs auszulösen ist, ist letztlich nicht objektiv zu beurteilen<sup>544</sup>.

---

<sup>538</sup> Drukarczyk: Auslösung, S.254; Steiner: Insolvenzauslösetatbestände, S.433.

<sup>539</sup> Zumal bleibt bei drohender Zahlungsunfähigkeit die Nichtanmeldung der Insolvenz für den Geschäftsführer sanktionslos.

<sup>540</sup> Siehe Kapitel A.IV.3.c) Interne politische Prozesse.

<sup>541</sup> Schmidt/Uhlenbruck: GmbH, S.316.

<sup>542</sup> Zur Konfliktsituation des Geschäftsführers Karsten Schmidt in Schmidt/Uhlenbruck: GmbH, S.277.

<sup>543</sup> Dies versucht Steiner: Insolvenzauslösetatbestände, S.428 mit Grundsätzen ordnungsgemäßer Finanzplanung und 'wahrscheinlichsten' Erwartungen. Auch Groß: Insolvenzordnung, S.4 spricht davon, daß "... der Eintritt der Zahlungsunfähigkeit wahrscheinlicher ist als deren Vermeidung".

<sup>544</sup> Uhlenbruck formuliert dies in Schmidt/Uhlenbruck: GmbH, S.54/55 m.E. sehr treffend so: "Jede Sanierung der GmbH in der Krise stellt sich als Grandwanderung zwischen unternehmerischer Entscheidung und Bankrott delikt dar" (Hervorhebungen weggelassen).



Die aufgrund der Interpretationsspielräume bestehenden zeitlichen Handlungsspielräume bei der formellen Auslösung des Insolvenzverfahrens bewirken durch die späte Auslösung des Verfahrens eine weitere Aufzehrung der zur Verteilung anstehenden Masse zu Lasten Dritter<sup>545</sup>. Die Fortführungsaussichten sinken, da Kunden und qualifizierte Arbeitnehmer abwandern. Andererseits ermöglichen diese zeitlichen Spielräume einen außergerichtlichen Vergleich zur Wiedergewinnung finanzieller Handlungsspielräume und damit zur Abwendung der Insolvenz.

3. Der *außergerichtliche Vergleich* ist durch ein Bündel von Sanierungsmaßnahmen, die Beteiligung mehrerer Gläubiger und eine abgestimmte Sanierungsstrategie gekennzeichnet<sup>546</sup>. Er kommt durch einen Vertrag zwischen allen Gläubigern und dem Schuldner zustande, indem auf Forderungen verzichtet wird (Erlaßvergleich), Ratenzahlungen vereinbart (Ratenvergleich) oder Forderungen gestundet werden (Stundungsvergleich)<sup>547</sup>. Gegenüber dem gerichtlichen Vergleich hat der außergerichtliche den Vorteil einfacher Gestaltbarkeit, schneller Abwicklung, geringer Kosten und größerer Diskretion. Auch soll eine höhere Quote für die Gläubiger erzielbar sein<sup>548</sup>. Nachteile bestehen darin, daß kein gesetzlicher Zwang ausgeübt werden kann, Obstruktionspolitik möglich ist<sup>549</sup> und die Gläubiger unterschiedlich behandelt werden können<sup>550</sup>.

Der außergerichtliche Vergleich enthält einen Verteilungskonflikt darüber, wer in welchem Umfang bereit ist, auf eigene Ansprüche zu verzichten, um einen

---

<sup>545</sup> Früh: Anforderungen S.796; Banz/Landfermann: Insolvenzgesetze, S.70ff. Ein Beispiel ist die weitgehende Ausschöpfung des Konkursausfallgeldes (siehe unten) bei später Eröffnung. Stehen diese Leistungen noch zur Verfügung kann der Sequester kostengünstig Masse zur Konkurseröffnung produzieren.

<sup>546</sup> Hess/Fechner: Sanierungshandbuch, S.253ff.

<sup>547</sup> Ausführlich Künne: Außergerichtliche Vergleichsordnung, S.55ff.

<sup>548</sup> Künne: außergerichtliche Vergleichsordnung, S.XXXII; Schmidt/Uhlenbruck: GmbH, S.148ff. Einer der profiliertesten deutschen Konkursverwalter Schaaf: Unternehmenskrisen, S.451 folgert nach der Aufzählung einiger erfolgreicher außergerichtlicher Vergleiche: "Die dargestellten aussergerichtlichen Sanierungen dürften jedoch bereits hinreichend sein, um die Entbehrlichkeit gerichtlicher Sanierungsverfahren zu belegen."

<sup>549</sup> Nach einem Urteil des BGH (IX ZR 178/91), Der Betrieb 11/1992, S.675ff entfaltet ein außergerichtlicher Vergleich keine Bindungswirkung für sogenannte Akkordstörer. Gläubiger, die ihre Ansprüche geltend machen, handeln auch im a.g.Vergleich grundsätzlich nicht rechtsmißbräuchlich.

<sup>550</sup> Groß: Sanierung, S.490; Uhlenbruck: Gläubigerberatung, S.150; Böckenförde: Unternehmenssanierung, S.167; Müller: Krisenmanagement, S.231ff; Arnold: Reorganisationsverfahren, S.396; Künne: außergerichtliche Vergleichsordnung, S.32. Der Rechtsanwalt Dr. Rudolf Neuhoof, Nürnberg kommt bei einem Vortrag am 5.11.1996 vor dem Insolvenzarbeitskreis von Uhlenbruck in Köln zu der These: "Es gibt keine außergerichtliche Sanierung, bei der alles mit rechten Dingen zugeht".

höheren Fortführungswert für alle zu ermöglichen<sup>551</sup>. Allerdings muß dieser Prozeß nicht unbedingt an "einem Tisch" und erfolgreich ablaufen<sup>552</sup>. Die Gläubiger stehen vor der Entscheidungssituation, daß wenn sie ihre rechtlichen Ansprüche aufrechterhalten, der Konkurs meist unausweichlich wird. Bei einem Verzicht steigt zwar die Fortführungswahrscheinlichkeit, allerdings besteht das Risiko eines Scheiterns bei einem für sie reduzierten Anspruch weiter.

Das Kalkül der Gläubiger umfaßt die Alternativen (1) Liquidation, (2) Verkauf des Unternehmens als Ganzes, (3) Weiterführung durch den Konkursverwalter und (4) außergerichtlichen Vergleich, d.h. Fortführung durch den Schuldner<sup>553</sup>. Ausrichten können sich die Gläubiger bei drohendem Konkurs an folgenden Kriterien:<sup>554</sup>

- Ist eine mögliche Einzelzwangsvollstreckung die günstigste Vollstreckungsmaßnahme?
- Wenn nein, ist die Deckungsquote der eigenen Forderungen bei Liquidation günstiger als bei einer rätierlichen Rückzahlung im Falle der Betriebsfortführung?
- Lassen sich zusätzliche Sicherheiten von Dritten (z.B. Privatvermögen der Gesellschafter) erreichen?
- Wird durch Konkurseröffnung ein guter Kunde verloren?
- Führt eine Konkurseröffnung überhaupt zu einer Befriedigung der Forderungen und ist die Quote so interessant, daß sich eine Unternehmenszerschlagung lohnt?

Neben diesen ökonomischen Kriterien dürften bei Kreditinstituten außer-ökonomische Gründe eine Rolle spielen wie Prestige, Verlust von Aufsichtsrats- und Beiratssitzen, Öffentliche Anklage der fehlenden Sanierungsbereitschaft und der Vertrauensverlust der Bank bei bestehenden Kundenverbindungen<sup>555</sup>.

---

<sup>551</sup> Ähnlich Schmidt: Asymmetrische Information, S.722. Zu den Voraussetzungen erfolgreicher außergerichtlicher Vergleiche (Disziplin des Schuldners, Vernunft der Gläubiger) Schulze: Insolvenzabwicklung, S.463ff.

<sup>552</sup> Die Erfolglosigkeit kann allein dadurch begründet sein, daß sich die Parteien darüber einig sind, daß der Eigentümer wesentliche Ursache der Krise ist. Da der Konkurs die einzige Möglichkeit ist, den "unfähigen Unternehmer von seinem Unternehmen zu trennen" (so der Konkursverwalter Volker Grub auf einer IdW-Fachtagung laut Handelsblatt vom 2.11.1994, S.23) kann der Vergleich an dem Kalkül scheitern, das Unternehmen im Konkurs an einen anderen Eigentümer zu übertragen.

<sup>553</sup> Schmidt: Ökonomische Analyse, S.35.

<sup>554</sup> Uhlenbruck: Gläubigerberatung, S.223.

<sup>555</sup> Scheibe-Lange: Rolle, S.114ff.

Die Position der einzelnen Gläubigergruppen ist unterschiedlich<sup>556</sup>. Gläubiger mit Grundpfandrechten sind in einer zentralen Stellung, weil ihr Sicherungsgut wesentlicher Bestandteil der Produktionsmöglichkeit ist. Einerseits besteht für sie bei guter Deckung ihrer Forderung kein Grund, das Risiko einer Betriebsfortführung durch Vergleich einzugehen, andererseits verlieren sie bei Fortführung nicht den Anspruch auf ihre Sicherheiten.

Während die Kommission für Insolvenzrecht noch Verfahrensbeiträge der Sicherungsgläubiger gefordert hatte, sieht die InsO Beiträge für Feststellung und Verwertung des Vermögens von 9 % vor (§§ 170, 171 InsO)<sup>557</sup>. Allerdings unterliegen die Sicherheiten im Konkurs einem Werteverlust, so z.B. in den 70er Jahre bei Grundstücken 34%, Mobilien 22% und Forderungen 60%. Dies veranlaßt Gläubiger zur Überdeckung ihrer Forderungen. Trotzdem lag der Ausfall der besicherten Forderungen der Banken bei 21%<sup>558</sup>.

Die empirische Untersuchung von Gessner u.a. zeigt, daß je schlechter Banken Sicherungsrechte realisieren können, desto eher neigen sie zu Moratorien, außergerichtlichen Vergleichsverfahren und stillen Liquidationen<sup>559</sup>. Nach Hesselmann/Stefan sind 71 % der befragten Konkursverwalter der Meinung, daß ein hoher Anteil besicherter Gläubiger eher negativ auf ein von allen Beteiligten akzeptiertes Sanierungskonzept wirkt. 68 % sind der Meinung, daß ein Grund für den geringen Anteil von Sanierungen darin liegt, daß die Gläubiger ihre Sicherheiten verwerten und damit die Zerschlagung unvermeidbar wird.<sup>560</sup>

Ungesicherte Gläubiger stehen vor der Frage, ob die zu erwartende Quote bei Insolvenz sie besser stellt als der Vergleich. Im Durchschnitt der 1993 in Westdeutschland eröffneten Verfahren entfiel eine Quote von 3,9% der Teilungsmasse auf die ungesicherten Gläubiger und 38,6% auf die bevorrechtigten Gläubiger. Die Quote der gerichtlichen Vergleiche lag 1993 bei 48,8%<sup>561</sup>. Die ungesicherten Gläubiger müßten im Anblick dieser hohen Ausfallrisiken im Zweifel eher zum Vergleich tendieren, der die Chance einer höheren Quote offen läßt.

Den Arbeitnehmern stehen im Konkurs Sozialplanabfindungen zu. Ihnen werden entgegen anderen Gläubigern im 'Sozialplangesetz im Konkurs' Höchstbefriedigungsquoten vorgeschrieben. Von daher dürften sie eher zur Fortführung neigen.

---

<sup>556</sup> Nach Gessner u.a.: Praxis, S.45 ergeben sich für verschiedene Gläubigergruppen folgende Verlustquoten: Kreditinstitute (21%), Warenlieferanten (36%), Finanzämter (89%) und übrige Gläubiger (86%).

<sup>557</sup> Drukarczyk: Schutz, S.7. Dies wird nach Einschätzung von Burger/Schellberg: Kreditsicherheiten, S.411ff zu einer Überbesicherung der absonderungsberechtigten Gläubiger und damit (entgegen der Intention des Gesetzes) zu einer weiteren Benachteiligung der ungesicherten Gläubiger führen.

<sup>558</sup> Gessner u.a.: Praxis, S.175 bzw. S.529.

<sup>559</sup> Gessner u.a.: Praxis, S.262.

<sup>560</sup> Hesselmann/Stefan: Sanierung, S.80 und S.88.

<sup>561</sup> Angele: Insolvenzverluste, S.600.

Das Sozialplangesetz im Konkurs (SozplKonkG) vom 28.2.1985 beschränkt die absolute Höhe der Sozialpläne in der Summe auf 2,5 Monatsgehälter je Beschäftigten, wobei die Verteilung unterschiedlich erfolgen kann. Die Gesamtsumme darf jedoch nicht mehr als ein Drittel der Verteilungsmasse in Anspruch nehmen. Wurde der Sozialplan drei Monate vor dem Konkursantrag abgeschlossen, so stellt er nur eine einfache Konkursforderung dar<sup>562</sup>. Die InsO übernimmt diese Regelungen in § 126 InsO. Darüber hinaus wird in § 125 InsO eine Frist von drei Wochen für Interessenausgleichsverhandlungen gesetzt. Kommt eine Einigung in dieser Zeit nicht zustande, kann der Insolvenzverwalter die Zustimmung des Arbeitsgerichtes beantragen. Betriebsvereinbarungen können unabhängig von ihrer Laufzeit vom Insolvenzverwalter nach § 123 InsO gekündigt werden<sup>563</sup>.

Die Gläubiger können allerdings auch von den Arbeitnehmern Vergleichsbeiträge wie Verzichtserklärungen auf Lohnbestandteile, Höchstgrenzen für Sozialpläne oder einen bestimmten Arbeitsplatzabbau verlangen. Das Kalkül der Arbeitnehmer ist zudem wesentlich durch die Chancen auf den regionalen Arbeitsmärkten und ihre Mobilität bestimmt.

*Zusammengefaßt* läßt sich festhalten, daß der politische Aushandlungsprozeß um Sanierungsbeiträge im außergerichtlichen Vergleich durch eine ungleiche Machtverteilung gekennzeichnet ist. Dabei besteht die Gefahr, daß gut besicherte Minderheiten auch dann eine notwendige Liquiditätszufuhr verhindern, wenn für die Mehrheit ein Vergleich vorteilhafter wäre. Da es im außergerichtlichen Vergleich keine Obstruktionsverbote gibt, können Sanierungen auch bei vorhandenem Wandlungsvermögen aufgrund des Kalküls einzelner scheitern. Diese externen politischen Prozesse stellen Wandlungshemmnisse für die Unternehmen dar, die sie selbst in diesem Stadium der Krise nur noch eingeschränkt beeinflussen können. In den Fällen, in denen ein leistungswirtschaftliches Wandlungsvermögen für ein Überleben gegeben ist, in denen aber die finanziellen Freiheitsgrade zur Fortführung fehlen, verhindern diese Wandlungshemmnisse aufgrund externer politischer Prozesse eine mögliche Anpassung.

## 5. Handlungsspielräume zur Fortführung in der Insolvenz

Die Eröffnung<sup>564</sup> des Insolvenzverfahrens nach § 6 KO bzw. § 27 InsO bewirkt, daß der Schuldner die Verfügungsgewalt über sein Vermögen verliert. Es

---

<sup>562</sup> Bichlmeier/Oberhofer: Konkurshandbuch, S.295; Schmidt/Uhlenbruck: GmbH, S.365ff.

<sup>563</sup> Diese Vorschriften wurden im 'Arbeitsrechtlichen Beschäftigungsförderungsgesetz' zum 1.10.1996 vorzeitig eingeführt; siehe Bichlmeier/Oberhofer: Arbeitsrecht, S.161ff und Schmidt/Uhlenbruck: GmbH, S.365ff.

<sup>564</sup> Auf Sequestration und Abweisung mangels Masse wird nicht näher eingegangen.

geht auf den Insolvenzverwalter über, der es zu verwerten und die Erlöse an die Gläubiger zu verteilen hat. Sein Wille und seine Fähigkeiten entscheiden über Fortführung oder Abwicklung (1). Dabei müssen die wirtschaftlichen Voraussetzungen noch vorhanden sein (2) und der Insolvenzverwalter über entsprechende Finanzmittel verfügen (3). Den rechtlichen Rahmen einer Fortführung bilden Fortführungsgesellschaften (4). Dabei kann der Betriebsübergang der Arbeitnehmer nach §613a BGB auftreten (5). Schließlich beinhaltet die neue InsO den Insolvenzplan (6), der hier auf Handlungsspielräume zur Fortführung in der Insolvenz diskutiert wird.

1. Die Einflußmöglichkeiten des *Konkursverwalters*<sup>565</sup> bei Abwicklung oder Fortführung sind weitgehend<sup>566</sup>. Zwar unterliegt der Konkursverwalter nach § 83 KO bzw. § 58 InsO der Überwachung durch das Konkursgericht und hat sich nach den Grundsätzen der Gläubigerautonomie und -selbstverwaltung den Beschlüssen der Gläubigerversammlung<sup>567</sup> zu unterwerfen, doch wird dies häufig kaum relevant, da der Konkursverwalter gerade in größeren Fällen mit vielen Gläubigern eine weitgehend unkontrollierbare Stellung hat<sup>568</sup>.

Der Konkursverwalter ist nach § 117 Abs.1 KO bzw. § 159 InsO verpflichtet, das Vermögen zu verwerten. Dabei schließt das Gesetz gem. § 129 Abs.2 KO bzw. die Rechtsprechung eine Fortführung durch den Verwalter nicht aus<sup>569</sup>. Er ist dazu verpflichtet,

---

<sup>565</sup> Im folgenden werden die Begriffe Konkurs- (nach der KO) und Insolvenzverwalter (nach der InsO) synonym verwendet. Nach der InsO ist auch eine Eigenverwaltung des Schuldners unter Aufsicht eines Sachverwalters möglich (§ 270 InsO), wenn das Konkursgericht dies anordnet. Dies wird von Konkursverwaltern scharf angegriffen, z.B. Grub: Kein Freifahrtsschein für Bankrotteure, FAZ vom 25.10.1993, S.20 und ebenso auf der Fachtagung des IdW 1994 (Handelsblatt vom 2.11.1994, S.23).

<sup>566</sup> Müller: Krisenmanagement, S.462ff; Hesselmann/Stefan: Sanierung, S.61ff.

<sup>567</sup> Die Gläubigerversammlung ist formal das oberste Organ der konkursrechtlichen Selbstverwaltung. Sie kann einen Gläubigerausschuß bestellen, den Konkursverwalter wählen, über Fortführung und Schließung entscheiden, Entscheidungen des Konkursverwalters genehmigen und eine Beschlußfassung über den Zwangsvergleich durchführen; siehe Bichlmeier/Oberhofer: Konkurshandbuch, S.90ff; Drukarczyk: Unternehmen, S.42ff; Groß: Sanierung, S.525ff; Uhlenbruck: Gläubigerberatung, S.391ff. Bezogen auf die neue InsO siehe Obermüller: Insolvenzrecht, S.112ff und Schmidt/Uhlenbruck: GmbH, S.345.

<sup>568</sup> Uhlenbruck: Gläubigerberatung, S.273. Er setzt sich allerdings nach § 82 KO bzw. § 60 InsO bei schuldhafter Masseminderung einer Schadenersatzpflicht aus. Ausführlich Schmidt/Uhlenbruck: GmbH, S.348ff,

<sup>569</sup> Nach der älteren Rechtsprechung war eine dauernde Fortführung unzulässig. Die neuere sieht in einer Gesamtveräußerung eine oft günstigere Verwertungsmöglichkeit; Groß: Sanierung, S.523; Uhlenbruck: Gläubigerberatung, S.425; Wellensiek: Unternehmensfortführung, S.476. Der älteren Auffassung folgt Obermüller: Handbuch, S.23, der nur eine vorübergehende Fortführung für zulässig hält. Dieser Auffassung folgt er auch in seiner neuen Auflage Obermüller: Insolvenzrecht, S.1.

wenn dies einer optimalen Verwertung der Masse entspricht<sup>570</sup>. Dabei kann er vorübergehend weiter produzieren, um angearbeitete Produkte zu komplettieren und damit die Masse erhöhen. Er kann auch dauerhaft fortführen, wenn die anschließende Verwertung als Ganzes eine höhere Quote als die Einzelveräußerung ergibt<sup>571</sup>. Welche Entscheidung der Verwalter trifft, wird abhängig von seiner grundsätzlichen Verwertungsentscheidung sein. Auch wenn er beispielsweise rentable Aufträge im Konkurs angeboten bekäme, kann er auf eine Annahme verzichten, wenn er nicht die Möglichkeit einer langfristigen Fortführung sieht. Umgekehrt könnte er bei bestehender Fortführungsabsicht Verlustaufträge hereinnehmen, um den Betrieb aufrecht zu erhalten. Der Verwalter hat also einen erheblichen Spielraum, ohne daß seine Entscheidung für Dritte leicht verifizierbar ist. Diese Informationsasymmetrien begünstigen seine bereits erwähnte unkontrollierbare Stellung.

Nach der Untersuchung von Gessner u.a. Mitte der 70er Jahre antworteten von 330 Konkursverwaltern, daß 3 % häufig, 14 % gelegentlich, 36 % selten und 48 % nie den Betrieb im Konkursverfahren fortführen. Die anschließende Frage, wie oft nach Abschluß des Insolvenzverfahrens ein erhaltener Betrieb übergeben werden konnte, beantworteten 2 % mit häufig, 12 % mit gelegentlich, 21 % mit selten und 65 % mit nie<sup>572</sup>.

Die Untersuchung von Hesselmann/Stefan Ende der 80er Jahre mit 60 Konkursverwaltern und 2000 Insolvenzfällen ergab, daß in 75,5 % der eröffneten Fälle das Unternehmen sofort oder nach einer kurzen Phase des Ausproduzierens zerschlagen wurde. In 4 % der Fälle versuchte der Konkursverwalter zu sanieren und in 20,5 % eine übertragende Sanierung. Die Sanierung des Schuldners gelang in zwei Dritteln, die übertragende Sanierung in drei Vierteln der Fälle<sup>573</sup>.

Ein Grund für die geringe Anzahl von Sanierungsversuchen könnte sein, daß von den Gerichten meist juristisch vorgebildete Verwalter eingesetzt werden. Dabei zeigen Untersuchungen, daß Juristen eher zur Abwicklung der Rechtsansprüche als zum aktiven Sanierungsmanagement neigen<sup>574</sup>. Zudem verhält sich der Verwalter gegenüber den Gerichten und den Kreditinstituten erwartungskonform, wenn er abwickelt<sup>575</sup>. Eine Rolle spielt ebenfalls, daß seine Bestellung keineswegs immer mit einer hauptberuflichen Konkursverwaltung einhergeht<sup>576</sup>. Allerdings führt ein Teil der namhaften Konkursverwalter, den Betrieb bis zur Veräußerung notfalls über Jahre fort<sup>577</sup>. Zudem kann der politische Druck der

<sup>570</sup> Uhlenbruck: Gläubigerberatung, S.425; Wellensiek: Unternehmensfortführung, S.477.

<sup>571</sup> Müller: Krisenmanagement, S.244.

<sup>572</sup> Gessner u.a.: Praxis, S.218ff.

<sup>573</sup> Hesselmann/Stefan: Sanierung, S.68.

<sup>574</sup> So gelang 29 % der juristisch und 56 % der betriebswirtschaftlich vorgebildeten Konkursverwalter die Erhaltung des Betriebes; Gessner u.a.: Praxis, S.223; auch Wegmann: Sanierungsprüfung, S.1901; Uhlenbruck: Erfahrungen; S.99; Flesser: Sanierung, S.172.

<sup>575</sup> Krystek: Unternehmungskrisen, S.269.

<sup>576</sup> Nach Gessner u.a.: Praxis, S.217 verwenden 67 % aller Konkursverwalter lediglich 30 % ihrer Tätigkeit auf die Verwaltung und lediglich 4 % mehr als 80 % ihrer Zeit.

<sup>577</sup> Beispielsweise führte der Frankfurter Konkursverwalter Schaaf den Kamerahersteller Minox, Heuchelheim von 1988 bis Ende 1995 im Konkurs rentabel fort.



Arbeitnehmer und der Öffentlichkeit die Fortführung des Unternehmens bewirken. Fälle wie AEG, Maxhütte, Mönninghoff, Rollei und viele "Abwicklungsfälle" in Ostdeutschland zeigen, daß die Verwertungsentscheidung vielfältigen politischen Einflüssen unterliegt. Dazu gehören die regionalpolitischen Interessen der Länder und Kommunen und die Arbeitsplatzinteressen der Arbeitnehmer<sup>578</sup>.

2. Handlungsspielräume zur Fortführung und Sanierung im Konkurs ergeben sich nur dann, wenn die *wirtschaftlichen Voraussetzungen* gegeben sind. Die vorübergehende Fortführung ist *kurzfristig* meist vorteilhaft, da wertlose Halbfabrikate nach Fertigstellung besser verkauft werden können. Die Kündigungsfristen der Arbeitnehmer führen zudem zu einem Lohnanspruch in diesem Zeitraum. Das Unternehmen produziert in dieser Phase sehr kostengünstig, da Zinsen, Abschreibungen und Steuern nicht anfallen<sup>579</sup>.

In der ersten Phase nach Bekanntwerden des Konkurses ist die Bindung der Kunden an das Unternehmen für eine *dauerhafte* Fortführung wesentliche Voraussetzung. Fehlt ihnen ein kurzfristiger Ersatzlieferant, werden sie eventuell sogar zu Sanierungsbeiträgen bereit sein. Positiv wirken sich auch der Bekanntheitsgrad des Unternehmens und seiner Produkte, spezielle technische Fähigkeiten und eingespielte Service- und Händlerbeziehungen auf die Fortführungswahrscheinlichkeit aus<sup>580</sup>. Dagegen stellt die schnelle Abwanderung der Fachkräfte und damit die Funktionsfähigkeit der Betriebsorganisation ein Problem dar<sup>581</sup>. Die wirtschaftlichen Voraussetzungen für eine Sanierung im Konkurs sind dann gegeben, wenn weiterhin marktliche, produktionswirtschaftliche und qualifikatorische Handlungsspielräume bestehen und die Krisenursache insbesondere Managementfehler waren<sup>582</sup>.

3. Eine weitere wesentliche Voraussetzung für die kurzfristige Fortführung in der Insolvenz ist die Beschaffung von *Finanzmitteln* zur Aufrechterhaltung des Geschäftsbetriebs<sup>583</sup>. In der Anfangsphase lassen sich die erforderlichen Mittel

---

<sup>578</sup> Siehe auch Kapitel B.I.1.a) Aufgabestrategien.

<sup>579</sup> Wellensiek: Unternehmensfortführung, S.478; Schmidt/Uhlenbruck: GmbH, S.343.

<sup>580</sup> Hesselmann/Stefan: Sanierung, S.80 nach denen 92 % der Konkursverwalter die Füllung einer Marktlücke als positives Kriterium zur Fortführung ansahen.

<sup>581</sup> Wellensiek: Unternehmensfortführung, S.479ff; Groß: Sanierung, S.524.

<sup>582</sup> IG Metall: Handlungsanleitung, S.195; Hesselmann/Stefan: Sanierung, S.72, wonach 80 % der Konkursverwalter Sanierungen als erfolgreich ansehen, wenn das Unternehmen nur ein schlechtes Management hatte.

<sup>583</sup> Siehe die lebhafte Diskussion um die "Geldbeschaffung bei Konkurseröffnung" laut Protokoll der konkursrechtlichen Arbeitstagung der IG Metall. Siehe IG Metall: Thesen, S.62ff.



aus (nicht abgetretenen) Forderungseingängen, der Abarbeitung bestehender Aufträge oder aus Erlösen des Verkaufs nicht betriebsnotwendigen Vermögens aufbringen<sup>584</sup>. Weitere Finanzmittel sind über Verwalterkredite zu beschaffen, die als Masseschulden vorweg zu befriedigen sind<sup>585</sup>. Dazu werden sich Gläubiger dann bereit finden, wenn die Fortführung eine bessere Verwertung verspricht als die Liquidation. Allerdings scheuen betroffene Banken häufig einen Verwalterkredit, da sie hinsichtlich der bisherigen Ausfälle kein neues Geld investieren wollen und sich Risiken der Masselosigkeit und der Rechtsprechung ausgesetzt sehen<sup>586</sup>. Ein entsprechend versierter Konkursverwalter verfügt aber über Kontakte, um diese Mittel zu akquirieren<sup>587</sup>.

Eine weitere Möglichkeit der Finanzierung der Betriebsfortführung in der Phase zwischen Antrag und Eröffnung des Verfahrens (Sequestration) bietet die Finanzierung über Konkursausfallgeld<sup>588</sup>. Die Arbeitnehmer erhalten für rückständige Lohnansprüche der letzten drei Monate vor Konkurseröffnung Konkursausfallgeld gem. §§141a - 141n AFG. Diese Gelder können an eine Bank vor Konkurseröffnung abgetreten werden. Der Sequester ist dann bemüht, die Eröffnung hinauszuzögern und mit dem Geld ohne Lohn- und Gehaltskosten günstig zu produzieren<sup>589</sup>. Voraussetzung ist die Zustimmung der Arbeitnehmer und des Arbeitsamtes. Für die Arbeitnehmer ist dies vorteilhaft, weil sie längere Zeit ihren Arbeitsplatz haben und u.U. eine höhere Masse zur Befriedigung von Sozialplanansprüchen produziert werden kann<sup>590</sup>. Allerdings setzt §141k Abs.2a AFG Grenzen, denn die Bank, der die Ansprüche übertragen werden, darf kein Altgläubiger sein<sup>591</sup>.

4. Den rechtlichen Rahmen der Sanierung bilden *Fortführungsgesellschaften*<sup>592</sup>. Eine Fortführungsgesellschaft ist der Oberbegriff für Gesellschaften, deren Zweck es ist, den Betrieb eines meist insolventen Krisenunternehmens zu retten

---

<sup>584</sup> Groß: Sanierung, S.523.

<sup>585</sup> Hess/Fechner: Sanierungshandbuch, S.293; Obermüller: Insolvenzrecht, S.609ff; Schmidt/Uhlenbruck: GmbH, S.383ff.

<sup>586</sup> Obermüller: Insolvenzrecht, S.614ff; Schmidt/Uhlenbruck: GmbH, S.299 mit Verweis auf entsprechende Urteile.

<sup>587</sup> Beispielsweise über Ausfallbürgschaften des Landes, wie im Fall Maxhütte; siehe Wellensiek: Unternehmensfortführung, S.478.

<sup>588</sup> IG Metall: Handlungsanleitung, S.153ff; wobei die Arbeitsverwaltungen diese Möglichkeit zunehmend einschränken; dazu Schmidt/Uhlenbruck: GmbH, S.188ff; Harz/Hub/Schlarb: Sanierungsmanagement, S.170ff und Obermüller: Handbuch, S.329ff mit Abdruck des Runderlasses zur 'Verminderung mißbräuchlicher Inanspruchnahme der Kaug-Versicherung' (Dienstblatt der Bundesanstalt für Arbeit 116/88).

<sup>589</sup> Wellensiek: Unternehmensfortführung, S.478.

<sup>590</sup> Bichlmeier/Oberhofer: Konkurshandbuch, S.414.

<sup>591</sup> IG Metall: Handlungsanleitung, S.159ff; Obermüller: Handbuch, S.334; Wellensiek: Unternehmensfortführung, S.479; Harz/Hub/Schlarb: Sanierungsmanagement, S.170.

<sup>592</sup> Im folgenden wird die von Groß entwickelte Terminologie benutzt, die nicht immer durchgängig in der Literatur üblich ist.

und fortzuführen<sup>593</sup>. Es handelt sich dabei nicht um gesellschaftsrechtlich kodifizierte, sondern nach ihrem Zweck definierte Gesellschaftsformen. Zu unterscheiden sind folgende Typen von Fortführungsgesellschaften (Abb.10)<sup>594</sup>:

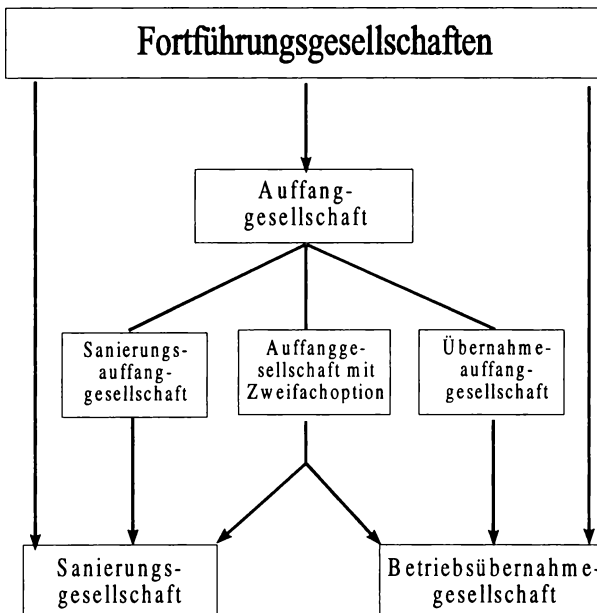


Abb. 10: Fortführungsgesellschaften

Die *Sanierungsgesellschaft*<sup>595</sup> bezweckt durch zusätzliche Finanzierungsmaßnahmen in oder vor der Insolvenz die Rettung des Betriebes durch neue Gesellschafter. Das wesentliche Merkmal ist die Beibehaltung der Rechtsidentität der Gesellschaft. Neben bilanztechnischen und finanziellen Maßnahmen zum Verlustausgleich findet ein Gesellschaftsbeitritt entweder durch Kauf von Anteilen oder durch Einlage (Kapitalerhöhung) statt. Im Falle einer Neugründung wird das Vermögen des Krisenunternehmens entweder im Zuge der Gesamtrechtsnachfolge (Verschmelzung, Anwachsung, Umwandlung) oder der Einzelrechtsnachfolge (einzelne Aktiva und Passiva) übertragen. Die Sanierungsgesellschaft bleibt für die Altschulden verantwortlich.

<sup>593</sup> Groß: Sanierung, S.132.

<sup>594</sup> Groß: Sanierung, S.135.

<sup>595</sup> Groß: Sanierung, S.255ff.

Die *Betriebsübernahmegesellschaft*<sup>596</sup> erwirbt den Betrieb aus der Krisengesellschaft und saniert ihn. Dazu wird das Vermögen auf eine neue Gesellschaft übertragen (übertragende Sanierung), aber nicht die Altverbindlichkeiten, die beim Krisenunternehmen verbleiben. Dies ist nur möglich, wenn die Sicherungsgläubiger zustimmen. Die Haftungsfolgen nach § 25 HGB und § 419 BGB gelten im Konkursfall nicht. Allerdings gilt § 613a BGB (siehe unten). Als Träger einer Betriebsübernahmegesellschaft kommen Konkursverwalter, Konkurrenten, Kunden, Management oder Belegschaft in Betracht<sup>597</sup>.

Auch die *Auffanggesellschaft*<sup>598</sup> ist eine Variante der übertragenden Sanierung. Der Betrieb wird durch einen anderen Rechtsträger pachtweise oder treuhänderisch fortgeführt. Dabei übernimmt die Auffanggesellschaft weder Vermögen und Schulden noch die Kaufpreisverpflichtung wie bei der Übernahmegesellschaft. Nach der Beendigung der Sanierung übernimmt das alte Unternehmen wieder den Betrieb (Sanierungs-Auffanggesellschaft), oder die Auffanggesellschaft wird zur Betriebsübernahmegesellschaft und erwirbt ihn (Übernahme-Auffanggesellschaft). Ist noch nicht entschieden, welche der beiden Formen zum Tragen kommt, besteht eine Auffanggesellschaft mit Zweifachoption. Da die Auffanggesellschaft weder die Schulden übernimmt noch den Kaufpreis für die Vermögensgegenstände zu leisten hat, ergibt sich ein geringerer Kapitalbedarf als bei den anderen Formen. Allerdings hat sie für den Pacht- oder Treuhandvertrag entsprechende Zahlungen zu leisten, die den Gläubigern der Altgesellschaft zugute kommen.

Während die Sanierungsgesellschaft den Vorteil einer weitgehenden Kontinuität erlaubt, steht bei der Betriebsübernahmegesellschaft die Entschuldung im Vordergrund. Auffanggesellschaften sind in besonders unübersichtlichen und unsicheren Situationen geeignet, da sie das Risiko der neuen Gesellschafter mindern. Neben der Zweckmäßigkeit der rechtlichen Konstruktion erscheint die Frage des Trägers einer Betriebsübernahmegesellschaft wesentlich. Dies dürften vornehmlich industrielle Interessenten sein, da nur wenige Konkursverwalter auf Dauer unternehmerisch fortführen werden, finanzielle Anleger im allgemeinen aus Risikoerwägungen Abstand nehmen dürften und Management oder Belegschaft nur über beschränkte finanzielle Handlungsspielräume verfügen.

5. Das Wandlungshemmnis des *Betriebsübergangs nach § 613a BGB* stellt im und außerhalb des Konkurses aus der Interessenlage eines Übernehmers ein Problem dar<sup>599</sup>. Im § 613a BGB wird geregelt, daß beim Übergang eines Betrie-

---

<sup>596</sup> Groß: Sanierung, S.399ff.

<sup>597</sup> Müller: Krisenmanagement, S.256.

<sup>598</sup> Groß: Sanierung, S.440ff.

<sup>599</sup> Die Abschaffung des § 613a BGB wird vielfach gefordert, z.B. vom Gravenbrucher Kreis führender Insolvenzverwalter (siehe Funke: Befriedigung, S.37). In der ostdeutschen Gesamtvollstreckungsordnung ist er ausgesetzt worden. Es ist allerdings nicht bekannt geworden, daß übertragende Sanierungen dadurch begünstigt wurden. Durch § 125 InsO ist der § 613a BGB in der Insolvenz eingeschränkt worden. Bei Vorliegen eines Interessenausgleichs nach § 111 BetrVG können die dort genannten Arbeitnehmer bei Wirksamkeit ihrer Kündigung nicht auf einen Betriebsübergang verweisen. Wird ein Interessen-

bes oder Betriebsteils auf einen anderen Inhaber auch die Rechte und Pflichten der bestehenden Arbeitsverhältnisse mit übergehen<sup>600</sup>. Ziel dieser Vorschrift ist, daß ein reiner Wechsel der arbeitgebenden Gesellschaft nicht als Grund für Eingriffe in Arbeitnehmerrechte genutzt werden darf. Der Betriebsübergang stellt somit weder einen Kündigungsgrund dar, noch sind einzelvertragliche Ansprüche, Betriebsvereinbarungen oder Tarifverträge damit hinfällig. Aus den beiden letzteren werden einzelvertragliche Ansprüche, die innerhalb eines Jahres nicht zu ungunsten der Arbeitnehmer geändert werden können. Allerdings bedeutet der § 613a BGB keinen absoluten Bestandschutz der Arbeitsverhältnisse. Liegen sonstige Kündigungsgründe (z.B. eine Betriebsänderung) vor, ist es der alten oder neuen Gesellschaft möglich, aus diesem Grund zu kündigen (§ 613a Abs.4 Satz 2 BGB)<sup>601</sup>.

6. Nach der InsO kann durch einen *Insolvenzplan* abweichend von den Vorschriften des Gesetzes eine Gläubigerbefriedigung vereinbart werden (§ 216 InsO)<sup>602</sup>. Zur Vorlage sind der Insolvenzverwalter oder der Schuldner berechtigt. Der Insolvenzplan kann als Liquidationsplan bei der Verwertung längere Zeiträume vorsehen als das Gesetz. Als Übertragungsplan kann er die Fortführung des Betriebes durch eine Betriebsübernahmegesellschaft enthalten. Als Sanierungsplan zielt er auf die Wiederherstellung der Ertragskraft und die Befriedigung der Gläubiger aus zukünftigen Gewinnen<sup>603</sup>.

Der Insolvenzplan hat einen darstellenden und einen gestaltenden Teil<sup>604</sup>. Der darstellende Teil ist vom Gesetzgeber nicht näher geregelt und soll das Konzept enthalten, das

---

ausgleich nicht abgeschlossen, kann der Verwalter die Wirksamkeit der Kündigungen durch das Arbeitsgericht überprüfen lassen; siehe Funke: Befriedigung, S.38. Im "Arbeitsrechtlichen Gesetzes zur Förderung von Wachstum und Beschäftigung" wurde der § 125 InsO zum 1.10.1996 vorgezogen eingeführt; siehe Bichlmeier/Oberhofer: Arbeitsrecht, S.161ff.

<sup>600</sup> Bichlmeier/Oberhofer: Konkurshandbuch II, S.341ff; Groß: Sanierung, S.606ff; Hess/Fechner: Sanierungshandbuch, S.322ff; Wellensiek: Unternehmensfortführung, S.486ff; Harz/Hub/Schlarb: Sanierungsmanagement, S.149ff; Schmidt/Uhlenbruck: GmbH, S.371ff.

<sup>601</sup> Hess/Fechner: Sanierungshandbuch, S.335ff. Harz/Hub/Schlarb: Sanierungsmanagement, S.159ff. So stellen Kündigungen aufgrund von Rationalisierungsmaßnahmen zur Verbesserung der Verkaufsaussichten des Betriebes keine Kündigungen wegen Betriebsübergang dar, so daß BAG v.18.7.1996 8 AZR 127/94.

<sup>602</sup> Auf eine umfassende Würdigung der InsO, die im ersten Kommissionsbericht 1985 noch ein Reorganisationsverfahren anstelle eines Insolvenzplans vorsah geht im Hinblick auf die Fortführung sehr informativ und pointiert Stüdemann: Fortführung S.18ff ein.

<sup>603</sup> Burger/Schellberg: Insolvenzplan, S.1834ff; Früh: Anforderungen, S.798; Groß: Insolvenzordnung, S.10ff; Maus in Schmidt/Uhlenbruck: GmbH, S.439ff.

<sup>604</sup> Zum folgenden Burger/Schellberg: Insolvenzplan, S.1833ff; Funke: Befriedigung, S.33ff; Groß: Insolvenzordnung, S.11ff; Balz/Landfermann: Insolvenzgesetze, S.XXIXff; Schmidt/Uhlenbruck: GmbH, S.438ff; Obermüller: Insolvenzrecht, S.139ff.

die im gestaltenden Teil enthaltenen Gesetzesabweichungen begründet. Dazu gehören z.B. die Höhe der Sozialpläne, notwendige Sanierungsdarlehen und Informationen über die Besserstellung von Gläubigern im Insolvenzplan gegenüber der gesetzlichen Regelung. Geht der Insolvenzplan von einer Sanierung aus, sollten die vorgesehenen Sanierungsmaßnahmen im darstellenden Teil erläutert werden.

Im gestaltenden Teil werden die Änderungen der Rechtsstellung der Beteiligten beschrieben. Dabei sind Gruppen zu bilden. Mindestens gehören die Gruppen der absonderungsberechtigten, die nicht nachrangigen und die nachrangigen Insolvenzgläubiger dazu. Auch die Arbeitnehmer sollen eine Gruppe bilden, sofern sie erhebliche Forderungen haben. Für jede dieser Gruppen können verschiedene Maßnahmen wie Stundung, quotale Befriedigung oder Sicherheiten vorgesehen werden. Dabei gilt der Gleichbehandlungsgrundsatz innerhalb einer Gruppe (§ 226 InsO). Das Insolvenzgericht führt nach Erstellung des Insolvenzplans eine Vorprüfung auf "offensichtliche Erfüllbarkeit" durch (§ 231 InsO).

Bei einem Erörterungs- und Abstimmungstermin (§ 235 InsO) wird der Plan beraten und in jeder Gläubigergruppe abgestimmt. Die Einwilligung ist gegeben, wenn die Mehrheit der Gruppe nach Köpfen und nach der Schuldsumme zugestimmt hat. Dabei besteht ein Obstruktionsverbot (§ 245 InsO). Widerspricht eine Gruppe dem Plan, während die anderen zustimmen, und wird diese Gruppe nicht schlechter gestellt als ohne Plan bzw. in gleichem Umfang in Anspruch genommen, hat sie kein Recht zur Ablehnung.

Praktische Erfahrungen mit den Insolvenzplänen liegen aufgrund der Geltung des Gesetzes ab 1999 noch nicht vor. Positiv für die Fortführung ist die Gruppenbildung und der dadurch entstehende politische Druck auf einen "Akkordstörer" einzuschätzen. Auch das Obstruktionsverbot hilft, störende Kleingläubiger zu disziplinieren<sup>605</sup>. Der Entzug des Verwertungsrechts gesicherter Gläubiger dürfte sich ebenfalls positiv auf die Fortführung auswirken. Die bisherige Zerschlagungsautomatik wird dadurch zugunsten der Verwertung durch den Verwalter geändert<sup>606</sup>.

Desweiteren haben sich die gesicherten Gläubiger an den Kosten der Feststellung (4% der Verwertungserlöse), Verwertung (5%) der Sicherheiten einschließlich der darauf anfallenden Umsatzsteuer (15 %) zu beteiligen. Negativ einzuschätzen ist allerdings die Anfechtbarkeit des Plans und die damit verbundene Möglichkeit, daß sich Gläubiger mit unterschiedlichen Interessen lange bekämpfen können und somit die Sanierung hinauszögern<sup>607</sup>. Insgesamt dürfte der

---

<sup>605</sup> Der Ministerialdirektor im Bundesjustizministerium Landfermann wies auf der IdW-Fachtagung im November 1994 darauf hin, daß durch eine geschickte Bildung vieler Gruppen in Verbindung mit dem Obstruktionsverbot eine Ablehnung des Plans zu verhindern sei; Handelsblatt vom 2.11.1994, S.23.

<sup>606</sup> Funke: Befriedigung, S.33 und Burger/Schellberg: Kreditsicherheiten, S.413.

<sup>607</sup> So auch Grub und Uhlenbruck auf der genannten IdW-Fachtagung sowie Obermüller: Insolvenzrecht, S.144.

Insolvenzplan, den positiven Willen des Insolvenzverwalters unterstellt, höhere Handlungsspielräume bei der Fortführung in der Insolvenz ermöglichen<sup>608</sup>.

*Zusammengefaßt* ist festzustellen, daß die Fortführung in der Insolvenz vermutlich auch in Zukunft vom Insolvenzverwalter abhängig bleiben wird, da er maßgeblichen Einfluß auf die Gestaltung des Insolvenzverfahrens hat. Durch die asymmetrische Informationsverteilung zu seinen Gunsten kann er die Rechtsstellung der Beteiligten wesentlich beeinflussen. Die Erwartungshaltung der Gläubiger und die vorwiegend juristisch geprägte Berufsauffassung schränkt die Hoffnung ein, daß in nennenswert höherem Umfang sinnvolle Fortführungen und Sanierungen durchgeführt werden, obwohl die neue InsO dazu vermutlich größere Handlungsspielräume für den Verwalter einräumt. Das Ziel der neuen InsO besteht nach § 1 InsO weiter in der Befriedigung der Gläubiger durch Verwertung des Restvermögens und nicht in der Fortführung<sup>609</sup>. Bemühungen, Fortführungen interessanter zu machen, z.B. durch einen deutlichen Verfahrensbeitrag der gesicherten Gläubiger, sind in der InsO nicht erkennbar. Somit zeigt sich, daß sich für Unternehmen mit aufgezehrten finanziellen aber noch bestehenden leistungswirtschaftlichen Handlungsspielräumen in der InsO die Fortführungschancen nur in geringem Umfang erhöhen werden. Daraus folgt, daß die Sanierung durch Fortführungsgesellschaften ihren Stellenwert vermutlich beibehalten wird. Das Finden eines neuen Trägers bei der Betriebsübernahmegesellschaft ist damit allerdings nach wie vor schwierig. Ohne ihn droht trotz bestehendem Wandlungsvermögen eine Zerschlagung.

---

<sup>608</sup> So schätzen die Optimisten nach Braun: Prüfung, S.684, daß durch die InsO wieder 50 % der Verfahren eröffnet werden, während die Pessimisten 30 % vermuten. Der Anteil der eröffneten an den beantragten Verfahren lag 1986 bei 22 % und 1992 bei 26 %. Pointiert anderer Meinung ist Stüdemann; Fortführung, S.1ff, der die Auffassung vertritt, daß eine normzielgerechte Interpretation der geltenden Konkursordnung zu einem gesetzlichen Gebot der Fortführung führt, während die neue InsO von Fortführungspflichten absieht. Differenziert fallen die Aussagen verschiedener Experten im BFuP-Meinungsspiegel 9/1995, S.59ff: Insolvenzrechtsreform - mehr Effizienz bei Insolvenz - aus. Während Hax und Landfermann bessere Fortführungsaussichten vermuten, sieht Maus für den Praktiker keine weitergehenden Möglichkeiten. Obermüller/Livonius bezweifeln die positiven Sanierungswirkungen des Insolvenzplans. Karsten Schmidt sieht bessere Möglichkeiten, während Uhlenbruck aufgrund möglicher Verfahrensverzögerungen die positiven Fortführungswirkungen des Insolvenzplans bezweifelt, aber vermutet, daß die Abschaffung des § 419 BGB mehr außergerichtliche Sanierungen ermöglicht.

<sup>609</sup> Von daher wird der außergerichtliche Vergleich, bei dem auf Grundlage der Einsicht der Beteiligten eine Fortführung versucht wird, trotz der InsO keineswegs obsolet.

## C. Industriepolitik und Unternehmenskrise

In Kapitel A.IV Der Strukturwandel von Unternehmen wurden drei Fälle unterschieden. Erstens kann das bestehende Wandlungsvermögen ausreichen, den Wandlungsdruck zu absorbieren. Reicht es nicht, sind zweitens neue Handlungsspielräume zu gewinnen, um die Krise zu bewältigen. Ist dies drittens mit einzelwirtschaftlichen Sanierungsstrategien nicht möglich, ist das Wandlungsvermögen des Unternehmens überfordert, und es scheidet aus dem Markt aus. Hier wird unterstellt, daß in den ersten beiden Fällen der interne Strukturwandel alleinige Angelegenheit der Unternehmen bleibt. Das Kapitel B. Einzelwirtschaftliche Handlungsspielräume der Sanierung hat für den dritten Fall gezeigt, daß bei Unternehmenskrisen der Wandlungsdruck das Wandlungsvermögen übersteigen kann, also die Unternehmen nicht mehr aus eigener Kraft den Strukturwandel bewältigen können. Für diesen Fall soll in diesem Kapitel geprüft werden, ob sich ein Weg der industriepolitischen Förderung des internen Strukturwandels als gesellschaftlich vorteilhaft erweist und ob die praktizierte Industriepolitik diesen Fall effizient und effektiv unterstützt. Dies gilt sowohl bei einem Strukturwandel von ganzen Branchen in der Strukturkrise als auch bei Einzelfällen von Unternehmen, die sich in der Liquiditätskrise oder Insolvenz befinden.

Industriepolitik ist vorrangig und unumstritten auf allgemeine Rahmenbedingungen gerichtet (siehe Kapitel I. *Begriff der Industriepolitik*). Dazu gehören auch Rahmenbedingungen, die in sektoralen und einzelwirtschaftlichen Krisensituationen als Wandlungshemmnisse relevant sind wie beispielsweise das Kartell-, Insolvenz-, Gesellschafts- und Arbeitsrecht. Sie wurden in Kapitel B Einzelwirtschaftliche Handlungsspielräume der Sanierung in ihren Auswirkungen auf den Wandlungsprozeß dargestellt.

Industriepolitik - und dies ist strittig - geht aber über das Setzen von Rahmenbedingungen hinaus. Vertikale Industriepolitik umfaßt den Eingriff des Staates in sektorale Wirtschaftsstrukturen. Motive können die Förderung nationaler High-Tech-Branchen, Versorgungssicherheit (Beispiel Kohle) oder die Flankierung des Strukturwandels sein. Die Strukturkrisen der Vergangenheit hatten zur Folge (sofern sie bedeutende Branchen wie Kohle, Stahl oder Schiffbau betrafen), daß der Staat in den einzelwirtschaftlichen Wandlungsprozeß z.B. durch Subventio-



nen für arbeits- und sozialpolitische Begleitmaßnahmen eingriff. Auch in Liquiditätskrisen einzelner Unternehmen sorgen landes- und regionalpolitische Interessen dafür, daß z.B. durch Bürgschaften Eingriffe in den Krisen- bzw. Sanierungsprozeß erfolgen und den Unternehmen neue finanzielle Handlungsspielräume eröffnet werden.

Aus den Ergebnissen des Kapitels B. Einzelwirtschaftliche Handlungsspielräume der Sanierung lassen sich Konsequenzen für die Wirkung industriepolitischer Maßnahmen auf den Strukturwandel von Krisenunternehmen und -branchen ableiten (Kapitel II. *Industriepolitische Konsequenzen einzelwirtschaftlicher Sanierungsstrategien*). Dabei ist zuallererst die Frage zu stellen, ob es volkswirtschaftlich vorteilhaft ist, diesen internen Strukturwandel zu fördern, oder ob nicht der Markt für die optimale Allokation der Ressourcen sorgt (externer Strukturwandel). Nach Klärung dieser grundsätzlichen Frage, stellt sich das Problem, an welchen Ansatzpunkten ein interner Wandel industriepolitisch gefördert werden könnte. Diese ergeben sich aus den vorherigen Kapiteln und dienen im weiteren Verlauf als Beurteilungskriterien für industriepolitische Ansätze.

In Kapitel III. *Allgemeine industriepolitische Ansätze* wird die Industriepolitik der wesentlichen Akteure dargestellt und anhand der Beurteilungskriterien diskutiert. Das ist die allgemeine sektorale Strukturpolitik der Bundesregierung, die industriepolitischen Aktivitäten der Bundesländer und die Europäische Industriepolitik.

Kapitel IV. *Spezielle Industriepolitik in der Strukturkrise* behandelt drei Beispiele spezieller Regulierungsformen in der Strukturkrise. Das Beispiel EGKS (Europäische Gemeinschaft für Kohle und Stahl) stellt den Fall weitgehend staatlicher Regulierung dar. Strukturkrisenkartelle beruhen auf privaten Kartellverträgen, die der Genehmigung des Kartellamtes bedürften. Ein Ansatz, der den Dialog zwischen Staat und Betroffenen in den Vordergrund stellt, ist das japanische Krisenstabilisierungsgesetz. Eine Beurteilung aller drei Regulierungsformen soll ebenfalls anhand der abgeleiteten Kriterien erfolgen.

Im Kapitel V. *Industriepolitik in der Liquiditätskrise* werden staatliche Hilfen in Liquiditätskrisen dargestellt und anhand der Ergebnisse des Kapitels B.III Sanierung in der Liquiditätskrise auf ihre Effizienz für die Gewinnung neuer Handlungsspielräume beurteilt.

## I. Begriff der Industriepolitik

Der Begriff "Industriepolitik" ist schwammig<sup>1</sup> und wird vielfach vor dem Hintergrund ideologischer Grundüberzeugungen wie "Markt und/oder Plan", "Staatsinterventionismus" oder "notwendige Wachstumsstrategie" diskutiert und definiert. Beispiele für derartige Definitionen sind:<sup>2</sup>

- Eingriffe des Staates in sektorale Wirtschaftsstrukturen, um Marktergebnisse zu beeinflussen<sup>3</sup>,
- alle Maßnahmen, die die Wettbewerbsfähigkeit stärken<sup>4</sup>,
- Strukturwandelpolitik<sup>5</sup>,
- Bündel von Politiken, die den wirtschaftlichen Strukturwandel beeinflussen oder steuern, um Investitionen in erwünschte Felder zu lenken<sup>6</sup>.

In den Wirtschaftswissenschaften hat sich die Definition durchgesetzt, daß Industriepolitik die Summe aller wirtschaftspolitischen Maßnahmen ist, die gezielt die Allokation von Ressourcen zwischen Sektoren beeinflussen<sup>7</sup>.

Industriepolitik wird auch als Sammelbegriff und Schnittmenge verschiedener Politiken aufgefaßt<sup>8</sup>. Alle diese Politikbereiche haben ihre spezifischen Aufgaben mit einer industriepolitischen Komponente wie die Rüstungs- und Beschaffungspolitik (staatliche Nachfrage), Währungspolitik (Exportförderung), Arbeitsmarkt-

---

<sup>1</sup> Einen: Industriepolitik, S.13; Kokalj/Albach: Industriepolitik, S.11; Industriepolitik wird hier synonym zu sektoraler Strukturpolitik verstanden, die sich auf den industriellen Sektor bezieht. Die Industrie wird gleichgesetzt mit der üblichen statistischen Abgrenzung des Verarbeitenden Gewerbes; Finking: Industriepolitik, S.2. Weder die regionale noch die größenspezifische Industriepolitik (Mittelstandsförderung) soll hier näher behandelt werden.

<sup>2</sup> Eine ausführliche Begriffsdiskussion findet sich bei Kokalj/Albach: Industriepolitik, S.11ff und Oberender/Daumann: Industriepolitik, S.3ff, die auch verschiedene Arten und Formen differenzieren.

<sup>3</sup> Bletschacher/Klodt: Handels- und Industriepolitik, S.163; Schmidt: Europäische Industriepolitik, S.972.

<sup>4</sup> Schommer: Industriepolitik, S.40; Lang: Bayerische Industriepolitik, S.47.

<sup>5</sup> Krumbein: Industriepolitik, S.40; auch Bangemann: Marktwirtschaftliche Industriepolitik, S.26.

<sup>6</sup> Einem: Industriepolitik, S.13.

<sup>7</sup> So Stolpe: Industriepolitik, S.361 mit entsprechenden Nachweisen.

<sup>8</sup> Batt: Industriepolitik, S.13; Finking: Industriepolitik, S.24ff; Krumbein: Industriepolitik, S.39; Jürgens/Krumbein: Einleitung, S.8; Einem: Industriepolitik, S.17; ähnlich Kokalj/Albach: Industriepolitik, S.13.

politik (Qualifikation) oder Steuergesetzgebung (Steuervergünstigungen)<sup>9</sup>. Unter Industriepolitik wird somit<sup>10</sup>:

"... die Bündelung eines breiten Spektrums von Teilpolitiken verstanden, die in ihrer Gesamtheit als 'Politik für die Industrie' das Ziel verfolgen, den Strukturwandel und die Innovationsfähigkeit der volkswirtschaftlichen Produktionsstruktur, ihrer Unternehmen und Betriebe zu beeinflussen und zu gestalten, um die Wettbewerbsfähigkeit der Wirtschaft auf den nationalen und internationalen Märkten angesichts des Strukturwandel zu erhalten bzw. auszubauen."

Das folgende Schaubild (Abb. 11) verdeutlicht die Industriepolitik als Schnittpunkt sektoraler Politiken<sup>11</sup>.

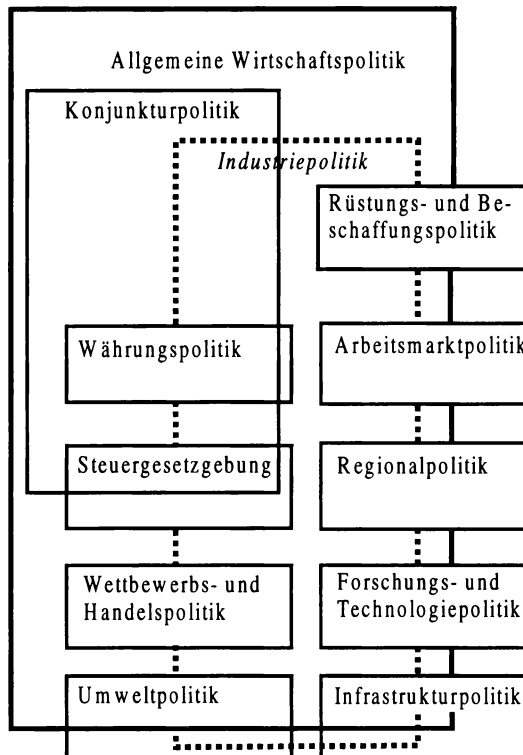


Abb.11: Industriepolitik

<sup>9</sup> Einem: Industriepolitik, S.17.

<sup>10</sup> Batt: Industriepolitik, S.13; ähnlich Einem: Industriepolitik, S.13.

<sup>11</sup> Einem: Industriepolitik, S.18.

In der sektoralen Strukturpolitik geht es nicht um die Frage, ob der Staat überhaupt in Wirtschaftsstrukturen eingreift. Es wird "breit akzeptiert"<sup>12</sup>, daß er es auf vielfältige Weise tut, sei es über Steuern, Nachfrage, Gesetze, Verordnungen usw. Man kann daher nur über die Formen diskutieren, aber nicht über einen Verzicht des Staates auf Industriepolitik<sup>13</sup>. Vorrangige Aufgabe des Marktes bzw. der Unternehmen ist es, den Strukturwandel zu bewältigen, wobei der Staat die Rahmen- und Standortbedingungen dazu setzt<sup>14</sup>. Industriepolitik kann demnach nicht der Ersatz (einzel-)wirtschaftlichen Handelns durch den Staat sein<sup>15</sup>.

Während die staatliche Rolle bei den branchenunspezifischen Rahmenbedingungen (horizontale Industriepolitik) unumstritten ist<sup>16</sup>, scheiden sich die Geister bei "selektiven industriepolitischen Interventionen"<sup>17</sup> bzw. bei "vertikaler Industriepolitik"<sup>18</sup>, also sektorspezifischen Eingriffen des Staates in Wirtschaftsstrukturen. Zu trennen sind dabei<sup>19</sup>:

---

<sup>12</sup> So der BDI-Geschäftsführer Wartenberg: Europäische Industriepolitik, S.34.

<sup>13</sup> Einem: Industriepolitik, S.16.

<sup>14</sup> BMWi: Strukturbericht, S.4; Eekhoff: Ordnungspolitische Problematik, S.75; Wartenberg: Europäische Industriepolitik, S.34. Kern: Ansätze, S.494 sieht folgende Aufgabe einer rahmenorientierten Strukturanalyse und -politik: "Aufgabe einer rahmenorientierten Variante ist es, die Bedingungen anzugeben, unter denen der Strukturwandel flexibel und möglichst friktionsfrei ablaufen kann ... Der theoretische Anspruch dieses Ansatzes läßt sich auch negativ formulieren. Es muß dann insbesondere erklärt werden können, wo welche Hemmnisse der Anpassung an veränderte strukturelle Daten bestehen und wie sie abgebaut werden können." (Hervorhebungen weggelassen).

<sup>15</sup> Kremendahl: Plädoyer, S.110; Hummel: Industriepolitik, S.4; Picot: Strukturwandel, S.570.

<sup>16</sup> Wartenberg: Europäische Industriepolitik, S.34; BMWi: Strukturbericht, S.4.

<sup>17</sup> BDI/BDA: Memorandum, S.23; Wartenberg: Europäische Industriepolitik, S.34; Sachverständigenrat: Jahresgutachten 1993/94, S.260. Z.B. der ehemalige Staatssekretär im Wirtschaftsministerium Eekhoff: Ordnungspolitische Problematik, S.75: "Alle Versuche des Staates, darüber hinaus (allgemeine Standortbedingungen A.d.V.) eine aktive Produkt- oder Sektorenpolitik zu betreiben, stoßen schnell an unüberwindliche Hindernisse".

<sup>18</sup> Unter vertikaler Industriepolitik versteht die EG-Kommission den Eingriff in sektorale Wirtschaftsstrukturen, während horizontale Industriepolitik eine branchenunspezifische Querschnittsförderung darstellt. vgl. Kremer: Industriepolitik, S.277. Allerdings ist die Trennschärfe zwischen horizontaler und vertikaler Industriepolitik nicht immer gegeben; siehe Hellmann: Europäische Industriepolitik, S.103. Man denke an die Mikroelektronik als Branche und als Querschnittstechnologie. Auch wenn der Staat beispielsweise den tempolimitfreien Autobahnausbau fördert, schafft er sektorspezifische Vorteile für die Automobilindustrie; so Noe: Industriepolitik, S.113.

<sup>19</sup> Eickhof: Strukturkrisenbekämpfung, S.19ff; Finking: Grundlagen, S.115; ähnlich auch Peters: Strukturpolitik, S.3; Kneschaurek: Unternehmung, S.137ff; BMWi: Strukturbericht, S.4 und Anhang 1. Die Unterscheidung ist nicht überall üblich. So trennen

- **Strukturerhaltungspolitik** zur Sicherung der Beschäftigung und Einkommen in Krisenbranchen,
- **Strukturanpassungspolitik**, die auf die Anpassung der Branchen an veränderte Marktbedingungen, z.B. bei Überkapazitäten zielt und die
- **Strukturgestaltungspolitik**, die auf die Förderung innovativer Branchen gerichtet ist.

In der volkswirtschaftlichen Theorie finden sich Ansätze, die eine interventionistische Industriepolitik stützen<sup>20</sup>:

Die *Theorie des Marktversagens* kritisiert die unrealistischen Prämissen der vollkommenen Konkurrenz im neoklassischen Modell und zeigt Handlungsalternativen zu deren Korrektur auf. Dies gilt insbesondere bei externen Effekten, die der Staat im positiven Fall zu fördern und im negativen auszugleichen hat<sup>21</sup>.

Die neueren *regionalpolitischen Ansätze* basieren auf der Theorie der Wachstumspole und der Exportbasistheorie. Nach ersterer führen Innovationen zu überdurchschnittlichen Wachstumsraten. Fördert der Staat die regionale Massierung dieser Innovationen, entstehen auch in vor- und nachgelagerten Sektoren selbstbeschleunigende Effekte. Die darauf aufbauende Exportbasistheorie zielt auf die regionalen Einkommenseffekte export-starker Branchen durch Förderung des Staates.

Die *neue Wachstumstheorie* erklärt Wachstumsraten modellendogen durch die Faktoren Kapitalakkumulation, Humankapital und Innovationstätigkeit. Durch staatliche Förderung dieser Faktoren lassen sich höhere Wachstumsraten erzielen.

Nach der Theorie der *strategischen Industrie- und Handelspolitik* kann ein Land seinen Wohlstand auf Kosten anderer Länder erhöhen, wenn es gezielt Sektoren und Marktanteile von Unternehmen fördert und damit Renten vom Ausland auf das Inland umlenkt. Dies kann einerseits durch Abschöpfung ausländischer Monopolrenten und andererseits durch Skaleneffekte der inländischen Anbieter aufgrund höherer Marktanteile geschehen<sup>22</sup>.

Die Ansätze weisen nur geringe direkte Bezugspunkte zum Thema Unternehmenskrisen auf. Die Ansätze zum Marktversagen und hier externe Effekte werden in Kapitel C.II.1 Externer oder interner Strukturwandel? aufgegriffen. Dies Kapitel beinhaltet auch einen Verweis auf die regionalpolitischen Ansätze, die in Regionen mit hohem Anteil von Strukturkrisenbranchen über neue Wachstumsfelder ausgleichend wirken können. Die übrigen beziehen sich vorrangig auf Spitzentechnologiebranchen. Dabei kann allerdings eine strategische Handels- und Industriepolitik auch gezielt für Strukturkrisenbranchen deren Wettbewerbsfähigkeit erhöhen.

Die Untersuchungen in Kapitel C.III Allgemeine industriepolitische Ansätze und Kapitel C.IV Spezielle Industriepolitik in der Strukturkrise sollen sich vor-

---

Hummel: Industriepolitik S.3 und Holzheu: Strukturpolitik, S.379 defensive (Erhalt und Anpassung) und offensive (Förderung von Zukunftsindustrien) Strukturpolitik.

<sup>20</sup> Zum folgenden Oberender/Daumann: Industriepolitik, S.8ff.

<sup>21</sup> Siehe auch ausführlich Einem: Industriepolitik, S.21ff.

<sup>22</sup> Bletschacher/Klodt: Handels- und Industriepolitik, S.53; Freytag: Strategische Handels- und Industriepolitik, S.26ff.

rangig auf die praktizierte Industriepolitik beziehen, da Ziel dieses Teils die Untersuchung der Effizienz praktizierter Industriepolitik im Hinblick auf Unternehmenskrisen ist und nicht deren theoretische Begründung.

Als Position gegen sektorale Eingriffe werden u.a. folgende Argumente vertreten:

1. Staatliche Eingriffe führen zum Verlust der Wettbewerbsfähigkeit und zu Dauersubventionen<sup>23</sup>.

2. Nicht Strukturanpassung sondern -konservierung steht im Zentrum der Industriepolitik<sup>24</sup>.

3. Industriepolitik kann zu Kettenreaktionen protektionistischer Maßnahmen führen, wenn andere Staaten auf derartige Maßnahmen reagieren (Beispiel Stahl). Zum Schluß stehen alle Länder schlechter da als ohne industriepolitische Interventionen<sup>25</sup>. Von daher nutzt eine nationale Förderung einzelner Sektoren wenig, da internationale Verflechtungen zu berücksichtigen sind<sup>26</sup>.

4. Der Staat kann versagen, d.h. falsche Sektoren fördern bzw. aufgeben. Seine Informationsverarbeitungskapazitäten sind beschränkt und notwendige Negativentscheidungen können aus politischen Rücksichtnahmen nicht getroffen werden<sup>27</sup>.

5. Industriepolitische Programme schaffen Anreize für Unternehmen, ihr produktives Humankapital für Lobbytätigkeiten zur Einflußnahme auf staatliche Politik zwecks Strukturerhalt zu Lasten der Allgemeinheit zu verwenden<sup>28</sup>.

Diese Argumente sollen an dieser Stelle im Zusammenhang aufgeführt werden. Auf sie wird insbesondere in Kapitel D.I Konzeption eines Branchenausschusses zurückgegriffen, um die dort entwickelten Vorschläge anhand dieser Contra-Position zu diskutieren.

---

<sup>23</sup> Wartenberg: Europäische Industriepolitik, S.34; Schmidt: Europäische Industriepolitik, S.977ff.

<sup>24</sup> Bletschacher/Klodt: Handels- und Industriepolitik, S.61/62; Peters: Strukturpolitik, S.37.

<sup>25</sup> Hummel: Industriepolitik, S.6; ähnlich Freytag: strategische Handels- und Industriepolitik, S.22 und 31 mit ausführlicher Literaturdiskussion.

<sup>26</sup> Bletschacher/Klodt: Handels- und Industriepolitik, S.132; Stolpe: Industriepolitik, S.370.

<sup>27</sup> Sachverständigenrat: Jahresgutachten 1993/94, S.263; Einem: Industriepolitik, S.30; Kursch: Debatte, S.23; Kremendahl: Plädoyer, S.107; Eekhoff: ordnungspolitische Problematik, S.75; Stöbe: Personalpolitik, S.267ff.

<sup>28</sup> Kuda: Kooperative Marktwirtschaft, S.143; Bletschacher/Klodt: Handels- und Industriepolitik, S.167; Freytag: Strategische Handels- und Industriepolitik, S.48; Peters: Strukturpolitik, S.40; Schmidt: Europäische Industriepolitik, S.978; Stolpe: Industriepolitik, S.374.

## **II. Industriepolitische Konsequenzen einzelwirtschaftlicher Sanierungsstrategien**

In Kapitel B. Einzelwirtschaftliche Handlungsspielräume der Sanierung wurde untersucht, wann der Wandlungsdruck das einzelwirtschaftliche Wandlungsvormögen übersteigen kann. In Kapitel C. Industriepolitik und Unternehmenskrisen wurde eingangs festgehalten, daß in diesen Fällen industriepolitische Interventionen dann sinnvoll erscheinen, wenn das Ausscheiden dieser Unternehmen zu gesamtwirtschaftlichen Nachteilen führen würde.

Der Staat hat im Hinblick auf den Strukturwandel von Branchen und Unternehmen in der Krise zwei Möglichkeiten. Einerseits kann er eher einen Schwerpunkt der Industriepolitik auf die Abschaffung bzw. Senkung von Austrittsbarrieren aus alten Geschäften und Eintrittsbarrieren in neue legen, damit die Mobilität von Kapital und Arbeit erhöht und der Strukturwandel dem Markt überlassen wird (externer Strukturwandel). Andererseits kann es die staatliche Industriepolitik den Unternehmen eher erleichtern, den Strukturwandel intern zu bewältigen, in dem Hilfe zur Gewinnung neuer Handlungsspielräume eingeräumt wird (interner Strukturwandel)<sup>29</sup>. In Kapitel 1. *Externer oder interner Strukturwandel?* soll diese Frage anhand eines gesamtwirtschaftlichen Vorteilhaftigkeitskalküls untersucht werden.

Bei einer Förderung des internen Wandels bedarf es Ansatzpunkte, wie dies geschehen könnte. Diese werden in Kapitel 2. *Ansatzpunkte einer industriepolitischen Förderung des internen Strukturwandels* aus den Ergebnissen des Kapitels B. Einzelwirtschaftliche Handlungsspielräume der Sanierung abgeleitet. Sie dienen dann als Kriterien für die Beurteilung praktizierter industriepolitischer Ansätze.

### **1. Externer oder interner Strukturwandel?**

In diesem Kapitel ist die Frage zu untersuchen, ob ein Verzicht auf die Förderung des internen Strukturwandels von Unternehmen in der Krise unter wohlfahrtstheoretischen Aspekten vorteilhaft ist. Industriepolitik könnte sich darauf

---

<sup>29</sup> Albach: Strukturwandel, S.1170. Die Unterscheidung externer vs interner Strukturwandel könnte auch so verstanden werden, daß Unternehmen durch den Zukauf anderer Unternehmen extern wachsen bzw. durch eigene Anstrengungen intern. Dies ist hier nicht gemeint.



beschränken, eine Strategie des externen Strukturwandels zu verfolgen, die Krise dem Markt überlassen und die Hemmnisse beseitigen, so daß Kapital und Arbeit schnell freigesetzt und in anderen Branchen wieder verwendet werden können.

Neben diesem neoklassisch begründeten Ansatz wird in der praktizierten Industriepolitik eine Variante des externen Strukturwandels verfolgt, die über Strukturpolitik die Folgen von Strukturkrisen auffangen will, indem innovative Branchen, Unternehmensneugründungen und mittelständische Unternehmen gefördert werden<sup>30</sup>. Es wird somit auch zu fragen sein, ob eine solche Politik ausreicht oder ob sie mit einer Förderung des internen Strukturwandels ergänzt werden muß.

In der neoklassischen Theorie des vollkommenen Wettbewerbs sorgt der Selektionsmechanismus des Marktes für die optimale Allokation der Ressourcen durch das Ausscheiden des Grenzanbieters. Dementsprechend regelt sich der Strukturwandel über den Markt, und Eingriffe in diesen Mechanismus führen zu suboptimalen Ergebnissen.

Nach dieser Theorie bewirkt der Wettbewerb als Sanktionsmechanismus der Marktwirtschaft durch Selektion eine ständige Verbesserung der Organisationsformen und Produktionstechniken. Diese Selektion geschieht durch das Ausscheiden des Grenzanbieters. Er ist der letzte, der aufgrund seiner Kostenposition gerade noch zur Befriedigung der Nachfrage gebraucht wird. Das frei werdende Kapital wird verflüssigt und sucht rentablere Investitionsmöglichkeiten. Die Arbeitnehmer wechseln in wachsende Industrien mit produktiveren Arbeitsplätzen<sup>31</sup>. Der freie Wettbewerb zwingt zur Anpassung und

"...nur die Kräftigen bleiben am Leben, alles Morsche, Faule, Schwächliche, das in den Aufschwungzeiten mitgeschwommen war, verschwindet; das Tüchtige, Lebensfähige wird erhalten."<sup>32</sup>

Allerdings ist diese Auslesetheorie nicht nur umstritten, sondern auch ein markantes Beispiel einer ökonomischen Ideologie<sup>33</sup>. Diese Kunstfigur beruht auf problematischen Prämissen (störungsfreier Wettbewerb, Einprodukt-Unternehmen, volle Kapazitätsauslastung). Zudem kann einerseits ein Grenzanbieter im Markt verbleiben, weil er beispielsweise Verlustausgleichsmöglichkeiten im Konzern hat, andererseits ein Nicht-Grenzanbieter ausscheiden, z.B. aufgrund ausgeübter Marktmacht der Konkurrenz<sup>34</sup>.

---

<sup>30</sup> Schmidt: Beitrag, S.537ff. Siehe auch Kapitel C.III.2 Industriepolitische Aktivitäten der Bundesländer.

<sup>31</sup> Rohde: Auslese, S.5; Oelsnitz: Krisenmanagement, S.130; Grünert/Lutz: Strukturwandel, S.735; Sprink: Der Staat, S.15; Flessner: Sanierung, S.176ff.

<sup>32</sup> Sombart, W.: Das Wirtschaftsleben im Zeitalter des Hochkapitalismus, 1902, S.585 zitiert nach Sprink: Der Staat, S.20.

<sup>33</sup> Schmidt: Ökonomische Analyse, S.86; Flessner: Sanierung, S.30ff, S.179; Gessner u.a.: Praxis, S.557ff; Schneider: Biologische Vorbilder, S.1108ff.

<sup>34</sup> Liebing: Erfahrungskurve, S.53; Rohde: Auslese, S.108ff. Siehe auch Kapitel A.II Sektorale Ursachen des Strukturwandels.

Da weder die Chancengleichheit der Wettbewerber gegeben noch der Wettbewerb machtfrei ist, funktioniert der marktwirtschaftliche Selektionsmechanismus nicht im Sinne optimaler Ressourcenallokation.

Im Sinne eines wohlfahrtsökonomischen Optimums ist die Produktion eines Erzeugnisses dann einzustellen, wenn der gesellschaftliche Produktionsnutzen die Kosten nicht mehr deckt. Grenzanbieter ist der, dessen soziale Kosten die volkswirtschaftlichen Erträge übersteigen. Sowohl der gesellschaftliche Nutzen als auch die Kosten weichen aber von den einzelwirtschaftlichen ab<sup>35</sup>. Die Differenz zwischen privaten und gesellschaftlichen Nutzen bzw. Kosten wird unter wohlfahrtsökonomischen Gesichtspunkten als externer Effekt bezeichnet<sup>36</sup>.

Ein Beitrag zur Sanierung lohnt sich für einen Beteiligten dann, wenn der Fortführungswert größer ist als der Liquidationswert seiner Vermögensposition. Daraus folgt, daß im Falle notwendiger Sanierungsbeiträge jeder Beteiligte persönlich entscheidet, ob er die Alternative Fortführung oder Liquidation präferiert<sup>37</sup>. Welche Alternative sich insgesamt durchsetzt, ist eine Frage der Macht im politischen Aushandlungsprozeß der Sanierung. Die durchgeführte Alternative kann jedoch einen nicht ausgeglichenen Schaden für die haben, die aus ihrem ökonomischen Kalkül heraus eine andere gewählt hätten. Ist der Gesamtschaden größer als der Nutzen weniger, ergeben sich Divergenzen zwischen privater und gesellschaftlicher Wohlfahrt<sup>38</sup>. Dies wird als externer Effekt bezeichnet. *Schmidt* unterscheidet drei Fälle externer Effekte:<sup>39</sup>

1. Ein hoch Verschuldeter nimmt risikoreiche Investitionen vor. Er trägt damit alle (möglichen) Gewinne, wälzt aber das Risiko des Verlustfalls auf die Gläubiger ab<sup>40</sup>.
2. Gläubiger können Schuldner ruinieren, indem sie die Forderungen fällig stellen. Davon können auch Dritte betroffen sein. Hätte der Gläubiger diese Effekte zu internalisieren, würde er u.U. anders entscheiden.

---

<sup>35</sup> Rohde: Auslese, S.110.

<sup>36</sup> Schmidt: Ökonomische Analyse, S.27; Sprink: Staat, S.104; Rhode: Auslese, S.110. Ausführl. zum Begriff der externen Effekte Böventer: Externe Effekte, Sp.1000ff. Niemann: Mittelstandspolitik, S.28 findet eine einfache Erklärung: Externe Effekte sind die Vor- und Nachteile, die sich nicht beim Entscheidungsträger niederschlagen. Aus theoretischer Sicht Brücker: Privatisierung, S.70ff.

<sup>37</sup> Et al IdW: WP-Handbuch II, S.120ff. Aus Vereinfachungsgründen wird hier eingangs die Alternative Fortführung vs. Liquidation diskutiert. Die Problematik dieser Alternative wird unten näher behandelt.

<sup>38</sup> Schmidt: Ökonomische Analyse, S.27; Engberding: Unternehmenssanierung, S.323. Siegwart/Mahari u.a.: Kurswechsel, S.18 sprechen vom Opportunitätsprinzip: "Es besagt nichts anderes, als dass zu verhindern ist, dass produktive Substanz automatisch, vorbehaltlos und zur Gänze absoluten subjektiven Rechten zuliebe vernichtet wird. 'Das grösste Glück der grössten Zahl' muß dort Bedeutung erlangen, wo ein Krisenfall für das Gemeinwesen als Ganzes vitale Signifikanz besitzt."

<sup>39</sup> Schmidt: Ökonomische Analyse, S.27ff.

<sup>40</sup> Auch Albach/Hunsdiek/Kokalj: Finanzierung, S.10ff.

3. Ein Gläubiger zwingt den Schuldner zur Zerschlagung, auch wenn der Schaden des Schuldners größer ist als der Nutzen aller Gläubiger. Dieser Schaden erscheint nicht im Kalkül des Gläubigers.

Schmidt beschränkt seine ökonomische Analyse des Insolvenzrechts bewußt auf Gläubiger und Schuldner<sup>41</sup>. Doch sind die externen Effekte der Sanierung oder Zerschlagung für Dritte weitergehend. Dazu gehören die Arbeitnehmer, Lieferanten, Kunden und der Staat. Der wesentliche Unterschied zu den spätestens im Insolvenzverfahren verfügungsberechtigten Gläubigern ist die ungleiche Machtposition dieser Gruppen im Sanierungsprozeß<sup>42</sup>.

Beim externen Strukturwandel ist unterstellt, daß die Zerschlagung (einschließlich externer Kosten) und anschließende Verwertung von Kapital und Arbeit an anderer Stelle (einschließlich des damit verbundenen externen Nutzens wie höhere Produktivität und Einkommen) vorteilhafter ist als der interne Strukturwandel durch Reorganisation der Ressourcen bei weiterbestehenden Verbund- und Organisationseffekten<sup>43</sup>. Ist der gesamtwirtschaftliche Erfolg aus der Schließung (gesellschaftlicher Liquidationswert) niedriger als der Erfolg nach Sanierung, so ist der Vermögensverbund volkswirtschaftlich sanierungswürdig und damit der interne Strukturwandel vorzuziehen<sup>44</sup>. Die Entscheidung externer oder interner Strukturwandel bemißt sich also daran, welche der Alternativen Fortführung oder Zerschlagung den höheren gesellschaftlichen Erfolg unter Berücksichtigung externer Effekte erzeugt.

Bei externen Effekten sind vielfältige Wirkungen zu beachten. Dazu gehören Arbeitsmarkteffekte, Kettenwirkungen auf vor- und nachgelagerte Produktionsstufen, unerwünschte Einschränkungen des Wettbewerbs (Konzentration) und Gläubigerverluste. Hier soll an den Beispielen Arbeitsmarkt (1), Konzentration (2) und Gläubiger (3) exemplarisch aufgezeigt werden, welche externen Effekte auftreten können.

1. Die Schließung von Unternehmen hat Wirkungen auf den *Arbeitsmarkt*. Ein interner Strukturwandel ist unter wohlfahrtsökonomischen Gesichtspunkten des Arbeitsmarktes vorteilhaft, wenn die freigesetzten Arbeitnehmer bei externem Strukturwandel keine höher produktiven Tätigkeiten in anderen Betrieben finden<sup>45</sup>. Dabei müssen Zeit-, Qualifikations- und Mobilitätseffekte berücksichtigt werden. Die zeitliche, qualifikationsbezogene und persönliche Anpassung der Arbeitnehmer verursacht direkte Kosten wie Umschulung, Arbeitslosenunterstützung und Umzugskosten, aber auch indirekte, wie die in der Anpassungszeit ausfallenden Beiträge zur Wertschöpfung der Volkswirtschaft<sup>46</sup>. Insbesondere

---

<sup>41</sup> Schmidt: Ökonomische Analyse, S.20, der betont, daß er nur aus Vereinfachungsgründen die Analyse auf Gläubiger und Schuldner beschränkt und nicht auch noch die Arbeitnehmer (oder Wettbewerber) einbezieht.

<sup>42</sup> Flessner: Sanierung, S.273.

<sup>43</sup> Flessner: Sanierung, S.180/181; Hess/Fechner: Sanierungshandbuch, S.7.

<sup>44</sup> Engberding: Unternehmenssanierung, S.322; Rohde: Auslese, S.199; Flessner: Sanierung, S.185ff.

<sup>45</sup> Rohde: Auslese, S.88.

<sup>46</sup> Rohde: Auslese, S.91; Sprink: Der Staat, S.105.

die Liquidation eines Unternehmens in Regionen mit hoher Arbeitslosigkeit führt über die geringen Chancen einer Neubeschäftigung in Verbindung mit Mobilitätshemmnissen der Arbeitnehmer zu hohen gesamtwirtschaftlichen Kosten der Arbeitslosigkeit.

Die Zahl der durch Insolvenzen eingetretenen Arbeitsplatzverluste werden von Creditreform für West- und Ostdeutschland 1996 mit 487.000 angegeben (1995 394.000)<sup>47</sup>.

Schwer abzuschätzen ist, wie schnell die Arbeitnehmer nach der Entlassung aufgrund des Konkurses wieder einen Arbeitsplatz fanden. Nach der Untersuchung von Gessner u.a. bekamen 1976 28 % der Arbeitnehmer sofort wieder einen neuen Arbeitsplatz<sup>48</sup>. Die durchschnittliche Arbeitslosigkeit betrug damals 17 Wochen, wobei eine hohe Varianz in Abhängigkeit von der Berufsstellung (Angelernte, Ungelernte, Facharbeiter, Angestellte) festzustellen war. 1994 betrug die durchschnittliche Dauer der Arbeitslosigkeit 12,8 Monate<sup>49</sup>. Der Verlust des Arbeitsplatzes bewirkt Einkommensverluste für die Dauer der Arbeitslosigkeit und kann u.U. mit Umzugskosten, verschlechterter betrieblicher Stellung mit entsprechenden Einkommenseinbußen und längeren Arbeitswegen verbunden sein.

2. Der Marktaustritt eines Unternehmens kann zu einer *Konzentration* von Marktmacht führen. Unerwünscht wäre die Konzentration, wenn sie über höhere Preise geringere Konsumentenrenten bewirkt. Erwünscht wäre sie, wenn über eine Mengenwirkung bei den verbleibenden Anbietern die gesamtwirtschaftlichen Produktionskosten sinken oder auch dauerhafte Überkapazitäten dadurch abgebaut werden<sup>50</sup>. Konzentrationsprozesse können zudem vor dem Hintergrund international wettbewerbsfähiger Unternehmensstrukturen oder dem Erhalt volkswirtschaftlich notwendiger Industrien (z.B. Ruhrkohle) erwünscht sein. Eine Quantifizierung dieser Effekte, z.B. in höheren oder niedrigeren Konsumentenrenten dürfte allerdings schwierig werden<sup>51</sup>.

3. Das Ausscheiden eines Unternehmens aus dem Markt erfolgt, sieht man von stillen Liquidationen ab, durch ein Insolvenzverfahren. Dabei erleiden die *Gläubiger* des Unternehmens Forderungsverluste. Creditreform rechnet für 1996 mit 23.500 (1995 21.714) Insolvenzfällen von Unternehmen Verfahren<sup>52</sup>.

1993 (1992) meldeten Gläubiger 13,7 (9,2) Mrd.DM an Forderungen zur Konkurs-tabelle an. Nach Abzug der Ab- und Aussonderungsrechte und Verfahrenskosten blieb eine Teilungsmasse von 1.025 (544) Mio.DM. Demzufolge gab es 12,6 (8,7) Mrd.DM Forderungsverluste. Zu berücksichtigen ist dabei, daß dies erstens nur die 6832 (5842) eröffneten Verfahren und damit nur 27,5 (28,9) % der gesamten Konkursfälle umfaßt, (also nicht die mangels Masse nicht eröffneten) und zweitens nur die 88 % der 1993

---

<sup>47</sup> Creditreform: Unternehmensentwicklung.

<sup>48</sup> Gessner u.a.: Praxis, S.281.

<sup>49</sup> Bundesanstalt für Arbeit: Amtliche Nachrichten 1994, S.85.

<sup>50</sup> Rohde: Auslese, S.94; Flessner: Sanierung, S.188; Kartte: Kartelle, Sp.2133 weist darauf hin, daß es nach dem neoklassischen Ansatz nur ein allgemeines Kartell- und Konzentrationsverbot geben kann, da diese a priori wettbewerbsschädigend sind. In wohlfahrtsökonomischen Ansätzen ist dagegen eine pragmatischere Betrachtung derartiger Prozesse möglich, also auch erwünschte und unerwünschte Konzentration.

<sup>51</sup> Sprink: Der Staat, S.108.

<sup>52</sup> Angele: Insolvenzen 1995, S.239ff. Seit 1950 gab es in den alten Bundesländern 364.000 Insolvenzen, Stüdemann: Fortführung, S.18.

abgewickelten Fälle hier eingehen. Schätzt man die Forderungsausfälle insgesamt hoch, ergibt sich ein Gesamtvolumen von 26 (13) Mrd.DM für 1993 bzw. von 1,5 (0,9) Mio.DM Verlust je Insolvenzfall<sup>53</sup>.

Ähnliche Rechnungen legt der Verband der Vereine Creditreform vor. Für 1996 rechnet er in West- und Ostdeutschland mit 33.000 (1995 28.800) Insolvenzfällen. Davon entfallen 26.500 (22.300) auf Unternehmen. Die Forderungsverluste Privater betrugen 40 (34) Mrd.DM (1,3 Mio.DM je Insolvenzfall). Einschließlich der Verluste der öffentlichen Hand, z.B. Konkursausfallgelder, schätzt Creditreform den Gesamtschaden 1996 auf 62 (1995 54) Mrd.DM<sup>54</sup>.

Die quantifizierten Ausfälle der Gläubiger in der Insolvenz schließen nicht die Beiträge ein, die Gläubiger in der Liquiditätskrise zu leisten hatten. Forderungs- und Zinsverzicht bzw. -stundungen in außergerichtlichen Vergleichen und stiller Liquidation werden von Unternehmensberatern in gleicher Höhe wie die statistisch erfaßten Verluste geschätzt<sup>55</sup>. Es ist allerdings kaum errechenbar, welche dieser Forderungsausfälle auch bei internem Strukturwandel notwendig gewesen wären, um finanzielle Spielräume aufrecht zu erhalten.

Eine Quantifizierung aller dieser aufgeführten Effekte ist unmöglich. Annahmen wie die Gleichsetzung von externem Strukturwandel = Insolvenz = Zerschlagung einerseits und internem Strukturwandel = Sanierung = Fortführung andererseits stehen praktisch verschiedenste Varianten der Zerschlagung und Fortführung gegenüber<sup>56</sup>. Dazu gehören beispielsweise bei der Zerschlagung der rechtlichen Einheit die übertragende Sanierung des insolventen Unternehmens unter Erhalt der Arbeitsplätze oder bei Schließung der technisch-organisatorischen Einheit die Weiterbeschäftigung der Arbeitnehmer in anderen Konzernunternehmen.

Ebenso kann bei Fortführung der rechtlichen Einheit nur der Unternehmensmantel erhalten bleiben, z.B. um Verlustvorträge zu nutzen oder beim Erhalt der Betriebsstätte lediglich ein reines Vertriebszentrum mit wenigen Arbeitsplätzen fortgeführt werden.

Es lassen sich aber m.E. einige wesentliche Argumente für die Vorteilhaftigkeit des internen Strukturwandels in der Krise finden, die die aufgeführten Wohlfahrtsverluste zumindest verringern würden:

1. Der externe Strukturwandel über die Zerschlagung von Unternehmen hat - wie erwähnt - den totalen Verlust des Verbund- und Organisationseffekts jedes

---

<sup>53</sup> Angele: Insolvenzverluste 1993, S.598ff. Die Insolvenzverluste werden ca. ein Jahr später vom Statistischen Bundesamt veröffentlicht als die Anzahl der Insolvenzverfahren.

<sup>54</sup> Creditreform: Unternehmensentwicklung.

<sup>55</sup> Batzer/Greipl: Volkswirtschaftliche Verluste, S.16.

<sup>56</sup> Die notwendige Trennung von technisch-organisatorischer und rechtlich-finanzieller Einheit bei der Fortführungswürdigkeit und -fähigkeit betonen auch Hesselmann/Stefan: Sanierung, S.52.

Unternehmens zur Konsequenz<sup>57</sup>. Die Förderung des internen Strukturwandels würde diesen Effekt erhalten. Dabei geht es nicht um den Erhalt der rechtlichen Einheit Unternehmen, sondern um die strukturelle Anpassung des vorhandenen Vermögensverbundes. So dürfte beispielsweise der Liquidationswert eines Betriebsgrundstücks erheblich niedriger sein als sein Fortführungswert bei betriebspezifischer Nutzung. Die bestehenden materiellen und immateriellen Ressourcen und Erfolgspotentiale blieben in dem Umfang erhalten, wie sie für eine Fortführung des Verbundes benötigt würden.

2. Die asymmetrische Machtverteilung im politischen Aushandlungsprozeß der Sanierung begünstigt die Gläubiger, die im Falle der Zerschlagung über Kreditsicherheiten die geringsten Vermögenseinbußen und das geringste Risiko haben. Sie sind aufgrund ihrer Risikoeinschätzung und des derzeitigen Rechts in der Lage, den Schuldner zu ruinieren ohne die externen Effekte internalisieren zu müssen und zwar auch dann, wenn der Schaden aller größer ist als der Nutzen für diese Gläubiger. Somit wird aufgrund der Machtverteilung ein externer Strukturwandel erzwungen, obwohl ein interner gesellschaftlich vorteilhafter sein könnte<sup>58</sup>.

3. Ähnliches gilt in Strukturkrisen. Das Verhalten der Wettbewerber führt zur Verdrängung auch volkswirtschaftlich nützlicher Anbieter. So können finanzstarke Anbieter oder Koalitionen zu Lasten kleinerer Wettbewerber einen Überkapazitätsabbau erzwingen. Die externen Effekte haben sie ebenfalls nicht zu internalisieren. Dabei könnten die Verdrängten z.B. in Nischen durchaus rentabel arbeiten, bliebe ihnen die Chance dazu.

4. Der externe Strukturwandel beachtet keine regionalen Disproportionalitäten. Die Folgen sind enorme Aufwendungen zur Verminderung externer Effekte, die durch eine gezielte Förderung des internen Strukturwandels zumindest zeitlich streckbar wären. Durch diesen Zeitgewinn ließen sich über die regionale Strukturpolitik sinnvolle Maßnahmen des externen Strukturwandels wie Industrieneuansiedlungen zum Ausgleich erfolgreicher anwenden.

---

<sup>57</sup> Schmidt: Ökonomische Analyse, S.37; Flessner: Sanierung, S.181. Die Effekte beinhalten die im ressourcenorientierten Ansatz (siehe Kapitel B.I Sanierung in der Strukturkrise) beschriebenen tangiblen und intangiblen Ressourcen, die nur im bestehenden Zusammenhang einen Wert haben, aufgrund ihrer Spezifität nicht handelbar sind und dementsprechend keine Marktwert haben. Dies gilt auch für personelle Ressourcen. Im Transaktionskostenansatz wird dies unter Spezifität gefaßt; siehe B.I.2.a) Leistungen.

<sup>58</sup> Die praktische Relevanz wird durch den bereits mehrfach erwähnten (z.B Kapitel B.III.3 Maßnahmen der Kreditinstitute) und empirisch nachgewiesenen Zusammenhang zwischen hoher Besicherung durch ab- und aussonderungsfähige Rechte und niedriger Fortführungsbereitschaft der Gläubiger erbracht.



5. Zudem benötigt der externe Strukturwandel lange Anpassungszeiten, die in Verbindung mit konjunkturellen Rezessionen zu erheblichen Friktionen führen können<sup>59</sup>. Bei einem internen Strukturwandel wäre es eher möglich, das bestehende Qualifikationspotential durch Überbrückungskonzepte zu einer schnelleren und innovativen Strategie der Weiterentwicklung des Produktsortiments und zur Modernisierung der Produktion und Organisation zu nutzen und somit Friktionen zu umgehen<sup>60</sup>.

6. Die Suchprozesse der Unternehmen zur Neupositionierung auf dem Markt können zu gleichgerichteten Strategien führen<sup>61</sup>. Dies hat zur Folge, daß sich die Richtung von Wandlungsprozessen dadurch als falsch erweisen kann, weil mehrere sie einschlagen und sie sich dadurch blockieren. Dieses Risiko ließe sich industriepolitisch beeinflussen und hätte damit vermutlich geringere externe Kosten zur Folge als ein unkoordinierter externer Strukturwandel<sup>62</sup>.

7. Angesichts der dramatischen Insolvenzentwicklung ab Mitte der 90er Jahre zeichnet sich ab, daß diese Insolvenzen weitere induzieren<sup>63</sup>. Durch gezielte Hilfen für einen internen Strukturwandel ließen sich zumindest Teile dieser Folgeverluste reduzieren.

Eine Industriepolitik könnte sich, wie eingangs festgestellt, darauf beschränken, den externen Strukturwandel durch Förderung innovativer Branchen (1), durch Neugründungen (2) und die Förderung mittelständischer Unternehmen (3) zu bewältigen, ohne daß Krisenunternehmen in ihrem Strukturwandel geholfen wird.

1. Eine Förderung innovativer Branchen müßte die Wachstums- und Beschäftigungsverluste von Krisenbranchen ausgleichen können. Empirische Untersuchungen zeigen allerdings, daß Wachstumsbranchen nicht in dem Umfang Wertschöpfung und Arbeitsplätze absorbieren, wie sie in Krisenbranchen freigesetzt werden.

---

<sup>59</sup> Kowalski: Strukturwandel, S.4. Dies gilt insbesondere, je höher Marktaustrittsbarrieren sind; siehe Dönnebrink: Kartelle, S.173.

<sup>60</sup> Grünert/Lutz: Strukturwandel, S.737.

<sup>61</sup> Siehe Kapitel B.I.1.b) Marktbehauptungsstrategien.

<sup>62</sup> So erscheint es z.B. Hickel: Industriepolitische Strategien, S.29 fragwürdig, ob der Markt in der Lage ist Suchprozesse optimal durchzuführen. Beispiel ist die Mikroelektronik, die nicht marktinduziert sondern durch das amerikanische Apollo-Programm staatlich induziert war.

<sup>63</sup> Creditreform: Unternehmensentwicklung, S.14 ermittelte in einer Umfrage bei mittelständischen insolventen Unternehmen, daß 78,4 % dieser Firmen Forderungsausfälle aufgrund von Insolvenzen als Ursache ihrer eigenen Insolvenz angaben.



Eine Volkswirtschaft läßt sich als Portfolio von Branchen mit unterschiedlichen Wachstumsraten auffassen<sup>64</sup>. Eine Förderung der wachstumsstarken Branchen könnte einen Ausgleich für die Beschäftigungsverluste von wachstumsschwächeren liefern<sup>65</sup>. Allerdings zeigt Löbke, daß die Wachstumsbranchen der 70er Jahre (Datenverarbeitung, Nachrichten-, Meß- und Regeltechnik, Elektromedizin, Luft-/Raumfahrzeugbau) 1982 gerade 3,2 % aller Industrie Arbeitsplätze stellten, soviel wie die Holzbearbeitung oder EBM-Industrie. Der Zuwachs in den Wachstumsbranchen reichte gerade aus, den Arbeitsplatzverlust der Lederindustrie auszugleichen<sup>66</sup>.

2. Die Förderung von (innovativer) Neugründungen soll Arbeitsplatzverluste von Strukturkrisenbranchen und Insolvenzen auffangen<sup>67</sup>. Dies erweist sich als keineswegs hinreichend.

1996 gab es laut Creditreform in Westdeutschland produktiv tätige 67.000 Neugründungen mit 160.800 Beschäftigten. Dem standen 317.000 Arbeitsplatzverluste durch Insolvenzen gegenüber<sup>68</sup>. In Ostdeutschland betrugen die Werte 49.200 geschaffene zu 170.000 insolvente. Auf Basis einer Untersuchung der Betriebsdatei der Bundesanstalt für Arbeit über Neugründungen und die damit verbundene Beschäftigungsdynamik kommen Fritsch/Audretsch zu dem Schluß, daß das Gründungsgeschehen in Deutschland nicht die regionalen Wachstumsimpulse erzeugt, die man sich erhofft. Sie empfehlen daher der Wirtschaftsförderung, sich stärker auf die Bestandspflege bestehender Unternehmen zu konzentrieren<sup>69</sup>.

3. Im Rahmen einer größenspezifischen Industriepolitik wird vielfach die Förderung mittelständischer Unternehmen empfohlen, da sie überproportional neue Arbeitsplätze schaffen sollen<sup>70</sup>. Diese These erweist sich aber empirisch als nicht haltbar.

So untersuchte Schmidt die Hypothese, daß in der Bundesrepublik mittelständische Unternehmen für die Beschäftigungszuwächse verantwortlich sind, während Großunternehmen ihre Belegschaften eher abbauen<sup>71</sup>:

- Die im allgemeinen benutzte Statistik der Bundesanstalt für Arbeit trennt nicht zwischen Unternehmen und Betrieben. Somit ist empirisch lediglich festzustellen, daß in kleine-

---

<sup>64</sup> Siehe die Hinweise in Kapitel A.I Gesamtwirtschaftliche Einflußfaktoren des Strukturwandels, insbesondere zu den Zyklen-theorien.

<sup>65</sup> Dies ist Ansatzpunkt der Theorie der Wachstumspole; siehe Kapitel C.I Begriff der Industriepolitik.

<sup>66</sup> Löbke: Restrukturierung, S.239; auch Zinn: Wirtschaftskrise, S.47, der behauptet, daß es Wachstumsindustrien mit anhaltend steigender Arbeitskräftezahl nicht mehr gibt und der Dienstleistungsbereich nicht in der Lage sein wird, neue Arbeitsplätze zu schaffen.

<sup>67</sup> Siehe die Quellennachweise bei Schmidt: Beitrag, S.547ff.

<sup>68</sup> Creditreform: Unternehmensentwicklung, S.26 und 6.

<sup>69</sup> Fritsch/Audretsch: Betriebliche Turbulenz, S.71ff. Zu den statistischen Erfassungsschwierigkeiten auch Schmidt: Beitrag, S.545ff.

<sup>70</sup> Siehe die Literaturnachweise bei Schmidt: Beitrag, S.538.

<sup>71</sup> Zum folgenden Schmidt: Beitrag, S.537ff.

ren *Betriebsstätten* mehr Arbeitsplätze geschaffen wurden als in großen. Der rechtliche Träger dieser Betriebsstätten kann sowohl Klein- wie Großunternehmen sein.

- Insbesondere die Tendenz größerer Betriebe zur Geschäftsbereichsegmentierung und Dezentralisierung von Diensten und Produktionsprozessen fördert kleinbetriebliche Strukturen in Großunternehmen.
- In den Untersuchungen werden meist Stichtagszahlen verglichen, die einen Saldo zwischen Zugängen und Abgängen erfassen können. Untersucht man allein die Abgänge, so erklären sie sich zu ca. 20% aus dem Beschäftigungsabbau großbetrieblich organisierter Branchen wie Bergbau, Schiffbau und Stahlindustrie, die ihrerseits nur 6 % der Betriebsstätten stellen. Dies verzerrt das Bild der Beschäftigungsveränderungen bei den übrigen Großbetrieben.
- Wesentlich ist der Hinweis, daß der Beschäftigungsabbau in Strukturkrisenbranchen maßgeblich die Veränderungen des Arbeitsmarktes beeinflusst.

Es spricht *zusammengefaßt* viel dafür, daß eine Unterstützung des internen Strukturwandels von Unternehmen in der Krise volkswirtschaftlich förderungswürdig ist. Industriepolitik muß demnach den Strukturwandel innerhalb bestehender Branchen und Unternehmen so gestalten, daß das Wandlungsvermögen gestärkt wird<sup>72</sup>. Ergänzt und begleitet werden sollte dies um eine Strukturpolitik der Förderung des externen Wandels, die auf neue Industrien, Zukunftstechnologien, Neugründungen und mittelständische Unternehmen setzt. Dies ersetzt aber nicht eine Politik der Förderung der interner Restrukturierung von Branchen und Unternehmen.

## 2. Ansatzpunkte einer industriepolitischen Förderung des internen Strukturwandels

Während im vorherigen Kapitel vom Grundsatz her eine Industriepolitik befürwortet wurde, die den internen Strukturwandel von Unternehmen in der Krise fördert, soll in diesem Kapitel untersucht werden nach welchen Kriterien dies erfolgen könnte. Diese Kriterien sollen aus den Ergebnissen des Kapitels 2 Einzelwirtschaftliche Handlungsspielräume der Sanierung abgeleitet werden. Dies geschieht sowohl für die Strukturkrise (Kapitel a) Strukturkrise) als auch für die Konjunkturkrise ( b) Konjunkturkrise) und die Liquiditätskrise bzw. Insolvenz ( c) Liquiditätskrise und Insolvenz).

Ausgangspunkt der Untersuchung war der Fall, daß das einzelwirtschaftliche Wandlungsvermögen zur Überwindung der Krise nicht ausreicht. Damit ist

---

<sup>72</sup> Ähnlich auch Löbbecke: Restrukturierung, S.241; Kneschaurek: Unternehmung, S.138; IG Metall: Strukturpolitische Alternativen, S.31ff; Kuda: Antikrisenstrategien, S.534.

unterstellt, daß ein Erhalt bestehender Strukturen in den Unternehmen und bei Strukturkrisen auch in der Branche nicht möglich ist. Um den Wandlungsdruck zu absorbieren, muß ein Wandlungsprozeß zur Gewinnung neuer Handlungsspielräume stattfinden, d.h. nur ein Wandel kann die Krise überwinden. Grundsätzlich schließt sich damit eine Förderung des Erhalts bestehender Strukturen (Strukturerhaltungspolitik) aus.

### *a) Strukturkrise*

Für den Fall einer Strukturkrise wurden einerseits Wettbewerbsstrategien zur Gewinnung marktlicher Handlungsspielräume (siehe Kapitel B.I.1 Wettbewerbsstrategien) und andererseits die Restrukturierung zur Gewinnung interner Handlungsspielräume (siehe Kapitel B.I.2 Gewinnung interner Handlungsspielräume in der Strukturkrise) herausgearbeitet. Die Ergebnisse des Kapitels über Wettbewerbsstrategien sind in Tabelle 6 nochmals im Überblick zusammengestellt.

Das *Wandlungsvermögen* dürfte Haupteinflußfaktor bei einer Aufgabe- und Diversifikationsstrategie sein, die gemeinsam haben, daß der Markt verlassen werden soll, weil man keine Chance auf ihm sieht. Dies kann wesentlich durch ruinöse Wettbewerbsverhältnisse, also externe Wandlungshemmnisse verursacht sein. Auch bei Verdrängungs- und Konsolidierungsstrategien spielt das Wandlungsvermögen eine wesentliche Rolle bei der Strategieentscheidung, doch auch hier dürfte ein starker Einfluß der Wettbewerbsintensität auf diese Entscheidung vorhanden sein. Positiv hervorzuheben ist allein die Kooperationsstrategie, die eine Erweiterung von Handlungsspielräume ermöglicht.

*Rahmenbedingungen* dürften nur einen untergeordneten Einfluß auf Wettbewerbsstrategien ausüben. Ausnahme ist das Kartellrecht, daß ein abgestimmtes Branchenverhalten bei Kooperationsstrategien verhindern kann. Arbeitsrechtliche Regelungen bei Aufgabe- und Konsolidierungsstrategien können zwar die Umsetzung verzögern, doch letztlich nicht verhindern.

*Externe politische Prozesse* bestimmen maßgeblich die Wettbewerbsstrategie in der Strukturkrise. Zum einen ist es die ruinöse Konkurrenz, die interne Handlungsspielräume aufzehrt und damit z.B. eine Neuprofilierung im Wettbewerb unmöglich macht. Zum anderen ist es die Gleichgerichtetheit von Strategien beim Kostensenkungswettlauf und der Konzentration auf vermutlich rentable Nischen und Segmente.

Tabelle 6

**Ergebnisse Wettbewerbsstrategien**

Wettbewerbsstrategien	Wandlungsvermögen	Wandlungshemmnisse		
		Rahmenbedingungen	externe politische Prozesse	interne politische Prozesse
Aufgabe	Wandlungsvermögen reicht nicht, um Krise zu überwinden, wobei gezielte Hilfen Weiterexistenz erlauben könnten.	Arbeitsrechtliche Regelungen bei betriebsbedingten Kündigungen.	Einfluß der Eigentümer und ihrer Risikoüberlegungen. Politischer Einfluß der Öffentlichkeit bei Stilllegungen.	Politische Proteste der Arbeitnehmer bei Stilllegung möglich.
Verdrängung	Finanzielle Handlungsspielräume müssen diese Strategie erlauben, um Verlustphase durchstehen zu können.		Ruinöse Wettbewerbsprozesse, bei denen sich Anbieter gegenseitig behindern. Gleichgerichtete Strategien auf rentable Marktsegmente.	
Konsolidierung	Interne Handlungsspielräume können nur Schrumpfungstrategie zulassen. Gefahr der Stagnationsspirale. Handlungsspielräume zur Neuprofilierung im Markt können fehlen.	Arbeitsrechtliche Regelungen bei betriebsbedingten Kündigungen.	Bei gleichgerichteter Strategie mehrerer Wettbewerber besteht Gefahr der Patt-Situation im Kostensenkungswettlauf. Für Eigentümer und Kreditinstitute erwartungskonform und (vermutlich) risikoärmer.	Eventuell Proteste der Arbeitnehmer bei Personalabbau.
Kooperation	Erweiterte Handlungsspielräume durch Synergien mit Kooperationspartnern.	Kartellrecht verhindert abgestimmtes Branchenverhalten.	Abgestimmtes Branchenverhalten zur Überwindung der Krise möglich, aber auch Zusammenarbeit gegen andere zwecks Marktverdrängung.	
Diversifikation	Erfordert Geld, Zeit und Wissen, die nicht ausreichen können.		Gefahr, daß ruinöser Wettbewerb die notwendigen Ressourcen verbraucht. Finanzgeber müssen von dieser risikoreichen Strategie überzeugt werden.	

Der Entscheidungen anderer Akteure wie Banken und Eigentümer dürfte ebenfalls stark durch Wettbewerbsprozesse beeinflusst sein. Auch hier bietet die Kooperationsstrategie, die auf der Idee der Wettbewerbsvermeidung beruht, eine Chance, die Krise zu überwinden, sofern kartellrechtlich ein abgestimmtes Branchenverhalten möglich ist.

*Interne politische Prozesse* haben keinen erkennbaren, nennenswerten Einfluß auf Strategieentscheidungen in der Strukturkrise.

Tabelle 7 zeigt die Ergebnisse des Kapitels B.I.2 Gewinnung interner Handlungsspielräume in der Strukturkrise.

Inbesondere bei der internen Umstrukturierung in den Bereichen Kosten, Personal und Finanzen zeichnet sich die Gefahr ab, daß das *Wandlungsvermögen* langfristig durch den Zwang zum kurzfristigen Abbau bzw. der Vernichtung von Potentialen beeinträchtigt wird. Ursache dürfte auch hier die hohe Wettbewerbsintensität in der Strukturkrise sein, die für alle die Chancen auf die Gewinnung langfristig überlebensfähiger Handlungsspielräume nimmt. Der ruinöse Wettbewerb wird auch der Grund sein, daß die Zeit für eine nachhaltige Umstrukturierung fehlen kann (z.B. bei Organisationsänderungen). Das Fehlen zeitlicher Handlungsspielräume wird aber auch dadurch beeinflusst, das Restrukturierungen interne Wandlungshemmnisse hervorrufen. Schließlich spielen auch gleichgerichtete Strategien eine Rolle, beispielsweise bei der Leistungstiefe, wenn der Fremdbezug aufgrund von Faktorkostenvorteilen die anderen Anbieter zu gleichem Verhalten zwingt. Auch dann werden wiederum Chancen auf den Erhalt interner Potentiale verspielt, die Ursache nicht-imitierbarer Wettbewerbsvorteile sein können.

Die *Rahmenbedingungen* dürften, entgegen der Ansicht der Vertreter einer rein horizontalen Industriepolitik<sup>73</sup> nicht die wesentlichen Einflußgrößen darstellen. Ausnahme bildet der Bereich Finanzen. Reichen für eine Überwindung der Krise die internen Finanzspielräume nicht, muß auf externe Finanzquellen zurückgegriffen werden. Dafür dürften - wie in Kapitel B.I.2.e) Finanzierung nachgewiesen - weder der Risiko- noch der Fremdkapitalmarkt aufgrund der erwähnten Restriktionen in der Strukturkrise die Voraussetzungen bieten.

*Externe politische Prozesse* und zwar Wettbewerbsprozesse erzwingen in der Strukturkrise eine Anpassung der internen Ressourcen. Die Gefahren dabei wurden oben beschrieben. Die sich verstärkende Spirale von interner Anpassung nach unten und den damit erzeugten Wettbewerbsdruck für alle mit der Folge weiterer Anpassungen raubt die Chance für innovative Wege aus der Krise.

---

<sup>73</sup> Siehe Kapitel C.I Begriff der Industriepolitik.

Tabelle 7

**Ergebnisse Gewinnung interner Handlungsspielräume**

Gewinnung interner Handlungsspielräume	Wandlungsvermögen	Wandlungshemmnisse		
		Rahmenbedingungen	externe politische Prozesse	interne pol. Prozesse
Leistungen	Dilemma zwischen Flexibilität bei niedriger Leistungstiefe und spezifischen Wettbewerbsvorteilen und Auslastungsrisiken bei hoher.		Zwang der Wettbewerber zu gleichgerichtetem Verhalten (z.B. bei Fremdbezug aus Niedriglohnländern) und daher Nivellierung von Wettbewerbsvorteilen.	politische Interessen bei Auslagerungen.
Kosten	Kurzfristige Kostensenkungsmaßnahmen sind aufgrund geringer finanzieller Spielräume notwendig, vernichten aber langfristige Potentiale zum Aufbau überlebensfähiger Marktposition. Umstrukturierung von Kosten- auf Differenzierungsvorteilen kostet Geld und Zeit.		Wettbewerbsintensität führt zu Kostensenkungswettlauf, bei dem alle die gleichen Methoden anwenden.	Abwehrstrategien einzelner Funktionsbereiche und Betroffener bei Kostensenkungsmaßnahmen.
Personal	Der Kostendruck erfordert Personalabbau, obwohl qualifikatorische Spielräume für Innovationen gebraucht werden.	Arbeitsrechtliche Regelungen und Arbeitsförderungs-gesetz bei Beschäftigungsplänen und Qualifizierungsmaßnahmen.	Wettbewerbsintensität zwingt zu Kostensenkungen über Personalabbau.	Machtprozesse zwischen Abteilungen bestimmen über Verteilung des Personalabbaus.
Organisation	Notwendige organisatorische Änderungen erfordern Zeit, die angesichts kurzfristig notwendiger Sanierungsmaßnahmen nicht zur Verfügung steht.		Wettbewerbsintensität zwingt zu kurzfristigen Maßnahmen.	Interne Widerstände, insbesondere des mittleren Managements.
Finanzen	Interne Handlungsspielräume reichen nicht zur Überwindung der Strukturkrise.	Restriktionen des Kapitalmarktes, z.B. bei Beteiligungsgesellschaften und Risikofinanzierung.	Informations-, Insolvenz- und Verlustrisiken externer Kapitalgeber.	

Der Einfluß *interner politischer Prozesse* läßt sich allgemein nur schwer erfassen, wobei er in einzelnen Fällen etwa bei Organisationsänderungen maßgeblichen sein kann. Bestimmendes Merkmal in sektoralen Strukturkrisen dürften interne politische Prozesse allerdings nicht sein.

Aus diesen Ergebnisse leiten sich folgende *Schlußfolgerungen* ab. Externe politische Prozesse sind maßgebliche Wandlungshemmnisse, die das Wandlungsvermögen von Unternehmen in der Strukturkrise überfordern können. Das Verhalten der Konkurrenten erzeugt Wandlungsdruck, der das interne Wandlungsvermögen aufzehrt. Dieses Wandlungsvermögen bestimmt aber maßgeblich die Handlungsspielräume auf dem Markt und damit auch die Wettbewerbsstrategie. Ohne ausreichende Handlungsspielräume können nur defensive Konsolidierungsstrategien ergriffen werden, die ihrerseits weitere Handlungsspielräume vernichten. Besteht aber ein ausreichend hohes Wandlungsvermögen können Verdrängungsstrategien zu Lasten aller ergriffen werden. Damit ist nicht mehr der Preis zentrale Steuerungsgröße des Marktes sondern die Ausübung von Macht zur Beseitigung der Wettbewerber. Dies ist ein Fall von Marktversagen<sup>74</sup>.

*Nicht so sehr der Wandlungsdruck der schrumpfenden Nachfrage sondern das ruinöse Verhalten der Wettbewerber verhindert die Anpassung.*

Eine einzelwirtschaftliche Erhöhung des Wandlungsvermögens, z.B. durch Kostensenkung verschärft über Wettbewerbsprozesse den Wandlungsdruck für alle. Dies nimmt eventuell allen die Chance, daß ihr Wandlungsvermögen diesen Wandlungsdruck absorbieren kann.

Eine Überforderung des Wandlungsvermögens kann auch vorliegen, wenn Anbieter sich durch gleichgerichtete Strategien gegenseitig behindern. Daraus folgt, daß eine Zielrichtung vorhanden sein sollte, in die das Verhalten, d.h. die Suchprozesse gelenkt werden. Im Kapitel B.I.1.b).bb) Behauptung durch Konsolidierung wurde festgestellt, daß dem Unternehmen die Anpassung am besten gelingt, das eine Neupositionierung im Wettbewerb anstrebt.

*Um gleichgerichtete Suchprozesse zu verhindern, müssen die zukünftigen Marktpositionen bekannt sein. Dies erfordert eine Neuordnung der Marktstrukturen.*

---

<sup>74</sup> Bereits in Kapitel A.IV.3.b) Externe politische Prozesse wurde festgestellt, daß einzelwirtschaftlich rationale Entscheidungen weitere Überkapazitäten verursachen können. Auch dies ist ein Fall von Marktversagen, d.h. die Anbieter reagieren trotz Überkapazitäten nicht mit Mengen- sondern mit Preisreduzierungen, um ihre Fixkosten zu decken. In der Volkswirtschaftslehre wird dies inverse Angebotsreaktionen genannt. Siehe auch Finking: Grundlagen, S.154ff.



Die Verhaltensbeeinflussung der Wettbewerber und die Neuordnung der Marktstrukturen dürfte bei fehlenden internen Handlungsspielräumen eine notwendige aber keineswegs hinreichende Bedingung zur Überwindung der Krise sein. Insbesondere wenn Finanzierungsmöglichkeiten fehlen oder nicht ausreichend lange Zeiträume zur Anpassung gewährt werden, kann die Sanierung mißlingen. Zudem können einzelnen Unternehmen spezifische Spielräume im Hinblick auf die angestrebte Marktposition, z.B. ein spezieller Vertriebsapparat fehlen.

*Fehlende interne Handlungsspielräume erfordern somit Hilfen für den internen Strukturwandel.*

Aus den diskutierten einzelwirtschaftlichen Sanierungsstrategien zur Überwindung einer Strukturkrise lassen sich somit drei industriepolitische Ansatzpunkte ableiten: (1) das Verhalten der Wettbewerber muß beeinflußt werden, (2) die Neuordnung der Marktstrukturen ist nötig und (3) Hilfen für den internen Strukturwandel müssen gezielt fehlende Handlungsspielräume beseitigen.

1. Das *Verhalten der Wettbewerber* untereinander kann konfrontativ oder kooperativ sein. Konfrontatives Verhalten führt, wie gezeigt wurde, zu Wandlungshemmnissen für alle. Damit kann ihnen die Chance zum innovativen Wandel genommen werden. Ein kooperatives und abgestimmtes Verhalten vermindert dagegen die Unsicherheit von Suchprozessen und ermöglicht zeitliche Handlungsspielräume für den Strukturwandel der Branche. Industriepolitische Ansätze und Instrumente zur Überwindung von Strukturkrisen müssen das Verhalten von Wettbewerbern im Sinne eines abgestimmten Branchenverhaltens (Kooperationsstrategie) unterstützen und so ruinösen Wettbewerb unterbinden.

Eine Verhaltensbeeinflussung der Wettbewerber wirft zwei Fragen auf: Ist *erstens* überhaupt eine staatliche Interventionen notwendig, damit sich die Wettbewerber nicht mehr in ihrem Wandlungsvermögen gegenseitig überfordern? Was hindert sie, sich freiwillig auf Lösungen des Kapazitätsabbaus zu einigen?<sup>75</sup>

*Zweitens* erfordert ein abgestimmtes Branchenverhalten Formen der Koordination, die sich zwischen hierarchischer und weitgehend marktlicher bewegen können. Besteht jenseits marktlicher Koordination nicht die Gefahr, daß der Selektions- und Sanktionsmechanismus des Marktes außer Kraft gesetzt wird und dadurch Ineffizienzen bei der optimalen Ressourcenallokation verursacht werden?

---

<sup>75</sup> Auf kartellrechtliche Probleme soll an dieser Stelle nicht weiter eingegangen werden. Siehe die knappen Anmerkungen in Kapitel B.I.1.b).cc) Behauptung durch Kooperation. Kartellrechtliche Probleme spielen im Kapitel C.IV.2 Privatwirtschaftliche Regulierung am Beispiel Strukturkrisenkartelle eine Rolle.

Die *erste Frage* freiwilliger Abstimmungsprozesse ist wesentlich von den Beziehungen der Wettbewerber untereinander abhängig. Die Kalküle der einzelnen Wettbewerber lassen sich für den Fall des Überkapazitätsabbaus in der Strukturkrise mit Hilfe des spieltheoretischen Gefangendilemmas beschreiben<sup>76</sup>.

In der folgenden Auszahlungsmatrix wird angenommen, daß jedem Produzenten durch Kapazitätsstillegung Kosten in Höhe von 2 entstehen. Durch eine vollständige Beseitigung der Überkapazitäten steigt das Erlösniveau, so daß jeder Anbieter Erlöse von 4 erzielt. Die Produzenten a und n (beliebig viele andere) haben jeder für sich die Entscheidung über ihre Kapazitätsstillegung zu treffen<sup>77</sup>.

*Tabelle 8*  
**Auszahlungsmatrix**

a \ n	Kapazitätsstillegung	keine Stillegung
Kapazitätsstillegung	Fall 1: (2,2)	Fall 2: (-2,0)
keine Stillegung	Fall 3: (4,2)	Fall 4: (0,0)

Es ergeben sich vier Kombinationen:

1. Einigen sich alle auf den Kapazitätsabbau, gewinnen alle (4 Erlöse ./ 2 Kosten)
2. Entscheidet sich ein Unternehmen für Kapazitätsstillegungen, die Wettbewerber dagegen nicht, so trägt es die Kosten der Stillegungen ohne die Vorteile daraus wahrnehmen zu können.
3. Das Unternehmen gewinnt das Maximum, wenn es selbst eine Free-Rider-Position einnimmt und die Abbaukosten spart, aber alle anderen einen Abbau betreiben.
4. Kein Produzent senkt die Kapazitäten, da jeder befürchten müssen, daß kein anderer mitzieht und die Stillegungskosten anfallen.

Wenn alle auf eine free-rider-Position mit maximalem Gewinn spekulieren (oder auch abwarten), werden keine Kapazitäten abgebaut, und es verlieren auf Dauer alle. Die einzelwirtschaftliche Rationalität eines solchen Verhaltens führt nicht zu einem rationalen Branchenverhalten. Daraus ist zu folgern, daß erst bei verbindlichen Verpflichtungen die Unternehmen zu einer Stillegung bereit sein werden, um die Gewißheit zu haben, daß alle anderen dies auch tun.

Es ist somit nicht zu erwarten, daß sich die Wettbewerber bei rein kompetitiven Verhalten freiwillig auf einen Kapazitätsabbau einigen können. Allerdings wurde bereits in Kapitel A.IV.3.b) Externe politische Prozesse ausgeführt, daß neben rein kompetitiven Interaktionen, wie sie in der neoklassischen Theorie

<sup>76</sup> Siehe dazu am Beispiel der Stahlindustrie Conrad: Abbau, S.641; ähnlich auch Dönnebrink: Kartelle, S.35ff.

<sup>77</sup> Aus Conrad: Abbau, S.642.

vertreten werden, weitere marktliche und gesellschaftliche Beziehungen eine Rolle spielen können.

In der volkswirtschaftlichen Literatur findet sich die Auffassung von *Phillips*, nach der Strukturkrisen bewältigt werden können, wenn sich wirksame Interfirmenorganisationen herausbilden<sup>78</sup>. Zwar besteht in einer Branche ein gemeinsames Interesse daran, daß Überkapazitäten vermieden werden, doch können einzelne Unternehmen aus einzelwirtschaftlichen Erwägungen ihre Kapazitäten vergrößern, um Marktanteile zu gewinnen. Grundsätzlich tendieren Wettbewerbssituationen, in denen nur die individuellen Unternehmensinteressen verfolgt werden, zu Strukturkrisen. Ob die Unternehmen mehr die gemeinsamen oder mehr die individuellen Interessen verfolgen, hängt ab (1) von der Formalität der Gruppenbeziehungen, (2) der Anzahl der Gruppenmitglieder, (3) der Asymmetrie der Machtverteilung und (4) der Homogenität des Wertesystems der Gruppe. Je formeller die Gruppenbeziehungen (viele gemeinsame Regeln), kleiner die Gruppe, ungleicher die Machtverteilung (der Marktführer verfügt über Sanktionsgewalt gegenüber Abweichlern) und homogener das Wertsystem der Branche ist, desto effizienter sind Kooperationen der Wettbewerber zur Vermeidung von Überkapazitäten.

*Einerseits führt die Effizienz der Interfirmenorganisation aufgrund der Einschränkung des Wettbewerbs zu einer Ineffizienz der Marktergebnisse, andererseits kann aber eine Ineffizienz der Interfirmenorganisation zu 'market chaos' führen und somit ebenfalls zu suboptimalen Marktergebnissen aufgrund des ruinösen Wettbewerbs.*

Phillips folgert daraus, daß die jeweilige Interfirmenorganisation, d.h. die Wettbewerbsbeziehungen, verbessert werden müssen, um Strukturkrisen zu verhindern. Dies ist insbesondere durch eine höhere Formalität der Beziehungen (Kooperationen, Kartelle) möglich.

In der betriebswirtschaftlichen Marketingliteratur wurde 1995 die Arbeit von *Gremminger* vorgelegt, die sich mit den Beziehungen von Wettbewerbern beschäftigt, ohne allerdings Krisenaspekte zu berücksichtigen<sup>79</sup>.

Er prägt den Begriff der Branchenkultur in Analogie zur Unternehmenskultur:

"Mit dem Terminus der Branchenkultur läßt sich die Gesamtheit der grundlegenden, im Laufe der historischen Entwicklung eines Industriezweiges entstandenen, von Branche zu Branche stark unterschiedlich ausgeprägten, bewußt oder unbewußt kultivierten Wert-, Denk- und Orientierungsmuster, Normen und Regeln einschließlich der tradierten Vermittlungs- und Symbolsysteme (Sprache, Zeremonien, Riten, Legenden, Mythen ...) belegen, die nicht nur den Umgang und das Selbstverständnis der sich als Wettbewerber wahrnehmenden Anbieter untereinander, sondern (zumindest partiell) auch deren Wahrnehmung, Denken, Urteilen und Handeln prägen"<sup>80</sup>

<sup>78</sup> Phillips, A.: *Market Structure, Organization and Performance. An Essay on Price Fixing and Combinations in Restraint of Trade*, Cambridge (Mass.) 1962, zitiert nach Eichhoff: *Strukturkrisenbekämpfung*, S.100ff.

<sup>79</sup> Gremminger: *Beziehungen*, insbes. S.171ff. Das oben aufgeführte Konzept der Interfirmenorganisation von Phillips weist starke Bezüge zum Branchenkulturanatz von Gremminger auf, ohne daß er darauf verweist.

<sup>80</sup> Gremminger: *Beziehungen*, S.173.

Gremminger sieht folgende Einflußfaktoren auf die Branchenkultur<sup>81</sup>: Strukturelle Rivalität (im Sinne der Industrieökonomik die Art des Umgangs der Wettbewerber untereinander (Konflikt-/Kooperationsneigung)), Interaktionszusammenhang (Stabilität, Intensität und Kontinuität der Interaktionen, d.h. die Branchenkultur ist um so stärker ausgeprägt, je länger stabile Beziehungen bestehen und je umfangreicher, klarer und konsistenter die gemeinsamen Traditionen und Erfahrungen sind), Kommunikationsdichte (im Sinne übergreifender Berufskulturen, häufiger Kooperationen, intensiver Verbandsarbeit, personellen Verflechtungen, geographischer Nähe u.a.). Aus diesen Einflußfaktoren leitet Gremminger ein Beziehungsmanagement gegenüber den Wettbewerbern ab. Er setzt dabei an der normativen Führungsfunktion an und entwickelt wettbewerbsethische Orientierungsstandards. Auf der unternehmensindividuellen Ebene schlägt er die Entwicklung einer Wettbewerbsethik und für die Branche ein Wettbewerbsleitbild vor, daß durch einen branchenspezifischen und überparteilichen Wettbewerbsrat (analog zum Werberat) begleitet wird. Die Einhaltung des kollektiven Leitbilds soll aber nicht rechtlich sanktionsfähig sein, sondern über Schlichtungsgespräche und öffentlicher Anprangerung nur auf Basis außerrechtlicher Sanktionsmechanismen einklagbar. Er sieht die Einhaltung dieser Regeln vorrangig vom Commitment der Führungskräfte abhängig.

Aus den ausgeführten Ansätzen ergeben sich Konsequenzen für die Verhaltensbeeinflussung der Wettbewerber in der Strukturkrise:

- *Einerseits* kann bei hoher Effizienz der Interfirmenorganisation bzw. ausgeprägter Branchenkultur die Überwindung struktureller Überforderungen des Wandlungsvermögens durch abgestimmtes Branchenverhalten eher möglich sein. Dies erfordert dann in der hier benutzten Ableitung keine industriepolitischen Interventionen. Zu beachten ist allerdings, daß eine geeignete Kommunikationsdichte hergestellt sein muß, um Interaktionszusammenhänge intensiv und kontinuierlich zu gestalten. Dafür zu sorgen kann wiederum eine industriepolitische Aufgabe sein und zwar nicht erst in der Strukturkrise.
- *Andererseits* kann das Wertesystem der Branche gerade in Strukturkrisen überfordert sein. Die Rivalität um die schrumpfende Nachfrage dürfte durch Wettbewerbsleitbilder ohne harte Sanktionsmöglichkeiten nicht außer Kraft gesetzt werden können. Individuelle Unternehmensinteressen auf Basis einzelwirtschaftlicher Rentabilitätskalküle (Free-Rider-Position) dürften sich dann über ethische Appelle hinwegsetzen, wenn der Nutzen der Konfliktstrategie wesentlich größer ist als die Kosten ethischer Standards. Dementsprechend wird trotz Förderung starker Branchenkulturen eine industriepolitische Regulierung aufgrund sich gegenseitig verstärkender Wandlungshemmnisse der Branche notwendig bleiben<sup>82</sup>.

Die *zweite Frage* zielt auf die Form der Koordination des abgestimmten Branchenverhaltens und auf die Gefahr von Markteffizienzen aufgrund des bei

---

<sup>81</sup> Gremminger: Beziehungen, S.178ff.

<sup>82</sup> Die Aussagen werden im Kapitel C.IV Spezielle Industriepolitik in der Strukturkrise empirisch bestätigt.

abgestimmtem Verhalten fehlenden Selektions- und Sanktionsmechanismus des Marktes. Im Transaktionskostenansatz werden verschiedene Formen der Koordination wirtschaftlicher Aktivitäten unterschieden, die sich zwischen Markt und Hierarchie bewegen können<sup>83</sup>. Bei einer reinen Marktkoordination, dezentral durch ein Preissystem, führt ein abgestimmtes Verhalten zumindest im theoretischen Modell zu Ineffizienzen. Vorteile einer hierarchischen Integration ergeben sich bei einer hohen Spezifität der eingesetzten Produktionsfaktoren, aus der verminderten Unsicherheit gegenüber der marktlichen Transaktion und aus geringeren Such- und Anpassungskosten<sup>84</sup>. Übertragen auf die Kooperation zur Überwindung von Strukturkrisen würden bei hierarchischer Koordination die spezifischen Ressourcen geschützt und ihr effizienter Einsatz wäre möglich. Dies wäre im Extrem eine Konzentration der Eigentumsrechte auf einen Anbieter (z.B. der Fall Ruhrkohle) oder den Staat<sup>85</sup>.

Die Anhänger des Transaktionskostenansatzes haben dagegen das Argument der Bürokratiekosten. Sie übersteigen ab einer bestimmten Größe die Kosten der marktlichen Transaktionen, so daß eine hierarchische Form der Koordinierung des abgestimmten Branchenverhaltens unvorteilhaft wird. Des weiteren werden bei fehlenden Marktsanktionen Budgetschränken im Sinne limitierter finanzieller Handlungsspielräume weicher, d.h. z.B. Verluste bleiben ohne spürbare Folgen. Bei 'harten' Budgetschränken sind die Manager gezwungen, sich dem Sanktionsmechanismus der Konkurrenz auszusetzen, während weiche Budgetschränken zu opportunistischem Verhalten verleiten, wenn damit zu rechnen ist, daß etwa über Subventionen das unwirtschaftliche Verhalten gedeckt wird<sup>86</sup>. Zudem führen in

---

<sup>83</sup> Siehe die Darstellung des Transaktionskostenansatzes in Kapitel B.I.4.a) Leistung.

<sup>84</sup> Röhl: Selbstverpflichtung, S.315.

<sup>85</sup> "Es unterliegt keinem Zweifel, daß die Entwicklung in die Richtung auf einen einzigen, alle Unternehmen und alle Staaten umfassenden Welt-Trust verläuft." Lenin, W.I.: Vorwort zu Bucharin, N: Imperialismus und Weltwirtschaft, Wien 1929, S.11 zitiert nach Brücker: Privatisierung, S.62, FN 173. Auch Schmalenbach: Betriebswirtschaftslehre, S.245 (siehe das Zitat in Kapitel A.IV.3.b) Externe politische Prozesse) sieht als Folge steigender Fixkosten eine zunehmende Kartellierung und Vertrustung. In der neoklassischen Volkswirtschaftslehre findet sich das Argument des natürlichen Monopols. Danach ist die kostengünstigste Befriedigung der Nachfrage solange gegeben, wie Kostenfunktionen subadditiv sind, d.h. Kostendegressionseffekte bestehen. Dies kann bis zur Konzentration auf einen Anbieter gehen; Funke: Fixkosten, S.7ff.

<sup>86</sup> "Die Budgetschränke ist hart, wenn die Wirtschaftssubjekte erwarten, daß sie ihre Ausgaben aus den Einnahmen und ihren Vermögensbeständen decken müssen. Je höher die subjektive Wahrscheinlichkeit ist, daß höhere Ausgaben durch externe Zuwendungen (z.B. Subventionen, A.d.V) gedeckt werden, desto weicher ist die Budgetschränke"; Brücker: Privatisierung, S.33.

turbulenten Umwelten exogene (Entwicklung des Marktes) und endogene (Verhalten der Organisation) Unsicherheiten zu einer erhöhten Komplexität, die jede hierarchische Organisation versagen läßt<sup>87</sup>. Damit dürfte eine rein hierarchische Koordination (Verstaatlichung, Einheitsunternehmen) als Lösung der Strukturkrise ineffizient sein.

Andererseits existieren aber, wie oben gezeigt, in der Strukturkrise nicht mehr die Effizienzvorteile marktlicher Koordination, sondern Ineffizienzen durch 'market chaos' und dementsprechend hohe Transaktionskosten der Unsicherheit aufgrund risikohafter Suchprozesse. Röhl beschreibt dies so:

"Weder der Markt noch die hierarchische Organisation sind somit geeignete Koordinationsmechanismen, wenn eine auf langfristige Vorteile abzielende Transaktion (Überkapazitätsabbau, A.d.V.) hochgradig unsicher und komplex ist ... Versuche, diese Transaktionen ... über den Markt (Selbstbestimmung auf Basis kurzfristiger Vorteilhaftigkeitskalküle) zu koordinieren, führen aufgrund der hohen Opportunismusspielräume zu Chaos (Anarchie der Verfolgung kurzfristiger Vorteile). Der Versuch komplexe Transaktionen hierarchisch mechanistisch zu koordinieren (Fremdabstimmung auf Basis langfristiger Kalküle) führt zur Systemrigidität (Diktatur der Planung und Kontrolle), die gerade vor dem Hintergrund hoher Komplexität problematisch ist."<sup>88</sup>

Zwischen der Dichotomie von Markt und Hierarchie existieren allerdings abgestufte Koordinationsformen wie vertragliche Kooperationen<sup>89</sup>. Die Vorteile einer solchen Kooperation sind im Vergleich zu Hierarchie und Markt darin zu sehen, daß Suchstrategien abgestimmt, eine Konzentration auf vorteilhafte Felder für alle stattfinden, der Ressourceneinsatz damit minimiert, bestehende interne Ressourcen fokussiert und Bürokratiekosten vermindert werden können<sup>90</sup>. Der Sanktionsmechanismus des Marktes bleibt erhalten, wenn eine vertraglich festgelegte Möglichkeit zur Beendigung der Kooperation besteht<sup>91</sup>. Dem stehen höhere Koordinationskosten gegenüber. Diese Transaktionskosten sind dabei um so geringer, je höher das Vertrauen, d.h. je geringer die Unsicherheit ist<sup>92</sup>.

Somit ist festzustellen, daß bei einem abgestimmtem Branchenverhalten Anreiz- und Sanktionsmechanismen des Marktes ausgeschaltet werden. Zu

---

<sup>87</sup> Brücker: Privatisierung, S.62ff und Röhl: Selbstverpflichtung, S.315ff.

<sup>88</sup> Röhl: Selbstverpflichtung, S.320.

<sup>89</sup> Siehe Kapitel B.I.4.a) Leistung.

<sup>90</sup> Siehe auch Kapitel B.I.1.b.cc) Behauptung durch Kooperation.

<sup>91</sup> Zu den Vorteilen der Kooperation als effiziente Koordinationsform auf Basis des Transaktionskostenansatzes umfassender Büchs: Markt und Hierarchie, S.14ff.

<sup>92</sup> Röhl: Selbstverpflichtung, S.322.

rechtfertigen ist dies durch die Ineffizienz des Marktmechanismus und Marktversagen in der Strukturkrise aufgrund ruinösem Wettbewerb. Kooperation und abgestimmtes Verhalten sollte allerdings nicht auf Basis einer hierarchischen Koordination, d.h. durch Konzentration auf einen Anbieter oder Verstaatlichung geschehen. Es bleibt somit noch zu prüfen, welches Mix zwischen hierarchischer und marktlicher Koordination eine hohe situationsspezifische Effizienz in der Strukturkrise ermöglicht<sup>93</sup>.

2. Eine *Neuordnung der Marktstrukturen* erfolgt bei marktlicher Koordinierung über Suchprozesse der Unternehmen zur Neupositionierung auf dem Markt. Dies verursacht Such- und Anpassungskosten, etwa bei der Entwicklung neuer Produkte für ein Segment und für die interne Umstrukturierung. Das einzelne Unternehmen kann sich dabei nicht sicher sein, ob sich diese Investitionen rentieren, da andere Wettbewerber schneller die rentablen Segmente besetzen können oder das angestrebte Marktvolumen aufgrund gleichgerichteter Vorhaben der Konkurrenz und der Unsicherheit der Nachfrage realisiert werden kann. Gelingt der Suchprozeß nicht, entstehen weitere Anpassungskosten der Schrumpfung. Die marktliche Koordinierung kann also hohe Anpassungs- und Suchkosten verursachen.

Derartige Kosten entstünden bei einer hierarchischen Koordinierung nicht, da gleichgerichtetes Verhalten per Anordnung unterbunden werden könnte. Dem stehen allerdings die erwähnten Nachteile gegenüber. Dazwischen steht eine kooperative Koordinierung, z.B. auf Basis von Verträgen oder verbindlichen Plänen rechtlich selbständiger Unternehmen. Dies setzt das Einvernehmen der Wettbewerber über die Neuordnung der Marktstrukturen voraus.

Dabei müßten Probleme gelöst werden wie:

- der Abbau der Überkapazitäten zur Verminderung des Wandlungsdrucks,
- Differenzierungspositionen einzelner Hersteller, um Spezialisierungsvorteile und Synergieeffekte realisieren zu können und um den Ressourceneinsatz zu mindern<sup>94</sup> und
- eventuelle Diversifikation in anderen Produkt- und Marktbereiche.

Für eine effiziente Überwindung der Strukturkrise müssen also Zielvorstellungen über die Struktur des zukünftigen Marktes vorhanden sein. Eine solche Zielvorstellung läßt sich als industriepolitisches Leitbild bezeichnen.

Dabei existieren natürlich Risiken, ob diese (entworfenen) Marktstrukturen richtig sind. Im Falle der marktlichen Koordinierung trägt dieses Risiko jedes

---

<sup>93</sup> Siehe dazu Kapitel D.I Konzeption eines Branchenausschusses.

<sup>94</sup> Siehe Kapitel B.I.1.b).cc) Behauptung durch Kooperation.



Unternehmen für sich. Bei hierarchischer Regulierung wären die Folgen letztlich durch den Staat zu tragen<sup>95</sup>. Auch bei einer kooperativen Koordination läßt sich dies Risiko nicht ausschließen. Allerdings dürften die Informations- und Prognosekapazitäten aller Branchenanbieter größer sein als die jedes einzelnen bzw. des Staates und auch die Anpassungslasten träfen alle und nicht nur einen. Damit kann das Risiko und seine Folgen zwar nicht ausgeschlossen aber minimiert werden.

3. Die Gewinnung neuen Wandlungsvermögens in der Strukturkrise kann den Unternehmen bei einer Überforderung ihres Wandlungsvermögens nicht selbst überlassen bleiben. Es müssen ihnen bei einer Strategie des internen Strukturwandels materielle und immaterielle *Hilfen für den Strukturwandel* gewährt werden. Die Art der Hilfen ist im Hinblick auf ihre Effizienz und Effektivität<sup>96</sup> zu beurteilen. Beurteilungskriterium dafür ist das oben genannte industriepolitische Leitbild, daß den Unternehmen als Ziel für die Umstrukturierung dient und an dem der Mitteleinsatz gemessen werden kann. Daraus folgt, daß Hilfen für die Unternehmen in der Strukturkrise um so effizienter und effektiver sind, je spezifischer sie sich auf die zukünftigen Wettbewerbspositionen (aufgrund des industriepolitischen Leitbildes) und die Beseitigung fehlender interner Handlungsspielräume beziehen. Ohne konkrete Vorstellungen über angestrebte Branchenstrukturen und ohne die Kenntnis fehlender Handlungsspielräume einzelner Unternehmen entstehen erhebliche Streuverluste bei der Gewährung dieser Hilfen.

Die aufgezeigten Ansatzpunkte ergeben zusammengefaßt drei Beurteilungskriterien zur Förderung des internen Wandels in der Strukturkrise. Erstens bedarf es *Kooperationen* der Anbieter im Sinne eines abgestimmten Branchenverhaltens zur Vermeidung ruinösen Wettbewerbs. Zweitens erlaubt nur eine Neuordnung der Marktstrukturen eine langfristige Anpassung an die schrumpfende Nachfrage. Voraussetzung dafür ist, daß Vorstellungen über die zukünftige Struktur der Krisenbranche bestehen (*industriepolitisches Leitbild*), an denen sich die Wettbewerber bei ihrer internen Umstrukturierung ausrichten können. Dazu sind drittens spezifische *Hilfen* nötig, die sich auf die fehlenden Handlungsspielräume der Unternehmen für eine neue Marktstrategie konzentrieren.

---

<sup>95</sup> Siehe das Argument 4 der Kritiker sektoraler Eingriffe in Kapitel C.I Begriff der Industriepolitik. Sie behaupten, daß der Staat bei derartigen Eingriffen versagen kann, da u.a. seine Informationsverarbeitungskapazitäten zu gering sind.

<sup>96</sup> Effektivität beinhaltet den Einsatz der richtigen Mittel, während Effizienz den richtigen Mitteleinsatz kennzeichnet.

2. Konjunkturkrise

Das Kapitel B.II Sanierung in der Konjunkturkrise ergab die in Tabelle 9 zusammengestellten Ergebnisse:

Tabelle 9  
Ergebnis Konjunkturkrise

Konjunktur- krise	Wandlungs- vermögen	Wandlungshemmnisse		
		Rahmen- bedingungen	externe politische Prozesse	interne politi- sche Prozesse
Anpassung und Stabilisierung des Absatzes	Bei Gewinnung lang- fristiger Preis- und Wettbewerbsspielräu- me und gezieltes Re- zessionsmanagement, ist eine gewisse Kon- junkturstabilität aber keine -resistenz zu erreichen.		kurzfristige Preis- reaktionen führen zu Preisreaktionen der Konkurrenz, so daß sich keine Mengeneffekte erzielen lassen.	
Anpassung des Arbeitsvolumens	Es ist eine breite Pa- lette von Anpassungs- maßnahmen möglich, wobei insbesondere die Reaktion über Ar- beitszeiten vorteilhaft erscheint.	Arbeitsrechtliche Regelungen, ins- besondere zu betriebsbedingten Kündigungen. Tarifverträge er- möglichen flexible Anpassung des Arbeitsvolumens.		Konfliktstrate- gien des Be- triebsrats bei betriebsbeding- ten Kündigun- gen.
Kostenanpassung	Bei marktstrategie- rechter Gestaltung der Kostenstrukturen und Gemeinkostenmana- gement lassen sich konjunkturelle Schwankungen z.T absorbieren.			

Insgesamt ist es in der Konjunkturkrise nicht ersichtlich, daß der Wandlungsdruck aus zyklischen Nachfrageschwankungen das potentielle Wandlungsvermögen der Unternehmen allgemein übersteigen kann. Zwar kann eine konjunkturbedingt rückläufige Nachfrage die Ursache für Erfolgs- und Liquiditätskrisen

sein<sup>97</sup>, dies dürfte jedoch überwiegend dann gegeben sein, wenn die Unternehmen nicht oder nur durch kurzfristige Absatz- und Kostenprogramme falsch darauf reagieren.

In einer Untersuchung der Deutschen Bundesbank<sup>98</sup> über die Konjunkturfähigkeit von Industrieunternehmen ergaben sich von 10.027 untersuchten Jahresabschlüssen der Jahre 1988 und 1993 für 6.693 Unternehmen (66,7 %) trotz allgemeiner konjunktureller Schwäche ein steigender Umsatz. Bei den übrigen hatten 826 trotz Umsatzrückgang eine steigende Umsatzrendite, wobei diese allerdings bei 262 Unternehmen mit sinkender Cash-Flow-Relation zum Umsatz einherging, was auf bilanzpolitische Maßnahmen schließen läßt. 2.508 Unternehmen waren konjunkturinstabil, was insbesondere durch steigende Vorratsbestände und den darüber erhöhten Materialaufwand sowie den Fixkostencharakter des Personalaufwandes verursacht war. Dies bestätigt die These, daß bei einer rezessionsadäquaten Ausrichtung Konjunkturschwankungen absorbiert werden können.

Insbesondere bei einer Kombination von hohen Wettbewerbsspielräumen, Rezessionsmanagement, Flexibilisierung der Arbeitszeit über langfristige Arbeitszeitkonten und straffem Gemeinkostenmanagement auf Basis effektiver Prozesse und dementsprechend niedriger Gewinnschwelle, dürften Konjunkturschwankungen zu absorbieren sein.

Demzufolge erweist sich eine Industriepolitik zur Förderung der Anpassungsfähigkeit an konjunkturelle Nachfrageschwankungen als nicht nötig, da die Unternehmen bei entsprechender Gestaltung ihres Wandlungsvermögens selbst in der Lage sein dürften, genügend Handlungsspielräume zur Überwindung der Konjunkturkrise zu gewinnen.

### 3. Liquiditätskrise und Insolvenz

Die Ergebnisse des Kapitels B.III Sanierung in der Liquiditätskrise und Insolvenz sind in Tabelle 10 zusammengefaßt.

---

<sup>97</sup> Siehe etwa die enge Korrelation zwischen Konjunktur und Insolvenzhäufigkeit, die in den Untersuchungen von Brockhoff (1967), Hauser (1973) und Gruhler (1982) zitiert nach Krystek: Unternehmungskrisen, S.61ff nachgewiesen wurde.

<sup>98</sup> Deutschen Bundesbank: Abschwungphasen, S.61ff.

Tabelle 10

**Ergebnis Liquiditätskrise und Insolvenz**

Liquiditätskrise und Insolvenz	Wandlungsvermögen	Wandlungshemmnisse		
		Rahmenbedingungen	externe politische Prozesse	interne politische Prozesse
interne Maßnahmen zur Liquiditätssicherung	Bestehende freie Sicherheiten. Möglichkeiten zu einnahmeverbessernden und ausgabereduzierenden Maßnahmen.	TVG, BetrAVG, Tarifverträge und Rechtsprechung setzen hohe Hürden für Eingriffe.	Bereitschaft der Banken, auch bei freien Sicherheiten weiter zu kreditieren. Bereitschaft von PSV und Gewerkschaften zu Eingriffen in Ansprüche.	Bereitschaft der Arbeitnehmer trotz rechtlicher Regelungen, Eingriffe zu akzeptieren.
Maßnahmen der Eigentümer		Rechtsprechung zu Gesellschafterdarlehen, Durchgriffshaftung und Fortführung durch Dritten (§ 25HGB)	Bereitschaft der Eigentümer trotz rechtlicher Risiken zur Liquiditätssicherung.	
Maßnahmen der Kreditinstitute		Rechtliche Risiken der Bank bei der Vergabe von Sanierungskrediten (Konkursverschleppung, §419 BGB).	Risikoüberlegungen der Bank: Je größer die Hilfe desto größer die rechtlichen Risiken.	
Handlungsspielräume vor Insolvenz		Interpretationsspielräume der Konkursstatbestände Überschuldung und Zahlungsunfähigkeit. Fehlende Regelungen zu Obstruktion.	Ungleiche Machtverteilung im außergerichtlichen Vergleich. "Akkordstörer".	Späte Konkursauslösung aufgrund "Konkurspathologien" und demzufolge sinkende Fortführungsaussichten.
Handlungsspielräume in der Insolvenz	Wirtschaftliche Grundlagen müssen noch vorhanden sein.	Ausrichtung der Konkursordnung (und ev. auch der Insolvenzordnung) auf Zerschlagung. §613a BGB	Einstellung des Konkursverwalters zur Fortführung.	Eigenkündigung von Schlüsselkräften.

*Liquiditätskrisen* sind dadurch gekennzeichnet, daß die Finanzspielräume des Unternehmens weitgehend aufgezehrt sind. Sie reduzieren sich auf freie Sicherheiten und interne liquiditätsverbessernde Maßnahmen. Die Fortführung des Unternehmens ist damit abhängig von Risikoentscheidungen und dem Vorteilhaft-

tigkeitskalkül der Eigentümer und Banken, also externen Wandlungshemmnissen. Im negativen Fall wird ihm die Anpassung auch dann verwehrt, wenn der Schaden aller größer ist als ihr Nutzen. Die damit verbundenen externen Effekte, also unausgeglichene Vermögensschäden für Dritte, gelten als Fall von Marktversagen<sup>99</sup>. Allerdings sind die Risikoentscheidungen wesentlich durch rechtliche Rahmenbedingungen geprägt. So kann eine Bank Sanierungskredite für sachlich gerechtfertigt halten, sie aber wegen rechtlicher Risiken (Konkursverschleppung, Gläubigergefährdung, Vermögensübernahme (§ 419 BGB)) unterlassen.

Ähnlich ist die Situation in der *Insolvenz*. Handlungsspielräume bestehen nur insoweit als noch wirtschaftliche Grundlagen zur Fortführung vorhanden sind. Diese sind eng mit internen Wandlungshemmnissen verbunden, wenn eine zu späte Konkursauslösung diese Grundlagen beeinträchtigt hat. Externe politische Prozesse im außergerichtlichen Vergleich und der Einfluß des Konkursverwalters bestimmen aber maßgeblich über die Fortführung. Ebenso hindern hier Rahmenbedingungen, wie eine an der Zerschlagung ausgerichtete Konkursordnung und Hemmnisse wie der § 613a BGB ein Überleben.

Somit kristallisieren sich die rechtlichen Rahmenbedingungen, unter denen eine Überwindung der Liquiditätskrise erfolgt, als ein gravierendes Problem heraus, daß in einem gesonderten Kapitel (C.V.1 Rechtliche Rahmenbedingungen) behandelt werden soll. Es ist zu fragen, ob eine Deregulierung dieser Bedingungen den internen Strukturwandel erleichtert. Dabei sind allerdings zu berücksichtigen, daß Rahmenbedingungen aufgrund der Interessen der Allgemeinheit, z.B. in Form des Gläubiger- und Arbeitnehmerschutzes bestehen. Das Spannungsverhältnis zwischen einer Beseitigung von Anpassungshemmnissen und den Interessen Dritter ist dementsprechend zu bewerten.

Bezüglich der Beurteilung industriepolitischer Hilfen in der Liquiditätskrise ist zu folgern, daß sie zu allererst die Liquiditätskrise effizient beseitigen müssen (erstes Kriterium *Effizienz zur Beseitigung von Liquiditätsengpässen*). Eine reine Bereitstellung finanzieller Mittel ist dabei eine notwendige aber keineswegs hinreichende Bedingung zur nachhaltigen Gewinnung finanzieller Spielräume. Wie in Kapitel A.IV.2 Krisen- und Wandlungsprozeß anhand der Krisenstadien beschrieben, setzt die Lösung eines Krisenstadiums die Bewältigung der vorherigen voraus. Anders ausgedrückt: die Ursachen der Liquiditätskrise müssen beseitigt werden, um einen Mitteleinsatz zu rechtfertigen. Somit sind die staatlichen Mittel auch dahingehend zu diskutieren, ob und wie sie diese Ursachen

---

<sup>99</sup> Finking: Grundlagen, S.153ff; Kokalj/Albach: Industriepolitik, S.30; Sprink: Staat, S.104; Rohde: Auslese, S.110; Niemann: Mittelstandspolitik, S.28. Für die betriebswirtschaftliche Seite Schmidt: Ökonomische Analyse, S.27ff.

berücksichtigen und nicht nur Liquiditätshilfe zur Überwindung der Zahlungsunfähigkeit, sondern Sanierungsfinanzierung zur Wiedergewinnung der Rentabilität beinhalten (zweites Kriterium *Beseitigung der Ursachen der Krise*).

In der Liquiditätskrise spielen, wie oben festgestellt, externe Wandlungshemmnisse in Form der Risikoüberlegungen von Banken und Eigentümern eine wesentliche Rolle. Werden staatliche Hilfe gewährt, so besteht die Gefahr des Mißbrauchs. Die Gläubiger und Eigentümer können auf eine eigene, zumutbare Mittelbereitstellung verzichten und staatliche Hilfe verlangen, von der sie später über einen höheren Fortführungswert bzw. der sicheren Rückzahlung ihrer Kredite partizipieren. Der Mitteleinsatz sollte also mit Kontrollmechanismen verbunden werden, um Mitnahmeeffekte zu verhindern (drittes Kriterium *Verhinderung von Mißbrauch*).

### III. Allgemeine industriepolitische Ansätze

Die in Kapitel C.II.2 Beurteilungskriterien industriepolitischer Ansätze untersuchten Schlußfolgerungen aus dem Kapitel B. Einzelwirtschaftliche Handlungsspielräume der Sanierung ergab für die Strukturkrise drei Beurteilungskriterien. In diesem Kapitel sollen allgemeine industriepolitische Ansätze, wie sie auf Bundes- und Landesebene sowie der EU praktiziert werden, anhand der Beurteilungskriterien untersucht werden. Die Auswahl erfolgte nach den maßgeblichen Akteuren der Industriepolitik aus deutscher Sicht<sup>100</sup>. Sie verfolgen z.T. gegensätzliche Konzepte:

- Die Bundesregierung (siehe Kapitel 1. *Sektorale Strukturpolitik der Bundesregierung*) betont marktwirtschaftliche Grundsätze, will Wandlungshemmnisse abbauen (Deregulierung), sieht durch Subventionen den Strukturwandel behindert und will sie abbauen.
- Die Bundesländer (Kapitel 2. *Industriepolitische Aktivitäten der Bundesländer*) helfen pragmatisch bedrohten Branchen und Unternehmen materiell wie immateriell.
- Die EU (Kapitel 3. *Europäische Industriepolitik*) eignet sich zunehmend industriepolitische Handlungsspielräume an.

---

<sup>100</sup> Die Industriepolitik in Japan spielt in Kapitel C.IV.3 Dialogorientierte Regulierung am Beispiel japanisches Krisenstabilisierungsgesetz eine Rolle. Zur Beschreibung der französischen und amerikanischen Industriepolitik siehe Oberender/Dauman: Industriepolitik, S.15ff und Kokalj/Albach: Industriepolitik, S.137ff.

Es soll im folgenden nicht das gesamte Spektrum der Industriepolitik untersucht werden. Im wesentlichen stehen, neben einer allgemeinen Beschreibung der industriepolitischen Ziele, die sektorale Strukturpolitik und dabei Aussagen zu Krisenbranchen im Mittelpunkt<sup>101</sup>.

### 1. Sektorale Strukturpolitik der Bundesregierung

Das Bundesministerium für Wirtschaft hat in seinem Strukturbericht 1969 Ziele und allgemeine Mittel der Strukturpolitik definiert. Darin heißt es zu den Zielen der sektoralen Wirtschaftspolitik, daß<sup>102</sup>

- " - die Wirtschaftszweige an unumgängliche Strukturwandlungen angepaßt und damit freiwerdende Produktionsfaktoren in günstigere Verwendungen überführt werden (Anpassung);
- für den gesamtwirtschaftlichen Fortschritt wichtige zukunftsichernde Produktionen entwickelt werden (Zukunftssicherung)."

Nach den 'Grundsätzen der sektoralen Wirtschaftspolitik'<sup>103</sup> sind primär die Unternehmen selbst für die notwendigen Strukturanpassungen verantwortlich, allerdings sollen staatliche Hilfen dann gewährt werden, wenn aufgrund einschneidender gesamtwirtschaftlicher Veränderungen ein sich selbst überlassener Strukturwandel einzelner Branchen zu unerwünschten volkswirtschaftlichen und sozialpolitischen Konsequenzen führen würde. Eine solche Hilfe soll Hilfe zur Selbsthilfe, zeitlich befristet, degressiv gestaltet und wettbewerbsneutral sein<sup>104</sup>.

Als *allgemeine Mittel* dieser Strukturpolitik werden die Förderung von Information und Beratung, industrieller Forschung und Entwicklung, kleiner und mittlerer Unternehmen, der Mobilität der Arbeitskräfte und des Wettbewerbs sowie die Beseitigung von Hemmnissen für Anpassungsvorgänge im Steuerrecht angesehen<sup>105</sup>. Diese allgemeinen und vorbeugenden Maßnahmen und Hilfen sollen dazu beitragen, daß es gar nicht erst zu Anpassungsschwierigkeiten kommt<sup>106</sup>.

---

<sup>101</sup> Die fehlende Behandlung etwa der sektoralen Technologieförderung ist durch den Schwerpunkt dieser Arbeit auf Unternehmens- und Branchenkrisen m.E. gerechtfertigt.

<sup>102</sup> BMWi: Strukturbericht, S.4. Auf die dort auch behandelte regionale und unternehmensgrößenspezifische Strukturpolitik soll hier nicht eingegangen werden.

<sup>103</sup> In BMWi: Strukturbericht als Anlage I (S.25ff) aufgeführt.

<sup>104</sup> BMWi: Strukturbericht, S.4.

<sup>105</sup> BMWi: Strukturbericht, S.5ff.

<sup>106</sup> BMWi: Strukturbericht, S.26, wobei angemerkt wird: (Es) "... ist darauf zu achten, daß nicht durch technische Rationalisierung die Kapazitäten so erweitert werden, daß sie sich letztlich als Fehlinvestitionen erweisen würden. Dazu hat auch der Staat im Rahmen seiner Möglichkeiten beizutragen." Der letzte Satz wird nicht näher ausgeführt.



In den Grundsätzen werden ferner *besondere* staatliche Anpassungshilfen ausgeführt, die bei unerwünschten volkswirtschaftlichen und sozialpolitischen Konsequenzen des Strukturwandels ergriffen werden können. Damit sollen Anpassungsvorgänge a) verlangsamt (insbesondere bei sozialpolitischen Nachteilen größeren Umfangs) und b) auch beschleunigt werden können, wenn Beharrungskräfte den Anpassungsprozeß behindern. Ersteres soll durch Einfuhrkontingente, Selbstbeschränkungsabkommen und (direkte und indirekte) Finanzierungshilfen, beispielsweise zur Rationalisierung und Modernisierung von Betrieben, letzteres durch Aufhebung von Importrestriktionen, Subventionskürzungen und durch Finanzierungshilfen zur Anpassung und Umstellung der Produktionsprogramme unterstützt werden<sup>107</sup>. Zu den Mitteln zur Beschleunigung des Strukturwandels zählte die Bundesregierung 1969 auch Finanzhilfen für Branchen, die als besonders zukunftsfruchtig galten, wie Luft- und Raumfahrt und Kernkraftwerke.

Aufgrund des geringen Konkretisierungsgrads der Grundsätze läßt sich keine tiefgehende Beurteilung für die hier interessierende Fragestellung der Industriepolitik in Krisenbranchen vornehmen, obwohl die Grundsätze nach wie vor nicht revidiert wurden und somit im Prinzip heute noch gelten<sup>108</sup>. Die *allgemeinen* Grundsätze der damaligen Bundesregierung zeigen eine grundsätzliche Tendenz, den externen Strukturwandel in den Vordergrund zu stellen. Staatliche Eingriffe werden auf Ausnahmen beschränkt, die bei einer Überforderung der Unternehmen durch den Wandlungsdruck die externen Effekte abfedern sollen. Die Förderung von Information, Beratung und F&E stellt auf eine Verbesserung allgemeiner Rahmenbedingungen ohne Bezug auf Krisensituationen ab. Die *besonderen* staatlichen Anpassungshilfen, die für Krisensituationen gedacht sind, beinhalten eine Verminderung des Wandlungsdrucks durch Verlangsamung der Anpassungsvorgänge. Zum kooperativem Verhalten inländischer Wettbewerber wird nichts ausgesagt. Die vorgesehene Mittelverwendung für Rationalisierung und Modernisierung läßt keine Rückschlüsse auf eine situationsbezogene Förderung neuer Branchenstrukturen zu. Finanzhilfen in Branchenkrisen erhöhen allgemein die zeitlichen und finanziellen Freiheitsgrade der Anpassung, ohne auf fehlende Handlungsspielräume der Unternehmen abgestellt zu sein.

In den Jahren ab 1969 fand eine Erweiterung der Zielsetzungen der sektoralen Wirtschaftspolitik um Bereiche statt, in denen ein Strukturwandel durch den Staat initiiert werden sollte, z.B. Umweltschutz, qualitatives Wachstum und Rohstoff-

---

<sup>107</sup> BMWi: Strukturbericht, S.26.

<sup>108</sup> Peters: Strukturpolitik, S.40 stellt heraus, daß die aufgeführten leitbildhaften Grundsätze in der strukturpolitischen Praxis kaum nennenswerte 'Formkraft' entwickelt haben und vage formuliert sind. Kokalj/Albach: Industriepolitik, S.260 betonen, daß allgemeine Aufgaben für die sektorale Strukturpolitik aufgrund der unterschiedlichen wirtschaftlichen Situation und strukturellen Anpassungsprozesse der einzelnen Industriezweige nur schwer ableitbar sind. Finking: Grundlagen, S.114 kritisiert die Grundsätze als zu allgemein, zu unverbindlich und zu unsystematisch.

sicherung. Ergänzt wurden die Grundsätze auch um internationale Bezüge, wie die Schaffung eines europäischen Binnenmarktes, der Grundlagenforschung und der Förderung von Schlüsseltechnologien. 1977 wurde eine umfassende Strukturberichterstattung als Aufgabenfeld der Strukturpolitik genannt<sup>109</sup>. Ab 1981 erfolgte eine "Rückbesinnung" auf die ursprünglichen Zielsetzungen der Strukturpolitik, der Stärkung der Marktkräfte durch Flexibilität und Mobilität von Arbeit und Kapital und des Abbaus verkrusteter Strukturen. Als Aktionsfelder werden insbesondere Deregulierung (1) und der Abbau von Subventionen (2) gesehen<sup>110</sup>.

1. Unter *Deregulierung* kann die Beseitigung gesetzlicher Wandlungshemmnisse zur Förderung des externen Strukturwandels (Beseitigung von Markteintritts- und -austrittsbarrieren) verstanden werden. Sie wird im Rahmen einer horizontalen Industriepolitik nachdrücklich gefordert<sup>111</sup>. Zwar zielt Deregulierung nicht direkt auf das Problem der Strukturkrisen, doch sie kann als Beseitigung von gesetzlichen Wandlungshemmnissen aufgefaßt werden, die auch eine Anpassung in der Krise erleichtern könnten. Die Bundesregierung setzt 1987 eine Kommission zum Abbau marktwidriger Regulierungen (Deregulierungskommission) ein<sup>112</sup>. Neben den allgemeinen Vorstellungen der Deregulierungskommission sollen exemplarisch einige Vorschläge zum Arbeitsmarkt auf ihre Wirksamkeit als Hilfen für den internen Strukturwandel untersucht werden.

Die Deregulierungskommission sollte im Auftrag der Bundesregierung (1) die volkswirtschaftlichen Kosten bestehender Marktregulierungen transparent machen, (2) die gesamtwirtschaftlichen Wirkungen eines Abbaus staatlicher Eingriffe in Märkte abwägen, (3) konkrete Vorschläge für den Abbau von Marktzutritts- und -austrittsschranken unterbreiten und (4) Vorschläge erarbeiten, die auf eine höhere Flexibilität der Wirtschaft hinwirken. Deregulierung wurde von der Kommission als ein höherer Wert betrachtet:

"Deregulierung im Sinne des Abbaus unnötiger Regulierungen trägt ihren Wert in sich, weil mehr Freiheit ihren Wert in sich trägt. Sie braucht nicht durch 'Wirkungen' gerechtfertigt werden"<sup>113</sup>.

---

<sup>109</sup> Kokalj/Albach: Industriepolitik, S. 256ff mit Verweisen auf die jeweiligen Jahreswirtschaftsberichte; Voss: Ansätze, S.12ff.

<sup>110</sup> Kokalj/Albach: Industriepolitik, S.257; wobei diese 'Rückbesinnung' sich auf die Strukturpolitik der 50er und 60er Jahre bezieht. Auch Voss: Ansätze, S.8ff mit Verweis auf den Jahreswirtschaftsbericht 1984. Diese Phase soll aufgrund der hier vorliegenden Fragestellung nicht näher untersucht werden. Auf die bei Kokalj/Albach genannte Privatisierung wird hier wegen des fehlenden Bezugs zur Krisenproblematik nicht näher eingegangen.

<sup>111</sup> BDI/BDA: Memorandum, S.23; Peters: Strukturpolitik, S.41ff; Kommission: Wettbewerbsfähigkeit, S.11ff; Löbbecke/Döhrn/Loeffelholz: Strukturwandel, S.240.

<sup>112</sup> Zum folgenden Deregulierungskommission: Marktöffnung.

<sup>113</sup> Deregulierungskommission: Marktöffnung, S.11.

Trotzdem beschreibt sie positive Wirkungen von Deregulierung, z.B. die Vermehrung lohnender, nutzenstiftender wirtschaftlicher Transaktionen, sinkende Kosten und Preise, vielseitigeres und attraktiveres Angebot und immer (!) positive Beschäftigungswirkungen: "Dies ist so sicher wie die positive Wirkung auf den wirtschaftlichen Wohlstand"<sup>114</sup>

Konkreter macht die Kommission Vorschläge in den Bereichen Versicherungen, Verkehr, Stromwirtschaft, Prüfungs- und Sachverständigenwesen, Rechts- und Wirtschaftsberatung, Handwerk und Arbeitsmarkt. Hier sollen die Vorschläge der Kommission zum Arbeitsmarkt exemplarisch herausgegriffen werden.

Vorschlag 86: "Der Tarifvertrag kann im Notfall durch Betriebsvereinbarungen zeitweilig abbedungen werden"<sup>115</sup>

Bedrängte Unternehmen sollen durch die Aussetzung von Tarifverträgen in die Lage gesetzt werden, eine Sanierung ohne oder mit möglichst geringem Personalabbau zu erreichen. Dafür soll die Belegschaft Lohnminderungen hinnehmen. Eine ähnliche Wirkung wurde mit den Härtefallregelungen der ostdeutschen Metalltarifverträge angestrebt<sup>116</sup>. Zwar wurden nicht Tarifverträge durch Betriebsvereinbarungen abbedungen, doch in den Tarifverträgen konnte zur Abwendung von Insolvenzen und zur Sicherung von Arbeitsplätzen nach unten abgewichen werden. Die Erfahrungen dort haben allerdings gezeigt, daß in vielen Fällen die Vorlage von Unterlagen verweigert wurde (was auf moral hazard hindeutet), die Arbeitgeber ihrerseits nicht für Lohnzugeständnisse Arbeitsplatzsicherheit bieten wollten oder sich nicht zu Eigenbeiträgen zur Sanierung in der Lage sahen. Eine Forderung des Verbandes Gesamtmetall zur Übertragung der Regelungen auf Westdeutschland ist nicht bekannt geworden. Von daher deutet vieles darauf hin, daß die Deregulierungskommission auch das Mittel der Aussetzung von Tarifverträgen zur Sicherung von Arbeitsplätzen überschätzt. Außerdem ermöglicht das Tarifvertragsgesetz (TGV), daß firmenspezifische Zusatztarifverträge auch zum Zwecke der Sanierung ergänzend zum Flächentarifvertrag abgeschlossen werden können.

Zudem sind beim Abschluß einer solchen Betriebsvereinbarung interne politische Prozesse wahrscheinlich. Die Auseinandersetzungen um Lohnkürzungen sind zwischen Geschäftsleitungen und Betriebsräten zu führen und verlagern damit den Konflikt von der tariflichen auf die betriebliche Sphäre. Ob der Abbau des einen Hemmnisses (tarifvertragliche Bindung) durch den Aufbau interner Hemmnisse eine Anpassung in der Krise immer erleichtert, wird von der Kommission nicht beantwortet.

Auch wenn eine Deregulierung der Tarifverträge durch Betriebsvereinbarungen die Wandlungsfähigkeit einzelner Unternehmen in der Krise erhöht, verschärft dies doch die Gefahr gleichgerichteten Wettbewerbsverhaltens. Kostenvorteile des einen zwingen die anderen nachzuziehen, so daß sich daraus keine Wettbewerbsvorteile erzielen lassen. Somit kann das einzelne Unternehmen auch keine zusätzlichen finanziellen Handlungsspielräume z.B. für Diversifikationsstrategien erlangen. Eher besteht die Gefahr, daß über eine Kostensenkungsspirale der Verdrängungswettbewerb verschärft wird.

---

<sup>114</sup> Deregulierungskommission: Marktöffnung, S.12, die die Sicherheit ihres Urteils aus einer 'einfachen' Überlegung beziehen: Weniger Regulierung erhöht den potentiellen Wohlstand. Es lohnt sich damit, mit mehr Arbeit ihn auch tatsächlich zu schaffen.

<sup>115</sup> Deregulierungskommission: Marktöffnung, S.149.

<sup>116</sup> Siehe Kapitel B.III.1 Unternehmensinterne Handlungsspielräume zur Liquiditätssicherung.

Vorschlag 92: "Gesetzliche Sozialplanleistungen werden auf einen Ausgleich der wirtschaftlichen Nachteile begrenzt, die den entlassenen Arbeitnehmern bei bestmöglicher eigener Anpassung und unabhängig von einem etwa bestehenden Ungleichgewicht am Arbeitsmarkt entstehen."<sup>117</sup>

Die Kommission will davon wegkommen, daß Nachteile, die durch allgemein hohe Arbeitslosigkeit entstehen und nichts mit den spezifischen Kosten eines Arbeitsplatzwechsels zu tun haben, abgegolten werden. Wie ausgeführt<sup>118</sup> sind Sozialpläne Wandlungshemmnisse, die die Interessen der Arbeitnehmer berühren. Ihre Höhe hat gesetzlich (§ 112 Abs.5 BetrVG) und faktisch die wirtschaftliche Lage des Unternehmens zu berücksichtigen<sup>119</sup>. Eine Begrenzung hätte zur Folge, daß den Unternehmen höhere finanzielle Handlungsspielräume blieben. Es besteht auch hier die Gefahr, über eine verbilligte Personalreduzierung allein auf Gesundheitschumpungsstrategien zu setzen und Potentiale für Diversifikations- und Differenzierungsstrategien zu verlieren<sup>120</sup>. Allerdings ist zu fragen, ob Abfindungszahlungen insbesondere in Strukturkrisen ein adäquates Mittel sind oder ob nicht, wie in Kapitel B.I.4.c) Personal, Beschäftigungspläne und -gesellschaften beschrieben, andere Möglichkeiten zu suchen sind<sup>121</sup>.

Vorschlag 94: "Bei einem rechtsgeschäftlichen Betriebsübergang im Insolvenzfall kann der Erwerber des Betriebes die Belegschaft verkleinern."<sup>122</sup>

Im Falle einer übertragender Sanierung im Konkurs ist der Erwerber nach § 613a BGB verpflichtet, die gesamte Belegschaft zu übernehmen, da er aufgrund des Betriebsübergangs nicht kündigen kann<sup>123</sup>. Allerdings gelten nach wie vor die übrigen Kündigungsgründe wie z.B. betriebsbedingte Ursachen weiter, und in der Insolvenz ist das Sozialplanvolumen durch das SozplKonkG begrenzt. Die Gefahr mißbräuchlicher Gestaltung von Betriebsübergängen zu Lasten der Arbeitnehmer ist gerade im Konkurs gegeben<sup>124</sup>. Da der rentable Teil auf eine neue Gesellschaft übertragen wird, gelten für den unrentablen Teil im Konkurs die verminderten Rechte des SozplKonkG, z.B. die Begrenzung des Sozialplans auf ein Drittel der dann geringeren freien Masse oder den Wegfall der sozialen Auswahl. Zwar ist der § 613a BGB im Konkurs ein Wandlungshemmnis, das jedoch, durch die weiterbestehende Möglichkeit Arbeitnehmer aus betriebsbedingten Gründen zu kündigen, (ohne Mißbrauch) überwindbar erscheint. Zudem wurde im 'Arbeitsrechtlichen Beschäftigungsförderungsgesetz' am 1.10.1996 einige Vorschriften der InsO vorzeitig in Kraft gesetzt. Diese erleichtern dem Konkursverwalter betriebsbedingte Kündigungen und

---

<sup>117</sup> Deregulierungskommission: Marktöffnung, S.153.

<sup>118</sup> Siehe Kapitel A.IV.3.a) Gesellschaftliche Rahmenbedingungen.

<sup>119</sup> Darauf weist auch das Minderheitenvotum des Kommissionsmitglieds Heinz Markmann hin; Deregulierungskommission: Marktöffnung, S.160.

<sup>120</sup> Siehe die ausführliche Diskussion in Kapitel B.I.2.c) Personal, Beschäftigungspläne und -gesellschaften.

<sup>121</sup> Das Problem wird in Kapitel D.I Konzeption eines Branchenausschusses und D.II.3 Management betrieblicher Personalanpassungsprozesse noch näher behandelt.

<sup>122</sup> Deregulierungskommission: Marktöffnung, S.153.

<sup>123</sup> Siehe zu § 613a BGB auch Kapitel B.III.5 Handlungsspielräume zur Fortführung in der Insolvenz.

<sup>124</sup> Darauf weist auch Markmann in seinem Minderheitsvotum hin; Deregulierungskommission: Marktöffnung, S.160.

beschleunigen das Interessenausgleichsverfahren mit dem Ziel, vor einer übertragenden Sanierung Entlassungen abgewickelt zu haben<sup>125</sup>.

Insgesamt ist festzuhalten, daß Deregulierung zwar Wandlungshemmnisse abbauen kann aber eine Begünstigung von Kostensenkungerleichterungen etwa bei Tariflöhnen und Sozialplanansprüchen die Gefahr gleichgerichteten Wettbewerbsverhaltens und reiner Gesundschumpungsstrategien bewirkt. Obwohl eine Deregulierung des Arbeitsmarktes für alle Unternehmen Wandlungshemmnisse abbaut, schafft sie keine zusätzlichen Handlungsspielräume im Vergleich zur (inländischen) Konkurrenz mit gleicher Strategie. Darüber hinaus besteht die Gefahr, daß die Maßnahmen, soweit sie zu Lasten der Arbeitnehmer gehen, von diesen nicht akzeptiert werden. Dies könnte zu zusätzlichen internen Wandlungshemmnissen führen, die eine kontraproduktive Wirkung auf den Wandlungsprozeß haben. Zudem haben die Ergebnisse des Kapitels C.II.2.a) Strukturkrise gezeigt, daß Hemmnisse aufgrund arbeitsrechtlicher Rahmenbedingungen nicht zu den wesentlichen Problemen der Strukturkrise gehören.

Gesetzliche Wandlungshemmnisse regulieren in den oben diskutierten Fällen Interessenkonflikte zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern. Neben die ökonomische Interpretation tritt eine politische Dimension, um die Frage der Gewichtung der jeweiligen Interessenpositionen im Recht vor dem Hintergrund des Spannungsverhältnisses zwischen Wandlungsfähigkeit der Unternehmen und den sozialen Interessen der Beschäftigten<sup>126</sup>. Zum einen beruht dieses Gewichtung auf den rechtlichen Bedingungen und zum anderen ist sie abhängig von spezifischen Situationen und den sich daraus ergebenden Zwängen und Machtverhältnissen.

2. Zu den klassischen Instrumenten (interventionistischer) Strukturpolitik zählen *Subventionen*<sup>127</sup>. Darunter können allgemein Geldleistungen (oder geldwerte Leistungen) der öffentlichen Hand an Unternehmen verstanden werden, von denen als Gegenleistung bestimmte Verhaltensweisen gefordert oder erwartet werden<sup>128</sup>. Grundsätze für die Vergabe von Subventionen an Unternehmen der gewerblichen Wirtschaft wurden im Subventionskodex der Länder vom 7. Juli

<sup>125</sup> Bichlmeier/Oberhofer: Arbeitsrecht, S.161ff.

<sup>126</sup> Ähnliches gilt bei der Frage des Gläubigerschutzes; siehe Kapitel C.V.1 Rechtliche Rahmenbedingungen.

<sup>127</sup> Finking: Grundlagen, S.164; Trein: Wirtschaftsordnung, S.104.

<sup>128</sup> Harzem: Subventionen, S.10 mit einer ausführlichen Diskussion des Begriffs und seiner Abgrenzungsprobleme. Auf Anregung der Bundesregierung haben sich die wirtschaftswissenschaftlichen Forschungsinstitute auf eine Begriffsabgrenzung geeinigt. Siehe dazu den zwölften Subventionsbericht vom 1.9.1989, Bundestagsdrucksache 11/5116, Tz 25-27 und Übersicht 14.

1982<sup>129</sup> und im Subventionskodex Einzelunternehmen vom 30.5.1983<sup>130</sup> festgelegt. Erhaltungssubventionen sind danach abzulehnen und Subventionen zur Anpassung und zur Förderung der Produktivität auf Ausnahmefälle zu beschränken. Dazu gehören (1) volkswirtschaftliche Datenänderungen, wenn diese unvertretbare Folgen haben, (2) die Förderung von Forschung und Entwicklung, die nicht aus eigener Kraft betrieben werden kann, (3) der Abbau von Entwicklungsrückständen und (4) der Ausgleich von Standortnachteilen<sup>131</sup>.

Nach § 12 des Stabilitäts- und Wachstumsgesetzes hat die Bundesregierung dem Bundestag alle zwei Jahre eine zahlenmäßige Übersicht vorzulegen, die die Finanzhilfen und Steuervergünstigungen *des Bundes* an Betriebe und Wirtschaftszweige enthält. Sie ist gegliedert nach Erhaltungs-, Anpassungs- und Produktivitätshilfen<sup>132</sup>.

Als *Erhaltungshilfen* werden Subventionen angesehen, die nicht ausdrücklich an strukturverändernde Umstellungen gekoppelt sind. Sie kommen aus verteilungspolitischen und versorgungssichernden Gründen Krisenbranchen zugute. Für 1995 sind 6,7 Mrd.DM Erhaltungshilfen im Haushalt vorgesehen, der Regierungsentwurf 1996 plant 13,2 Mrd.DM. Darunter sind als größte Positionen:

- Kokskohlenbeihilfe (1.760 Mio.DM 1995(Soll); 1.650 Mio.DM 1996 (Entwurf))

Zweck ist die Erleichterung des Absatzes von Kokskohle an die Stahlindustrie, um die Förderkapazitäten aus Gründen der Versorgungssicherheit und der Arbeitsplätze zu erhalten.

- Verstromungshilfe Steinkohle (1996 7.500 Mio.DM(neu))

Ersatz des ehemaligen Kohlepfennigs durch Finanzhilfen aus dem Bundeshaushalt. Ziel ist die Sicherung des Marktanteils der Kohle bei der Elektrizitätserzeugung.

- Finanzierungs- und Wettbewerbshilfen für die Werftindustrie (1995 441 Mio.DM, 1996 442 Mio.DM)

Die Finanzierungshilfen dienen der Verbilligung von Krediten an Kunden; die Wettbewerbshilfen betragen 7% des Preises für Schiffe. Beide sollen wettbewerbsverzerrende Subventionen anderer Länder ausgleichen.

*Anpassungshilfen* sollen der Strukturanpassung von Betrieben und Branchen dienen und sich als Hilfe zur Selbsthilfe selbst entbehrlich machen, wie z.B. die strukturverändernden Hilfen für die neuen Bundesländer. Im Gesamtvolumen des Bundes von 14,1 Mrd.DM 1995 bzw. geplanten 14,9 Mrd.DM 1996 sind neben Zuweisungen an die neuen Bundesländer für betriebliche Investitionen (2.750 Mio.DM):

- Anpassungsgeld für Arbeitnehmer des Steinkohlenbergbaus (325 Mio.DM 1995(Soll); 298 Mio.DM 1996 (Entwurf)). Zweck ist die soziale Flankierung der Anpassungen im

---

<sup>129</sup> Bundesregierung: Grundsätze.

<sup>130</sup> Bundesregierung: Mindestanforderungen. Der Subventionskodex Einzelunternehmen wird in Kapitel C.V.2 Staatliche Finanzhilfen näher behandelt, da er sich vorrangig darauf bezieht.

<sup>131</sup> Bundesregierung: Grundsätze, S.310ff.

<sup>132</sup> Bundesregierung: Fünfzehnter Subventionsbericht, S.9ff. Die Zahlen sind der Übersicht 10, S.24 entnommen. Die einzelnen Subventionen sind im Anhang aufgeführt.



Bergbau, insbesondere zur Überbrückung für ältere Arbeitnehmer (ab 50. Lebensjahr) bis zur Rente.

Soziale Hilfsmaßnahmen für Arbeitnehmer der Kohle- und Stahlindustrie (272 Mio. DM; 273 Mio. DM) zur Vermeidung sozialer Härten durch Beihilfen für Abfindungen, Übergangshilfen und Wartegeld. Die Hilfen erfolgen durch die EGKS (siehe Kapitel C.IV.1 Staatliche Regulierung am Beispiel EGKS).

*Produktivitätshilfen* sollen insbesondere durch die Entwicklung neuer Produktionsmethoden das Wachstum fördern. Die 1.326 Mio. DM 1995 bzw. 749 Mio. DM 1996 enthalten hauptsächlich Hilfen für die Luftfahrtindustrie (294 Mio. DM 1995; 239 Mio. DM 1996), insbesondere zur Entwicklung des Airbus.

Die Bundesregierung sieht den Subventionsabbau als Daueraufgabe, da Hilfen für nicht wettbewerbsfähige Unternehmen und Wirtschaftszweige knappe Produktionsfaktoren an falscher Stelle binden und den Strukturwandel verhindern<sup>133</sup>. Der Subventionsabbau geht in kleinen Schritten voran, wobei die Fortschritte als unzureichend kritisiert werden<sup>134</sup>.

Hier kann keine Wirkungsanalyse von Subventionen geleistet werden<sup>135</sup>. Die genannten Beurteilungskriterien des kooperativen Branchenverhaltens, des industriepolitischen Leitbildes und der spezifischen Hilfen lassen aber einige Rückschlüsse auf die Effizienz von Subventionen zu.

Subventionen sind nicht an ein kooperatives Wettbewerbsverhalten in der Überkapazitätskrise gebunden. Hilfen beispielsweise für Bergleute oder Stahlarbeiter beeinflussen die Kostenseite durch die Unterstützung des Personalabbaus. Die Preishilfen bei Schiffen dienen der rein quantitativen Verbilligung anstelle der qualitativen Verbesserung. Die Ausrichtung der Anpassungshilfen präferieren eher gleichgerichtete Strategien der Gesundschumpfung und fördern damit die Rivalität. Auf die Gefahren der Konsolidierungsstrategie wurde hingewiesen<sup>136</sup>. Verdrängungsstrategien über den Preis werden nicht ausgeschlossen<sup>137</sup>. Ohne die Beseitigung eines ruinösen Wettbewerbs besteht die Gefahr, daß die Preistreiberei als Begründung für weitere Subventionen dient.

Ein Beispiel für die fehlende Effizienz von Subventionen zur Beeinflussung des Verhaltens der Konkurrenten kann aus dem in Kapitel C.II.2.a) Strukturkrise beschriebenen

<sup>133</sup> Bundesregierung: Fünfzehnter Subventionsbericht, S.25.

<sup>134</sup> Sachverständigenrat: Jahresgutachten 1993/94, S.260; Löbke/Döhrn/Loeffelholz: Strukturwandel, S.236ff, die feststellen, daß das reale Subventionsvolumen in den 80er Jahren um 9 % zurückging und anschließend vereinigungsbedingt stieg.

<sup>135</sup> Einen Überblick über Ansätze der Subventionswirkungsanalyse gibt Harzem: Subventionen, S.21ff; auch Finking: Grundlagen, S.170ff.

<sup>136</sup> Siehe Kapitel B.I.1.b).bb) Behauptung durch Konsolidierung.

<sup>137</sup> In Kapitel C.IV.1 Staatliche Regulierung am Beispiel EGKS wird dies für die Stahlindustrie näher beschrieben.



Gefangenendilemma abgeleitet werden. Angenommen, daß vom Staat die Hälfte der Stilllegungskosten subventioniert wird, wenn ein Kapazitätsabbau stattfindet. Die Abbaukosten betragen dann 1 statt 2.

*Tabelle 11*  
**Auszahlungsmatrix Teilsubventionierung**

a \ n	Kapazitätsstillegung	keine Stillegung
Kapazitätsstillegung	Fall 1: (3,3)	Fall 2: (-1,0)
keine Stillegung	Fall 3: (4,3)	Fall 4: (0,0)

Daraus folgt, daß zwar der 'Gewinn' des free-riders (Fall 3) geringer wird, sich aber nach wie vor ein eindeutiger ökonomischer Vorteil ergibt. Hier ändern Subventionen also nicht grundsätzliches am Verhalten der Wettbewerber.

Angenommen der Staat übernimmt nunmehr alle Kapazitätsabbaukosten aufgrund der Zusage, daß Kapazitäten stillgelegt werden. Die Matrix hat dann folgendes Bild:

*Tabelle 12*  
**Auszahlungsmatrix Vollsubventionierung**

a \ n	Kapazitätsstillegung	keine Stillegung
Kapazitätsstillegung	Fall 1: (4,4)	Fall 2: (0,0)
keine Stillegung	Fall 3: (4,4)	Fall 4: (0,0)

Der Anbieter hat zwar keinen direkten Auszahlungsvorteil, egal ob er stilllegt oder nicht. Trotzdem wird er nicht stilllegen wollen. Erstens besitzt er bei steigender Nachfrage im Gegensatz zu den anderen Anbietern die Kapazitäten, diese Nachfrage in höchstem Umfang bedienen zu können und zweitens erlaubt ihm dann die größere Menge Stückkostendegressionseffekte.

Die Förderung der Gesundschumpfung durch Subventionen beeinträchtigt die Wettbewerber einen abgestimmten und innovativen Ausweg aus der Krise zu suchen, da Wettbewerbsparameter wie Differenzierungsvorteile oder andere Möglichkeiten der Neuprofilierung im Wettbewerb nicht gefördert werden<sup>138</sup>. Die Strategiealternativen der Unternehmen werden somit auf Schrumpfungsstrategien eingeschränkt und bestehende Produkt- und Marktstrukturen der Branche zementiert. Suchprozesse nach Auswegen aus der Krise werden nicht unterstützt.

---

<sup>138</sup> Allerdings muß angemerkt werden, daß bei homogenen Massengütern, wie sie für viele Strukturkrisenbranchen typisch sind, Differenzierungsvorteile nur schwierig zu realisieren sind.

Auch der, der Innovationen sucht, wird zur Schrumpfung gezwungen, um seine Kostenposition im Wettbewerb nicht zu verlieren. Es ist daher nicht erkennbar, daß Subventionen an ein industriepolitisches Leitbild gebunden sind<sup>139</sup>.

Die weitgehende Beschränkung der Hilfen auf soziale Abfederungsmaßnahmen und Absatzhilfen, ohne andere spezifische Handlungsspielräume zu berücksichtigen, erweist sich als ineffizient. Damit sind einerseits Streuverluste und andererseits Mitnahmeeffekte verbunden. Wenn ein Ausweg aus der Krise nur durch den Aufbau eines abweichenden strategischen Profils möglich ist und dazu Handlungsspielräume bei innovativen Produkten und neuen Märkten gewonnen werden müssen, helfen diese Anpassungs- und Erhaltungshilfen an der falschen Stellen und bewirken Streuverluste, setzen also nicht an spezifisch fehlenden Handlungsspielräumen an. Sie werden mitgenommen, um die Kostenposition im Wettbewerb nicht zu verschlechtern, ohne die (relative) Wettbewerbsfähigkeit zu verbessern. Damit ist auch die Kritik verständlich, daß Subventionen den Strukturwandel behindern, da sie keine Innovations- und Kooperationsstrategien als Ausweg aus der Krise fördern<sup>140</sup>.

Einschränkend muß allerdings festgehalten werden, daß bei großen personellen Anpassungsmaßnahmen und daraus resultierenden regionalen Disparitäten Subventionen notwendig sind und unterstützende Wirkung zur Förderung des externen Strukturwandels und zur sozialen Abfederung haben. Ihr derzeitiger Charakter ist aber weder effektiv noch effizient darauf ausgelegt, den internen Wandel der Unternehmen in der Strukturkrise zu fördern.

Die Position der Bundesregierung scheint sich in bezug auf eine sektorale Strukturpolitik in gewissem Umfang zu ändern. So beschloß das Kabinett 1994 einen Rat für Forschung, Technologie und Innovation, der im März 1995 erstmals tagte<sup>141</sup>. Beim 'Beschäftigungsgipfel' am 25.1.1995 wurden Branchendialoge zwischen Wirtschaftsministerium, Industrie und Gewerkschaften vereinbart. Am 15.3.1995 fand ein erstes Treffen des Wirtschaftsministers mit Vertretern der Automobilindustrie, ihrer Zulieferer und der IG Metall über das Thema 'Automobilbau - Beschäftigung am Standort Deutschland' statt<sup>142</sup>. Weitere

---

<sup>139</sup> So fordert der Sachverständigenrat: Jahrgutachten 1993/94 S.261, daß Anpassungssubventionen nur unter der Bedingung gewährt werden sollten, daß die betroffenen Unternehmen ein erfolgsversprechendes Umstrukturisierungskonzept vorlegen und dies konsequent umsetzen. Ähnliches sollte auch für die gesamte Branche gelten (A.d.V.).

<sup>140</sup> Siehe Argument 2 gegen sektorale Eingriffe in Kapitel C.I Begriff der Industriepolitik.

<sup>141</sup> Siehe FAZ vom 25.2.1995.

<sup>142</sup> Pressemitteilung des BMWi von 15.3.1995 "Erster Branchendialog mit der Automobilindustrie".

Gespräche wurden mit dem Maschinenbau, der Stahlindustrie und den Werften durchgeführt. Insgesamt gab es bis Ende 1996 13 Gesprächsrunden mit 11 Branchen. Sie wurden von Bundeswirtschaftsminister Rexrodt als erfolgreich eingeschätzt, sollen fortgesetzt und auf weitere Branchen ausgedehnt werden. Im Mittelpunkt standen allgemeine wirtschaftspolitische Themen wie die Kosten- und Abgabenbelastung der Unternehmen, das Jahressteuergesetz 1996, Ökosteuern und Umweltschutzaufgaben<sup>143</sup>. Auswirkungen dieser Gespräche auf konkrete Sektorpolitiken sind allerdings bisher nicht bekannt geworden.

## 2. Industriepolitische Aktivitäten der Bundesländer

In den Ländern zeichneten sich folgende Entwicklungen der Industriepolitik der 80er Jahre ab:<sup>144</sup>

- Umstellungsförderung statt Erhaltungshilfen, wie etwa das Aktionsprogramm Ruhr oder die Werftenhilfe in Hamburg und Bremen.
- Anwendungsorientierter Ausbau der Forschungsinfrastruktur (Beispiele Wissenschaftsstadt Ulm, Technologie- und Gründerzentren in vielen Ländern).
- Aufbau einer weit verzweigten Innovations-Dienstleistungsstruktur (Technologieberater bei Kammern und RKW, Transferstellen der Hochschulen).
- Unmittelbare Technologieförderung für die Unternehmen (z.B. bayerisches Technologie-Einführungsprogramm für mittelständische Unternehmen).
- Bedeutungszuwachs der regionalen und lokalen Ebene (z.B. regionale Technologieparks)<sup>145</sup>.

Die folgenden Beispiele beziehen sich auf die sektorale Strukturpolitik der Bundesländer. Definitionsgemäß wird die regionale Strukturpolitik nicht näher untersucht<sup>146</sup>. Besonderheiten in Ostdeutschland ergeben sich aus den weit-

---

<sup>143</sup> Siehe FAZ vom 3.1.1997. IG Metall und DAG kritisierten, daß die Branchengespräche bisher kaum konkrete Ergebnisse gehabt hätten; Frankfurter Rundschau 22.1.1997.

<sup>144</sup> Krumbein: Industriepolitik, S.35ff.

<sup>145</sup> Zur regionalen Industriepolitik mit ausführlichen Beispielen unterhalb der Länder angesiedelter Entwicklungsnetzwerke Batt: Industriepolitik, S.39ff, die beweisen, wie stark das Gefälle industriepolitischer Akzeptanz zwischen Bundesregierung, Ländern und regionaler Ebene ist.

<sup>146</sup> Über dialogorientierte Konzepte und Institutionen der regionalen Strukturpolitik gibt Ziegler: Strukturpolitik, S.574ff einen Überblick und kommt zu dem Ergebnis (S.580): "Bis auf wenige Ausnahmen haben mittlerweile nach und nach alle Bundesländer ein Konzept der regionalisierten Strukturpolitik eingeleitet. Damit gehen die Länder neue Wege vernetzter Konzepte zur nachhaltigen Wirtschafts- und Arbeitsmarktentwicklung in ihren Regionen

gehenden Hilfen für notleidende Unternehmen. Diese werden in Kapitel C.V.3 Sanierungsbeihilfen in Ostdeutschland ausgeführt, da sie sich hauptsächlich auf Liquiditätskrisen beziehen.

*Niedersachsen* veranstaltet einen industriepolitischen Dialog in Branchengesprächen mit der Automobilindustrie, den Kfz-Zulieferern und einigen anderen Branchen. Beteiligt sind Unternehmen, Banken, Gewerkschaften und die Wissenschaft<sup>147</sup>. Dabei existieren Gesprächskreise der Automobilzulieferer untereinander und mit den Automobilherstellern<sup>148</sup>. In den ersten Runden wurden fünf Schwerpunktthemen definiert, zu denen Arbeitsgruppen eingerichtet wurden. Die Themen sind Qualifikation, F&E, Internationalisierung, System- und Modulgemeinschaften und Zusammenarbeit mit den Herstellern. Das Land unterstützt mit seinen industriepolitischen Instrumenten die Ergebnisse des Dialogs, beispielsweise durch überbetriebliche Qualifikationsmaßnahmen, Landesbürgschaften, Technologiepolitik, Förderung regionaler Produktionsverbindungen und durch Außenwirtschaftspolitik (Exportberatung, Messebeteiligung, Garantiefonds für Auslandsbeteiligungen). Im Bereich F&E wurden 45 Verbundprojekte gefördert. Hilfe bei Qualifizierungsmaßnahmen erhielten 16 Unternehmen mit 4 Mio.DM<sup>149</sup>.

*Nordrhein-Westfalen* gründete Ende 1993 eine Verbundinitiative Automobil NRW (VIA NRW)<sup>150</sup>, um die Wettbewerbstähigkeit der Automobilzulieferer zu erhöhen. Dabei sollen praxisorientierte Kooperations- und Verbundprojekte unter Beteiligung der Hersteller, Zulieferern, Kammern, Verbände, Gewerkschaften, Banken und Wissenschaft durchgeführt werden. Diese Projekte beziehen sich auf neue Kooperationsformen, Zulieferernetzwerke, Mitarbeiterqualifikation, Standardisierung, innovative Organisationsformen und Internationalisierung. Derzeit werden ca. 50 Projekte mit 36 Mio.DM unterstützt<sup>151</sup>.

In *Bayern* beruht die Industriepolitik auf vier Säulen: (1) Dialog zwischen Industrie und Staat unter Einbezug der Gewerkschaften, (2) industrielles Rahmenmanagement mit dem Ziel der Kostenbegrenzung und der Schaffung größerer unternehmerischer Freiräume, (3) industrielles Zukunftsmanagement mit Technologietransfer, Ausbau industrienaher Forschung und Mittelstandsförderung und (4) industriepolitisches Krisenmanagement mit zinsverbilligten Darlehen zur Bekämpfung akuter regionaler Beschäftigungsprobleme einzelner Unternehmen<sup>152</sup>.

---

... Neben den traditionellen wirtschaftspolitischen Beziehungen wird eine neue regionale Kooperationsform aufgebaut, die sich auf Kooperations-, Kommunikations- sowie Netzwerkstrukturen stützt."

<sup>147</sup> Schröder: Automobilindustrie, S.149ff.

<sup>148</sup> Schröder: Automobilindustrie, S.149ff; Mielke/Voegele: Kooperationen, S.307ff.

<sup>149</sup> Siehe Niedersächsisches Ministerium für Wirtschaft, Technologie und Verkehr: Strategische Ressortplanung, Projektgruppe Fahrzeugbau, Abschlußbericht Juni 1994.

<sup>150</sup> Ministerium für Wirtschaft, NRW: VIA, o.S.

<sup>151</sup> Siehe Handelsblatt vom 25.3.1997.

<sup>152</sup> Pangerl: 'Standort Bayern 2000', S.41ff; Lang: Bayerische Industriepolitik, S.47. Zu dem letzten Punkt des industriepolitischen Krisenmanagement wurde von der Bayerischen Beteiligungsgesellschaft mbH, München (Tochter der staatlichen Bayerischen Landesbank für Aufbaufinanzierung) ein 'Umstrukturierungsfonds' in Form der Beteiligungsgesellschaft der Bayerischen Wirtschaft (BBW) gegründet.

*Baden-Württemberg* gründete eine Gemeinschaftsinitiative Wirtschaft und Politik, die darauf abzielt, für Leitbranchen Kostenstrukturen zu verbessern, vorhandene Mobilitätsreserven zu fördern und neue Produkte und Marktfelder zu erschließen. Die Initiative besteht aus einem Dreieck von Wirtschaft, Politik und Gewerkschaften. Handlungsfelder sind Qualifizierungsmaßnahmen im Metallbereich, Kooperation von Zulieferern und Abnehmern in der Automobilindustrie, Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit im Maschinenbau u.a.<sup>153</sup>. Für die Branche der Automobilzulieferer wurden zur Verbesserung des Informationsflusses Gesprächs- und Arbeitskreise auf IHK-Ebene eingerichtet, Beratungen (allein 600 Kurz- und 470 Spezialberatungen) durch die Steinbeiss-Stiftung durchgeführt und 17 Verbundprojekte mit 107 Unternehmen durch 8,2 Mio.DM gefördert. Diese bezogen sich auf montage- und kostengerechte Konstruktion, Produktionssynchronisation zwischen Zulieferern und Herstellern und horizontale strategische Kooperationen im Zuliefersektor<sup>154</sup>.

Zur Beurteilung der länderspezifischen Industriepolitik anhand der entwickelten Kriterien ist festzuhalten, daß diese einerseits Strategien des externen Strukturwandels, insbesondere Technologie- und Gründungsförderung unterstützen, andererseits drohende Strukturkrisen nicht dem Markt überlassen, sondern durch institutionalisierte Dialoge und konsensuale Prozesse zu lösen versuchen<sup>155</sup>. Dies gilt insbesondere für die Automobilzuliefererindustrie, die sich aufgrund des Wettbewerbsdrucks ihrer Kunden einem erheblichen Wandlungsbedarf ausgesetzt sieht<sup>156</sup>. Dieser Wandlungsdruck soll in den industriepolitischen Dialogen zwischen Herstellern, Zulieferern, Gewerkschaften und Landesregierungen im Konsens vermindert und gleichzeitig den Unternehmen neue Handlungsspielräume in marktlicher, technischer und qualifikatorischer Hinsicht eingeräumt werden. Insbesondere werden Kooperationen gefördert<sup>157</sup>. Es läßt sich allerdings nur vermuten, daß ruinöses Branchenverhalten aufgrund der ständigen Gespräche vermieden wird. Entsprechende Untersuchungen darüber sind m.E. nicht bekannt.

Die Förderung von Diversifikation, insbesondere in internationale Märkte wird in Niedersachsen und NRW unterstützt. Die Qualifizierung der Zulieferer als Systemanbieter läßt auf ein industriepolitisches Leitbild für diesen Bereich

---

<sup>153</sup> Spöri: Neue Wege, S.66ff.

<sup>154</sup> Siehe Pressemitteilung des Wirtschaftsministeriums Baden-Württemberg, Zwischenbericht Umsetzungsmaßnahmen Verbundprojekte, April 1994.

<sup>155</sup> Einen: Industriepolitik, S.30; Krumbein: Industriepolitik, S.49; Lang: Bayerische Industriepolitik, S.47; Kremendahl: Plädoyer, S.108.

<sup>156</sup> IG Metall: Automobil- und Zuliefererindustrie; Müller: Restrukturierung, S.100ff; auch Kapitel B.II Sektorale Einflußfaktoren des Strukturwandels. Allerdings ist fraglich, ob hier von einer Strukturkrise gesprochen werden kann, da Überkapazitäten nicht in überlebensbedrohendem Umfang vorhanden sind.

<sup>157</sup> Siehe das Schwerpunktthema System- und Modulgemeinschaften in Niedersachsen und das Projekt Zulieferernetzwerke in NRW.

schließen. Bei der internen Umsetzung wird gezielt durch F&E-Förderung und Qualifikationsmaßnahmen geholfen. Einige Länder gewähren bei fehlenden finanziellen Handlungsspielräumen Bürgschaften zur Anpassung<sup>158</sup>.

Insgesamt scheint die dialogorientierte sektorale Industriepolitik der Bundesländer, d.h. der Einsatz weicher Steuerungsinstrumente, die Anforderungen an ein abgestimmtes Branchenverhalten, ein industriepolitischen Leitbild und an spezifischen Hilfen ansatzweise zu erfüllen. Die Grenze dieser dialogorientierten Ansätze liegt in der Verbindlichkeit vereinbarter Maßnahmen in der Krise. Bei weiter steigendem Wandlungsdruck etwa durch Nachfragerückgänge auf der Herstellerseite und entsprechenden Überkapazitäten wird sich vermutlich das Wettbewerbsverhalten in Richtung höherer Rivalität ändern. Dann dürften industriepolitische Instrumente fehlen, um das zu erwartende ruinöse Branchenverhalten zu regulieren, wenn freiwillige Regelungen scheitern oder diese unterlaufen werden.

Grundsätzlich stellt sich die Frage, ob Bundesländer überhaupt die richtige institutionelle Ebene sind, Branchen in ihrer Strukturkrise zu helfen. Die Gefahr der Wirkungslosigkeit und die eines Subventionswettlaufs der Regionen bei bundes-, europa- oder weltweit niedergelassenen Branchen dürfte nicht von der Hand zu weisen sein. Sektorale Strukturkrisen werden sich allein auf regionaler Ebene kaum lösen lassen.

### 3. Europäische Industriepolitik

Seit dem Vertrag zur Gründung der Europäischen Gemeinschaft von 1957 treten die Mitgliedsstaaten zunehmend wirtschafts- und industriepolitische Kompetenzen an die Gemeinschaft und die Kommission ab. Damit wurden die einzelstaatlichen Möglichkeiten, bestimmte Wirtschaftszweige oder einzelne Unternehmen zu unterstützen und zu subventionieren, gezielt beschränkt<sup>159</sup>.

Mit dem 1990 vom Ministerrat genehmigten Grundsatzpapier (Bangemann-Papier) der Kommission zur "Industriepolitik in einem offenen und wettbewerbsorientierten Umfeld"<sup>160</sup> versuchte die EU-Kommission ein eigenständiges industriepolitisches Mandat zu erlangen. Im Kern ist dieses Papier marktwirtschaftlich ausgerichtet. Es stellt klar, daß die Verantwortung für die Wettbewerbsfähigkeit bei den Unternehmen selbst liegt, die öffentliche Hand für ein günstiges Umfeld zu sorgen hat und auf defensiv strukturerhalten-

---

<sup>158</sup> Zu Bürgschaften der Bundesländer siehe Kapitel C.V.2 Staatliche Finanzhilfen.

<sup>159</sup> Jacob: Perspektiven, S.17; Löbbe/Döhrn/Loeffelholz: Strukturwandel, S.44.

<sup>160</sup> Kommission: Industriepolitik.

de, protektionistische und sektorbezogene Ansätze verzichten muß<sup>161</sup>. Industriepolitik umfaßt nach diesem Konzept drei Kernelemente:<sup>162</sup>

1. Stabile Rahmenbedingungen für ein wirksames Funktionieren der marktwirtschaftlichen Prinzipien;
2. Entwicklung der wichtigsten Katalysatoren für strukturelle Anpassungsprozesse wie Vollendung des Binnenmarktes und eine offene Handelspolitik;
3. Entwicklung von Instrumenten zur Beschleunigung des strukturellen Anpassungsprozesses, wie Forschung und Entwicklung, Aus- und Fortbildung und die Förderung kleiner und mittlerer Unternehmen.

In den folgenden Jahren wurden allerdings sektorspezifische Papiere zur Elektronik/Informatik, Telekommunikation, Bio- und Gentechnologie u.a. vorgelegt, die einen größeren Spielraum für Industriepolitik lassen<sup>163</sup>.

Seit den Maastrichter Verträgen im Dezember 1991 hat die EU-Kommission ein eigenständiges industriepolitisches Mandat. In Artikel 130(1) des Vertrages heißt es:<sup>164</sup>

"Die Gemeinschaft und die Mitgliedsstaaten sorgen dafür, daß die notwendigen Voraussetzungen für die Wettbewerbsfähigkeit der Industrie der Gemeinschaft gewährleistet sind. Zu diesem Zweck zielt ihre Tätigkeit entsprechend einem System offener und wettbewerbsorientierter Märkte auf folgendes ab:

- Erleichterung der Anpassung der Industrie an die strukturellen Veränderungen;
- Förderung eines für die Initiative und Weiterentwicklung der Unternehmen in der gesamten Gemeinschaft, insbesondere der kleinen und mittleren Unternehmen, günstigen Umfeldes;
- Förderung eines für die Zusammenarbeit zwischen Unternehmen günstigen Umfeldes;
- Förderung einer besseren Nutzung des industriellen Potentials der Politik in den Bereichen Innovation, Forschung und technologische Entwicklung."

Der Art.130 läßt sektorspezifische Interventionen offen<sup>165</sup>. Ursache der bemängelten weichen Formulierungen sind die scharfen ideologischen Gegensätze der Mitgliedsstaaten

---

<sup>161</sup> Wartenberg: Europäische Industriepolitik, S.36 bezeichnet dies Konzept als akzeptabel für den deutschen BDI im Gegensatz zu den Maastrichter Beschlüssen zur EU-Industriepolitik; siehe auch Kreklau: Industriepolitische Ansätze, S.40; Jacob: Perspektiven, S.17ff; Freytag: Strategische Handels- und Industriepolitik, S.10; Oberender/Daumann: Industriepolitik, S.46ff.

<sup>162</sup> Jacob: Perspektiven, S.18.

<sup>163</sup> Kreklau: Industriepolitische Ansätze, S.40; Löbbe/Döhrn/Loeffelholz: Strukturwandel, S.47; Hellmann: Europäische Industriepolitik, S.103ff.

<sup>164</sup> Europäische Gemeinschaft/Europäische Union: Neufassung, S.197ff; ausführlich zur Interpretation des Artikels 130 Hellmann: Europäische Industriepolitik, S.14ff.

<sup>165</sup> Wartenberg: Europäische Industriepolitik, S.36; Löbbe/Döhrn/Loeffelholz: Strukturwandel, S.47; Hellmann: Europäische Industriepolitik, S.16; Oberender/Daumann: Industriepolitik, S.47; Schmidt: Europäische Industriepolitik, S.972. Anderer Meinung ist ein Verwaltungsrat bei der Generaldirektion 3 (Industrie) der Kommission Jacob: Perspektiven, S.19, mit der Begründung, daß sich Art.130 auf ein System offener Märkte, Vermeidung von Wettbewerbsverzerrungen und dem Einstimmigkeitsprinzip des Rates bezieht.



zu diesem Thema, beispielsweise zwischen Großbritannien und Deutschland einerseits und Frankreich, Belgien und den südlichen Ländern andererseits<sup>166</sup>. Industriepolitische Instrumente für Krisenbranchen werden in den Verträgen nicht erwähnt.

1994 legte die Kommission aufbauend auf dem 1990 verabschiedeten Grundsatzpapier ein Aktionsprogramm unter dem Titel "Eine Politik der industriellen Wettbewerbsfähigkeit" vor<sup>167</sup>. Den neuen Herausforderungen wie Arbeitslosigkeit, Internationalisierung und Verschärfung des Wettbewerbs will sie begegnen durch (1) die Förderung immaterieller Investitionen (Verbesserung der beruflichen Bildung, Förderung der Humanressourcen), (2) den Ausbau der industriellen Zusammenarbeit (Gesprächsrunden der Industrie, Unterstützungseinrichtungen), (3) die Stärkung des Wettbewerbs (Bemühung um die Reduzierung öffentlicher Hilfen) und (4) die Modernisierung der Rolle der öffentlichen Hand in der Industrie (Deregulierung)<sup>168</sup>.

Beim Ausbau der industriellen Zusammenarbeit setzt man u.a. auf die Nutzung der industriellen Tradition. Dazu gehört auch die Verbesserung der Bedingungen der Wettbewerbsfähigkeit auf gesättigten Märkten durch mehr Qualifikation, neue Produkte und Ideen und Erneuerung der Produktions- und Vermarktungsstrukturen<sup>169</sup>. Die Kommission stellt fest:

"... in einigen Fällen kann eine abgestimmte Politik des Abbaus von Kapazitäten zur Verwirklichung der erforderlichen strukturellen Anpassungen sinnvoller sein, als ein Ansatz, der ausschließlich auf die natürlichen Marktkräfte setzt, die sich häufig als nicht ausreichend erweisen."<sup>170</sup>

Demzufolge ist man von dem noch 1990 formulierten Verzicht 'defensiver' Ansätze abgekommen. Die Kommission erweiterte zudem ihre industriepolitischen Vorstellungen um dialogorientierte Ansätze der industriellen Zusammenarbeit:

"Die industrielle Zusammenarbeit ist in erster Linie Angelegenheit der Unternehmen und der Unternehmer. Dennoch muß die öffentliche Hand ein dynamisches Konzept in diesem Bereich erarbeiten, um einen günstigen Rahmen für die Berücksichtigung der jeweiligen Interessen zu schaffen und Begegnungsmöglichkeiten für die Betroffenen ('Round tables') einzubeziehen."<sup>171</sup>

---

<sup>166</sup> Hellmann: Europäische Industriepolitik, S.24ff; Petrella/Wobbe: Perspektiven, S.95. In Deutschland hat sich insbesondere der wissenschaftliche Beirat beim Bundeswirtschaftsministerium und die Monopolkommission ablehnend zum Art.130 geäußert. Nachweis siehe Hellmann: Europäische Industriepolitik, S.189ff.

<sup>167</sup> Kommission: Wettbewerbsfähigkeit. Auf das Ende 1993 von der Kommission vorgelegte Weißbuch: Wachstum, Wettbewerbsfähigkeit, Beschäftigung soll hier trotz einiger industriepolitischer Elemente nicht näher eingegangen werden. Diese beziehen sich hauptsächlich auf transeuropäische Netze und die Informationsgesellschaft; siehe Jacob: Perspektiven, S.19 und Oberender/Daumann: Industriepolitik, S.66ff.

<sup>168</sup> Kommission: Wettbewerbsfähigkeit, S.11ff.

<sup>169</sup> Kommission: Wettbewerbsfähigkeit, S.24ff.

<sup>170</sup> Kommission: Wettbewerbsfähigkeit, S.25.

<sup>171</sup> Kommission: Wettbewerbsfähigkeit, S.29. Anfang 1995 fanden die ersten Round-Table-Gespräche statt; Jacob: Perspektiven, S.21.

Die *praktizierte* Industriepolitik der EU ist sowohl durch horizontale (sektorübergreifende) als auch vertikale (sektorspezifische) Aktivitäten gekennzeichnet. Zu der sektorüberschreitenden Industriepolitik der EU zählen beispielsweise im Rahmen des Binnenmarktes die Harmonisierung von Normen und Standards, die Liberalisierung des öffentlichen Auftragswesens, die Angleichung des Gesellschaftsrechts, sowie der gewerbliche Rechtsschutz<sup>172</sup>. Die europäische Wettbewerbsordnung verbietet Wettbewerbsbeschränkungen (Art.85 EWGV), den Mißbrauch marktbeherrschender Stellungen (Art.86 EWGV), reguliert Fusionen (Europäische Fusionskontrolle) und staatliche Beihilfen (Art.92 EWGV)<sup>173</sup>. Derartige Beihilfen werden von der Kommission positiv beurteilt, wenn sie regionale oder größenspezifische Nachteile verringern. Kritisch werden dagegen Rettungs- und Umstrukturierungshilfen gesehen. Als Ausnahmen werden wettbewerbsneutrale Beihilfen akzeptiert, wenn sie der Verringerung von Überkapazitäten dienen<sup>174</sup>.

Zwar hat sich die Kommission für eine horizontale und gegen vertikale Industriepolitik gewandt, doch intervenierte sie in verschiedenen Fällen sektorspezifisch. So förderte die EU Zukunftsbranchen wie Elektronik, Informatik, Telekommunikation, Biotechnologie und Luft- und Raumfahrt. Zudem bot sie spezifische Hilfen für Branchen, deren Strukturwandel aufgrund hohen Wettbewerbsdrucks begleitet werden mußte. Dazu gehören neben der Stahlindustrie, die gesondert in Kapitel C.IV.1 Staatliche Regulierung am Beispiel EGKS behandelt werden soll, Automobilindustrie, Schiffbau, Textilindustrie und andere<sup>175</sup>.

In der *Automobilindustrie* ergab sich in den 80er Jahren eine günstige Automobilkonjunktur, die aber die latente Schwäche der Produktivitätsentwicklung überspielte. In dieser Zeit konnten die inländischen Hersteller ihre Marktposition gegen die vordringenden Japaner zwar halten, doch war dies in einzelnen Ländern nur durch Importbeschränkungen möglich. Anfang der 90er Jahre ging die Produktion zurück und die Wettbewerbsbedingungen verschärfen sich. Die Kommission sah in ihrer Mitteilung vom 8.5.1992 den Hauptnachteil der EG-Automobilindustrie im Produktivitätsrückstand gegenüber Japan und sah darüber hinaus eine Verbesserung der Leistungsfähigkeit der Zulieferer als notwendig an. Sie beschloß folgende Maßnahmen:

---

<sup>172</sup> Weitere Beispiele sind Umwelt- und Forschungspolitik, die Förderung von Klein- und Mittelbetrieben und von Europäischen Betriebsräten; siehe Hellmann: Europäische Industriepolitik, S.53ff.

<sup>173</sup> Schmidt: Europäische Industriepolitik, S.971.

<sup>174</sup> Hellmann: Europäische Industriepolitik, S.65; Jüttner-Kramny: Staatliche Hilfen, S.1750.

<sup>175</sup> Zum folgenden insbesondere Hellmann: Europäische Industriepolitik, S.103ff. Zu einzelnen Branchen auch Freytag: Strategische Handels- und Industriepolitik, S.151ff und Bletschacher/Klodt: Handels- und Industriepolitik, S.69ff.

- Vollendung der technischen Harmonisierung um Größenvorteile zu ermöglichen.
- Einführung eines Gemeinschaftsrahmens für staatliche Beihilfen an die KfZ-Industrie, um einen Subventionswettbewerb zu verhindern.
- Aushandlung einer freiwilligen Vereinbarung über Exportbeschränkungen mit Japan von 1993 bis Ende 1999 von ca. einer Mio. japanischer PKW. Dabei forderten Frankreich und Italien zusätzliche Local-content-Auflagen für japanische Transplants, die allerdings von der Kommission abgelehnt wurden.
- Erlass von Normen für Autoabgase und strenge Umweltvorschriften, um die Wettbewerbsfähigkeit der Automobilindustrie und die soziale Akzeptanz des Autos zu erhöhen.

Die weltweiten Überkapazitäten im *Schiffbau* veranlaßte die Gemeinschaft zu Maßnahmen zur Verringerung der Kapazitäten, wobei die wettbewerbsfähigsten Anlagen erhalten und der Anpassungsprozeß durch Beihilfen gesteuert werden sollte. In mehreren Richtlinien wurden Höchstsätze für Betriebsbeihilfen zum Bau neuer Schiffe erlassen, die degressiv gestaltet waren und von 1987/88 28% auf 9% seit 1992 gesenkt wurden. Dies wurde begleitet durch Schließungs- und Kapazitätsabbaubeihilfen sowie ein Verbot länderspezifischer Investitionsbeihilfen, sofern diese zu Kapazitätserweiterungen führten. Besondere Regelungen wurden für die Umstrukturierung der ostdeutschen Werften in Mecklenburg-Vorpommern erlassen. Begleitet werden sollte die Kapazitätsabbaupolitik durch ein (ratifiziertes aber bisher noch nicht in Kraft getretenes) multilaterales Übereinkommen der wichtigsten Schiffbaunationen der OECD, das internationale Subventionsdisziplin verlangt. Zur regionalen Unterstützung der Anpassungsprozesse wurde das RENAVAL-Umstellungsprogramm aufgelegt. Zwar betonte die Kommission die Notwendigkeit zur Stärkung der europäischen maritimen Verbundindustrien, doch dies soll in erster Linie Aufgabe der Unternehmen sein.

Anfang 1997 stellte die Kommission in einer Arbeitsunterlage weitergehende Überlegungen für eine europäische Schiffbaupolitik an<sup>176</sup>. Danach erfordert der verschärfte globale Wettbewerb aufgrund des absehbaren Anstiegs der weltweiten Schiffbaukapazitäten von 16 bis 24% bis 2000 ein abgestimmtes Vorgehen. Der geographisch und strukturell zersplitterte europäische Schiffbau muß seine Kräfte sammeln, die Anstrengungen koordinieren und die vertikale und horizontale Integration vorantreiben, um gegen die hochkonzentrierten fernöstlichen Hersteller wettbewerbsfähiger zu werden. Besondere Hoffnungen setzt die Kommission auf das überfällige in Kraft treten des OECD-Abkommens, um dann auf die noch laufenden Subventionen verzichten zu können. Länderspezifischer Umstrukturierungsbeihilfen will sie zudem an Kapazitätsrückführungen binden.

Der Anpassungsdruck in der *Textilindustrie* seit den 70er Jahren resultiert in erster Linie aus den Kostenvorteilen von Niedriglohnländern. In seiner Entschließung vom 17.6.1992 unterstreicht der Rat die Bedeutung der Branche, insbesondere der KMU und sah die sektorale Struktur Anpassung von einer Verbesserung der Qualität und des Designs abhängig. Es folgten mehrere Mitteilungen in denen u.a. unfaire Wettbewerbspraktiken anderer Länder angeprangert wurden. Auf Betreiben der Kommission wurde eine "Europäische Beobachtungsstelle für die Textil- und Bekleidungsindustrie" geschaffen, die voraus-

---

<sup>176</sup> Siehe "Wettbewerbsfähigkeit des europäischen Schiffbaus in Gefahr" in Blick durch die Wirtschaft vom 8. April 1997 bzw. Handelsblatt vom 7. April 1997.

schauende Analysen erstellen soll. Zur Begleitung besonders stark betroffener Regionen wurde das RETEX-Programm mit 300 Mio ECU dotiert, das insbesondere Portugal zugute kam. In einzelnen Sektoren der Textilindustrie wurden bilaterale Handelsabkommen geschlossen, z.B. das Mehrfaserabkommen, das Textilimporte bis 2005 quotiert. Daneben wurde ein Aktionsprogramm zur Bekämpfung des Betruges bei Textileinfuhren verabschiedet und regionale Beihilfen vereinheitlicht und gestrafft.

*Andere Branchen* waren:

- Leder/Schuhindustrie, bei der die Kommission Anpassungs- und Spezialisierungsanstrengungen der Lederindustrie unterstützte;
- Papier/Pappeindustrie, bei der ein Forschungsprogramm über erneuerbare Rohstoffe aufgelegt wurde;
- Mineralgewinnende Industrie, bei der die Kommission steuerlich abzugsfähige Rückstellungen zur Wiederherstellung der Rohstoffvorkommen beschloß;
- NE-Metallindustrie, bei der mit wichtigen Produzentenländern wie Rußland Kapazitätsabbau vereinbart und unterstützende Hilfen gewährt wurden;
- Rüstungsindustrie, bei der Konversionsmaßnahmen durch das regionale KONVER-Programm unterstützt wurden.

Es ist festzuhalten, daß sich die Kommission in einem Prozeß schrittweiser industriepolitischer Kompetenzaneignung zu befinden scheint. Die weitestgehenden Interventionen finden im Bereich Kohle und Stahl (EGKS) statt und sollen daher Gegenstand eines gesonderten Kapitels (C.IV.1 Staatliche Regulierung am Beispiel EGKS) sein. Ansonsten bietet die europäische Industriepolitik eine breite Palette von unterschiedlich intensiver Subventionierung einzelner Krisenbranchen, Beihilfenregulierungen, regionalen Anpassungshilfen, F&E-Förderung, bis hin zu Empfehlungen und vorausschauenden Analysen.

In einzelnen Branchen (z.B. Schiffbau) betont die Kommission die Notwendigkeit kooperativen Vorgehens zur Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit. Mehr als Appelle sind allerdings nicht erkennbar, da die Umsetzung als Aufgabe der Unternehmen angesehen wird. Industrielle Leitbilder sind nur auf sehr allgemeinem Niveau formuliert (Schiffbau: Stärkung maritime Verbundindustrie, Textil: Verbesserung Qualität und Design, Auto: Wettbewerbsfähigkeit durch Umweltschutzmaßnahmen). Positiv sind die spezifischen Hilfen anzusehen, die je nach Problemlage (Importrestriktionen, Betriebsbeihilfen) eingesetzt werden.

*Zusammengefaßt* ist festzustellen, daß die europäische Industriepolitik sich pragmatisch auf die Problemlagen einzelner Branchen einstellt und dabei Ansätze einer im Sinne der hier ermittelten Kriterien effizienten Industriepolitik aufzeigt. Es ist allerdings kein geschlossenes Gesamtkonzept zu erkennen, daß einen Rahmen für sektorspezifische Interventionen in Krisenbranchen bildet. Auch erscheint eine solche Konzeption vor dem Hintergrund ordnungspolitischer Divergenzen der einzelnen Mitgliedsländer schwierig.

#### IV. Spezielle Industriepolitik in der Strukturkrise

Während der vorherige Teil die allgemeine Industriepolitik untersuchte, ist der Fokus in diesem Teil auf die Industriepolitik gerichtet, die sich mit Eingriffen in sektorale Strukturen bei Strukturkrisen beschäftigt. Dabei existiert das Problem, daß sich in Deutschland entweder die staatliche Intervention in Strukturkrisenbranchen auf Subventionsgewährung reduziert<sup>177</sup> oder die Bewältigung der Strukturkrise den Unternehmen überlassen wurde (externer Strukturwandel). Dies läßt sich an bekannten Krisenbranchen zeigen:

- Im Bergbau<sup>178</sup> werden Kokskohlenbeihilfen, Verstromungshilfen und soziale Ausgleichsmaßnahmen gewährt. Dabei spielt auf der europäischen Ebene der EGKS-Vertrag eine wettbewerbsregulierende Rolle.
- Die Stahlindustrie ist ebenfalls über den EGKS-Vertrag reguliert.
- Der Schiffbau erhält Finanzierungs- und Wettbewerbshilfen, deren Obergrenzen durch die EU-Kommission festgelegt werden.
- In anderen Fällen (Gießereien, Unterhaltungselektronik, Foto- und Uhrenindustrie) enthielt sich der Staat aller Maßnahmen und der Strukturwandel wurde dem Markt überlassen.

Der Grund für das damit stark eingegrenzte Untersuchungsfeld dürften die ordnungspolitischen Vorbehalte der Bundesregierung sein<sup>179</sup>. Es bleibt als wesentlichster Fall die Regulierung der Branchen Kohle und Stahl durch die Europäischen Union im EGKS-Vertrag. Dies wird in Kapitel 1. *Staatliche Regulierung am Beispiel EGKS* am Beispiel der Stahlindustrie untersucht.

Das einzige in Deutschland über Subventionen hinausgehende Instrument in Strukturkrisen sind Strukturkrisenkartelle nach § 4 GWB, bei denen nicht der Staat interveniert sondern private Akteure eine Regulierung von Überkapazitätskrisen versuchen können (Kapitel 2. *Privatwirtschaftliche Regulierung am Beispiel Strukturkrisenkartelle*). Das Mittel dazu sind Kartellverträge, die durch das Kartellamt zu genehmigen sind.

---

<sup>177</sup> Dies zeigt anschaulich die Übersicht in IfW: Anpassungsprozeß, S.267 über die Arten staatlicher Regulierungsmaßnahmen und ihre Bedeutung für einzelne Branchen. Für den Industriebereich spielen Preis-, Mengen- und Marktregulierungen sowie die Beschränkung des Marktzuganges nur in der Eisen-/Stahlindustrie, im Schiff-, Luft- und Raumfahrzeugbau und im Ernährungsgewerbe eine Rolle.

<sup>178</sup> Hier ist die in den 60er Jahre gebildete Ruhrkohle AG eine Ausnahme, die hier allerdings aufgrund der historischen Distanz nicht näher untersucht werden soll.

<sup>179</sup> Siehe dazu Kapitel C.I Begriff der Industriepolitik und C.III.1 Sektorale Strukturpolitik der Bundesregierung.

Angesichts des begrenzten Untersuchungsfeldes wurde die Literatur nach Beispielen ausländischer Industriepolitik in der Strukturkrise durchsucht<sup>180</sup>. Als das interessanteste Beispiel aufgrund seiner weitgehenden Regulierungsformen und praktischen Erfahrungen wurde das japanische Krisenstabilisierungsgesetz von 1978 herausgegriffen (Kapitel 3. *Dialogorientierte Regulierung am Beispiel japanisches Krisenstabilisierungsgesetz*).

### 1. Staatliche Regulierung am Beispiel EGKS

1950 schlug der französische Außenminister Schuman vor, die Montanindustrie Deutschlands und Frankreichs unter Aufsicht einer Behörde zu stellen. Damit sollte ein Beitrag zur Sicherung des Friedens und zur Lösung der Probleme der Montanindustrie geleistet werden. Die französische Industrie versprach sich zudem Kostenvorteile<sup>181</sup>.

Als Institutionen des Vertrages wurden eine Hohe Behörde und ein Beratender Ausschuß gegründet. 1967 ging die Hohe Behörde in der EU-Kommission auf. Sie hat die Aufgabe, den EGKS-Vertrag (EGKSV) umzusetzen, kann Entscheidungen treffen und Empfehlungen gegenüber dem Ministerrat aussprechen (Art.14 EGKSV). Der Beratende Ausschuß (Art.7 EGKSV) hat auf den Gebieten Kohle und Stahl Anhörungsrechte gegenüber der Kommission. Ihm gehören 72 bis 96 Mitglieder an, die sich drittelparitätisch aus Herstellern, Gewerkschaften und Großabnehmern zusammensetzen. Er hat vier Unterausschüsse für Allgemeine Ziele, Markt und Preis, Arbeitsfragen und Forschung.

Zielsetzung des Vertrages ist nach Art.243 EGKSV die Organisation marktwirtschaftlichen Wettbewerbs, die Schaffung gleicher Voraussetzungen für die Marktteilnehmer, die Förderung der Technologie und die Weiterentwicklung der Lebens- und Arbeitsbedingungen. Markteinflußnahmen haben in Abstimmung mit den Regierungen und dem Beratenden Ausschuß stattzufinden.

Im EGKSV lassen sich Maßnahmen für den Nicht-Krisenfall und den Krisenfall unterscheiden. Im Nicht-Krisenfall (Art. 4 i.V. Art. 65 § 1 EGKSV) sind Zollfreiheit, Verzicht auf Mengenbeschränkungen, Diskriminierungsfreiheit und Subventions- und Kartellverbote für die einzelnen Länder vorgeschrieben. Der Krisenfall umfaßt ein abgestuftes Lenkungsinstrumentarium. Es reicht von einfachen Informationsgewinnungsinstrumenten in Form der Einholung von

---

<sup>180</sup> Ausländische Industriepolitiken beschreiben Oberender/Daumann: Industriepolitik; Kokalj/Albach: Industriepolitik und das Sonderheft des Ifo-Schnelldienstes: Europäische Industriepolitik, 27/1994. Über konkrete Regulierungsinstrumente in anderen Ländern außer Japan ist in dieser Literatur nichts ausgeführt.

<sup>181</sup> Zum folgenden siehe Busse/Jürgenhake/Kruse: EGKS; Eckart/Kortus: Stahlindustrie, S.184ff; Gieseck: Krisenmanagement, S.28ff und S.45ff; Finking: Grundlagen, S.162ff; Schröck: Ressourcenanalyse, S.1ff.



Primärinformationen von den Unternehmen<sup>182</sup>, über die Setzung allgemeiner Ziele als Orientierung für Kapazitätsentscheidungen (Art. 4b EGKSV), Preisveröffentlichungspflichten (Art. 6 § 2 EGKSV), Setzung von Mindest- und Höchstpreisen (Art. 61 EGKSV) bis zum Zwangsquotenkartell bei Vorliegen einer manifesten Krise (Art. 58 EGKSV) mit der Wirkung fester Produktionsquoten für jedes Unternehmens. Zur außenwirtschaftlichen Flankierung kann die Kommission Selbstbeschränkungs- und Mindestpreisabkommen verhandeln und Importabgaben einführen. Subventionen einzelner Länder an ihre Kohle- und Stahlindustrie können verboten werden (Art. 4 EGKSV)<sup>183</sup>.

Die Finanzierung der EGKS erfolgt über die Montanumlage (Art. 49-53 EGKSV) von 0,26 % der Umsatzerlöse der Unternehmen. Sie wird verwendet für Anpassungshilfen, Umstellungsdarlehen, Sozialforschung, und Wohnungsbau<sup>184</sup>. Als sozialpolitische Maßnahmen leistet die EGKS Beihilfen wie Vorruhestandsleistungen, Unterstützungen bei Arbeitslosigkeit und beruflicher Bildung. Über Vorruhestandsregelungen wurden z.T. 50jährige abgefunden. Bei den Umstellungsdarlehen handelt es sich um zinsverbilligte Kredite für Investitionen in Montanregionen<sup>185</sup>.

Bereits in den 60er Jahren zeichnete sich ab, daß die Stahlproduktion langsamer wuchs als das Sozialprodukt<sup>186</sup>. Aufgrund der gesamtwirtschaftlich guten Konjunktur 1967 bis 1974 und durch den damals stark expandierenden Hauptkunden Schiffbau wurden die Stahlkapazitäten in Europa erheblich aufgestockt. Die Hohe Behörde warnte bereits 1967 vor Erweiterungsinvestitionen. Durch diese erschöpften sich die finanziellen Spielräume in der folgenden Rezession von 1975 bis 1979 schnell. In dieser Zeit sank die Stahlproduktion um 19 %. Zudem erhöhten sich die Kosten bei Transport und Energie durch die Ölkrise. Substitutionsprozesse<sup>187</sup> und zunehmende Importe aus Schwellenländer verschärften die Situation. Im Jahre 1975 beschloß die EGKS im Ersten Stahlplan eine quartalsweise Veröffentlichung der vorausgeschätzten Produktionszahlen. 1977 entschied die Kommission im Davignon-Plan die marktwirtschaftliche Ordnung des Stahlmarktes aufzuheben und direkt durch Mindestpreise, Importbeschränkungen und Antidumping-

---

<sup>182</sup> Die EGKS (Art. 46) veröffentlicht aufgrund der Unternehmensmeldungen beispielsweise beschlossene und geplante Investitionen und deren Kapazitätsauswirkungen in regionaler Gliederung; siehe Mehrens: Investitionsmeldestelle, S.745; Hellmann: Europäische Industriepolitik, S.149.

<sup>183</sup> Hellmann: Europäische Industriepolitik, S.148; Eckart/Kortus: Stahlindustrie, S.187; Finking: Grundlagen, S.163.

<sup>184</sup> Artikel 54 bis 56 EGKSV; siehe Hellmann: Europäische Industriepolitik, S.152.

<sup>185</sup> Busse/Jürgenhake/Kruse: EGKS; S.40ff.

<sup>186</sup> Zum folgenden Conrad: Abbau, S.639ff; Eckart/Kortus: Stahlindustrie, S.184ff; Gieseck: Krisenmanagement, S.64ff; Schröck: Ressourcenanalyse, S.2ff.

<sup>187</sup> So ging der Einsatz von Stahl in der Automobilindustrie zwischen 1975 und 1980 um 10 % zurück; siehe Eckart/Kortus: Stahlindustrie, S.185.



Zölle einzugreifen. Unter Anleitung der Kommission sollten freiwillige Angebotsbeschränkungen den Druck der Überkapazitäten vermindern. Trotzdem wurden diese größer, da sich die Unternehmen nicht an die freiwilligen Quotenregelungen hielten und die Mindestpreise unterliefen<sup>188</sup>. Zudem wurden Investitionen, die in der guten Konjunktur bis 1974 beschlossen waren, in der Rezession kapazitätswirksam, da die Unternehmen hofften im Aufschwung jederzeit lieferfähig zu sein, und somit Marktanteile zu gewinnen. Auch ließen Rettungsaktionen der Stahlregionen schwächeren Unternehmen überleben.

Dies führte im Oktober 1980 zu der Feststellung der manifesten Krise gem. Art 58 EGKS. Die Kommission verordnete pro Unternehmen feste Quoten in Form sich vierteljährlich vermindender Produktion. 1982 wurden darüber hinaus ein Kapazitätsabbau beschlossen, der insgesamt erfolgreich war. Ziel dieser Maßnahmen war die Stabilisierung der europäischen Stahlindustrie, die soziale Abfederung des Arbeitskräfteabbaus, die Verhinderung von Unternehmenszusammenbrüchen und regionalen Härten. Damit wurden aber auch rentable Kapazitäten vor unrentablen, aber subventionierten, geschützt. Den Ländern wurden durch einen Beihilfekodex bestimmte Hilfen erlaubt. Dabei handelte es sich in erster Linie um Betriebsbeihilfen (23,5 von 38,2 Mrd.ECU), die einem reinen Verlustausgleich dienten. Diese wurden (aufgrund der massiven Kritik Deutschlands) 1985 auf Unternehmen beschränkt, die einen Kapazitätsabbau durchführten. Das Zwangsquotenkartell endete Mitte 1988, da die Stahlnachfrage wieder anstieg. Das statistische Überwachungssystem wurde beibehalten.

Doch hielt diese Entwicklung nicht lange an. Zwischen 1989 und 1992 gaben die Preise um 20 % nach. 1992 erzielte kein europäisches Stahlwerk Gewinne. Mitte 1992 schlugen die europäischen Produzenten der Kommission vor, im Rahmen eines freiwilligen Strukturkrisenkartells und eines internen Finanzausgleichs die Kapazitäten abzubauen. Dies lehnte die Kommission mit dem Verweis auf den EGKS ab und schlug ihrerseits indirekte Hilfen an kapazitätsabbauwillige Unternehmen für die soziale Begleitung von Stilllegungen vor. Dies begrüßten die Unternehmen und boten die Stilllegung von 26 Mio.t Rohstahlkapazitäten (bestehende Überkapazität 31-42 Mio.t) an, ohne sich aber verbindlich festzulegen. Bis Mitte 1994 hatte die Kommission immer noch keine verbindliche Zusage und lehnte zu diesem Zeitpunkt den Umstrukturierungsplan ab<sup>189</sup>.

Der EGSV läuft im Jahre 2002 aus und soll nach dem Willen der Kommission nicht verlängert werden. In dem Branchendialog Stahl des deutschen Wirtschaftsministeriums mit der Wirtschaftsvereinigung Stahl und der IG Metall im September 1995 wurde vereinbart, sich für eine Fortsetzung einzusetzen. Während das Wirtschaftsministerium dabei die allgemeinen Wettbewerbsregeln des EG-Vertrages anwenden will, sind sich Stahlver-

---

<sup>188</sup> Ausführlich zu den dabei benutzten Methoden Gieseck: Krisenmanagement, S.45ff, der feststellt (S.50): "Daß der Preiswettbewerb trotz aller ... Bemühungen nicht vollständig ausgeschaltet werden konnte, wurde auch zu den Zeiten des Krisenmanagements immer wieder deutlich. So scheiterte die ... freiwillige Krisenpolitik der Kommission Ende der 70er Jahre nicht zuletzt an der mangelnden Preisdisziplin ..."

<sup>189</sup> Conrad: Abbau, S.641ff; Hellmann: Europäische Industriepolitik, S.150ff. Einen weiteren Vorstoß unternahm der Präsident der Wirtschaftsvereinigung Stahl Vondran als er vorschlug, die Montanumlage in einen Fonds einzubringen, um Konkursunternehmen aufzukaufen und deren Kapazitäten stillzulegen. Damit würden die Lasten der Stilllegung auf viele Schultern verteilt und die Mittel könnten sozialen Ausgleichsmaßnahmen finanzieren ("stahlmarkt" 6/1996 und Handelsblatt 23.5.1996).

einigung und IG Metall einig, die flexibleren Wettbewerbsregeln des EGKSV in Strukturkrisen beizubehalten<sup>190</sup>.

Die Leistung der EGKS besteht darin, den Unternehmen in diesem durch hohe Überkapazitäten und starken konjunkturellen Schwankungen gekennzeichneten Markt durch Streckung des Kapazitätsabbaus und temporärer Aussetzung des Wettbewerbs, geordnete Marktverhältnisse aufrecht zu erhalten und sozial verträgliche Lösungen für die Beschäftigten zu finden<sup>191</sup>. Allerdings haben sowohl das Unterlaufen der freiwilligen Quotenregelungen und Mindestpreise Ende der 70er Jahre als auch das gescheiterte freiwillige Strukturkrisenkartell ab 1992 gezeigt, daß ein 'Free-Rider-Verhalten' keineswegs aufgegeben wurde<sup>192</sup>. Nur das Ausrufen der manifesten Krise 1980 und die damit verbundenen Zwangsquoten und Kapazitätsverringerungen waren erfolgreich. Dies läßt darauf schließen, daß freiwillige Verpflichtungen zu kooperativem Verhalten nur beschränkten Erfolg haben und in der akuten Strukturkrise nicht auf freiwilliger Basis sichergestellt werden kann, daß das einzelwirtschaftliche Vorteilhaftigkeitskalkül untergeordnet wird.

Eine Neuordnung der Wettbewerbsstrukturen innerhalb der EGKS mit dem Ziel eines industriepolitischen Leitbildes ist und war nicht erkenntlich<sup>193</sup>. Die Maßnahmen der Kommission beschränkten sich weitgehend auf den Abbau von Überkapazitäten und die Gewährung von Hilfen zur sozialen Abfederung und zum Verlustausgleich. Eine Koordinierung zur Neuordnung der Branchenstrukturen wurde nicht verfolgt und sind im EGKSV auch nicht als Instrumente vorgesehen. Kooperationen wurden nicht eingefordert. Allerdings verfolgten die Unternehmen von sich aus Diversifikationsstrategien, in erster Linie durch den Kauf stahlfremder Unternehmen (externe Diversifikation)<sup>194</sup>. Es dürfte

---

<sup>190</sup> Siehe Handelsblatt vom 4.9.1995.

<sup>191</sup> Busse/Jürgenhake/Kruse: EGKS; S.44. Walter Hallstein, der erste Präsident der Europäischen Gemeinschaft bezeichnete dies 1958 als 'geordnete Konkurrenz'; siehe Eckart/Kortus: Stahlindustrie, S.188.

<sup>192</sup> Ein weiteres Beispiel sind die gescheiterten Moderatorenkonzepte der 70er Jahre in der Bundesrepublik; ausführlicher dazu IG Metall: Ansätze, S.4 und Löbbecke/Doehrn/Loeffelholz: Strukturwandel, S.168ff. Die hohe Rivalität in der Branche dokumentiert sich zudem in den 'feindlichen Übernahmen' von Krupp/Hoesch bzw. Krupp/Thyssen.

<sup>193</sup> Löbbecke/Doehrn/Loeffelholz: Strukturwandel, S.167ff klagen, daß es für die Stahlindustrie keine klare industriepolitische Konzeption seit 1980 verfolgt wird, insbesondere bedingt durch die Interessen der einzelnen Mitgliedsländer und Akteure wie Stahlhändler und -verarbeiter, Außenwirtschafts- und Regionalpolitik.

<sup>194</sup> Siehe die Beispiele bei Eckart/Kortus: Stahlindustrie, z.B. Thyssen (S.231ff); Mannesmann (S.247ff), Krupp (S.260ff) bzw. Krupp-Hoesch (S.278ff), aber auch andere europäische Hersteller (S.284ff).

schwierig abzuschätzen sein, ob durch eine koordinierte Diversifikations- und Differenzierungspolitik der Strukturwandel der Stahlindustrie rascher und kostengünstiger abgelaufen wäre. Da die Unternehmen von sich aus eine Diversifikation betrieben, ist zu vermuten, daß sowohl Bedarf als auch Handlungsspielräume dazu bestanden.

Die Hilfen der EGKS zum Strukturwandel bezogen sich wesentlich auf den Ausgleich von Verlusten und sozialpolitischen Härten als Folge der Schrumpfung. Dadurch konnten vermutlich die finanziellen Handlungsspielräume der Unternehmen für externe Diversifikation geschont werden. Ein industriepolitischs Leitbild hätte u.U. die Beihilfen damit verbinden können, daß die externe Diversifikation der Unternehmen mit der Auflage versehen wird, daß sie Ersatzarbeitsplätzen für Stahlarbeitnehmer in regional ansässigen, diversifizierten Unternehmensbereichen schafft<sup>195</sup>. Dies hätte einen rationelleren Mitteleinsatz bedeutet, da damit wahrscheinlich ein Teil der Subventionen zur Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur hätte entfallen können.

Für die Stahlindustrie ergeben sich zudem (interne) Diversifikationsmöglichkeiten durch Vorwärtsintegration, z.B. in die Weiterverarbeitung und Komponentenfertigung sowie Differenzierungsalternativen durch kleinere, flexiblere Elektrostahlwerke<sup>196</sup>. In beiden Fällen wird eine EU-weite Kooperation und Spezialisierung der Unternehmen notwendig sein. Diese qualitative Umstrukturierung müßte den rein quantitativen Kapazitätsabbau in der EGKS ergänzen.

Ohne die Leistungen der EGKS für eine Bewältigung der Überkapazitätskrise der Stahlindustrie herabsetzen zu wollen, erscheint das Fehlen eines industriepolitischen Leitbildes und die fehlende Koordination der Beihilfen für Verlustausgleich, sozialpolitische und regionale Abfederung zu suboptimalen Ergebnissen industriepolitischer Interventionen geführt zu haben. Ziel war ein rein quantitativer Kapazitätsabbau, der nicht um qualitative Elemente der Diversifikation ergänzt wurde. Ebenso wurde deutlich, daß ohne das Mittel des Zwangskartells die Kooperationsfähigkeit der Konkurrenten (trotz hoher Kommunikationsdichte im Beratenden Ausschuß) begrenzt war und freiwillige Regelungen unterlaufen wurden.

---

<sup>195</sup> Dies war eine Forderung der IG Metall bei ihrer Initiative zur "Rahmenkonzeption Beschäftigungsgesellschaften Stahl"; siehe IG Metall: Strukturpolitische Alternativen, S.33ff.

<sup>196</sup> Löbke/Döhrn/Loeffelholz: Strukturwandel, S.163ff; IG Metall: Ansätze, S.6; Gieseck: Krisenmanagement, S.264.

## 2. Privatwirtschaftliche Regulierung am Beispiel Strukturkrisenkartelle

Industriepolitische Handlungsspielräume bestehen bei Überkapazitätskrisen im Rahmen der Wettbewerbspolitik durch die Genehmigung von Strukturkrisenkartellen. Strukturkrisenkartelle sind nach § 4 GWB erlaubt, wenn in Folge veränderter Marktbedingungen die Gefahr besteht, daß kleinere und mittlere Unternehmen aus dem Markt ausscheiden oder wenn aus volkswirtschaftlicher Sicht über das erforderliche Maß hinaus Kapazitäten vernichtet werden<sup>197</sup>. Das Kartell beruht auf einem freiwilligen privatrechtlichen Vertrag, der auf Initiative der Hersteller zustande kommt ("unternehmerische Selbstregulierung"<sup>198</sup>) und der vom Bundeskartellamt zu genehmigen und zu überwachen ist. Dabei müssen folgende Voraussetzungen der Genehmigung erfüllt sein:<sup>199</sup>

- Nachhaltige Änderung der Nachfrage über einen längeren Zeitraum, für den ein übermäßiger Ausscheidungsprozeß zu erwarten ist.
- Der Kartellvertrag muß einen planmäßigen Abbau der Kapazitäten vorsehen.
- Die Kapazitätsanpassung muß notwendig sein, d.h. der Preisverfall muß kurzfristig den Bestand einer Mehrzahl von Unternehmen bedrohen.
- Die Regelungen müssen gesamtwirtschaftliche Belange und das Gemeinwohl berücksichtigen.

Strukturkrisenkartelle haben praktisch bisher keine größere Rolle gespielt. Seit 1959 sind acht Anträge bekannt geworden. In zwei Fällen wurde die Erlaubnis vom Kartellamt erteilt (Betonstahlmatten- und Leichtbauplattenhersteller). Bei drei Fällen wurde der Antrag zurückgezogen, da die Hersteller keinen Abbauplan vorlegen konnten und bei zweien traten in der Antragsphase Nachfragebelebungen auf, so daß auch diese Anträge zurückgezogen wurden. In einem Fall wurde die Erlaubnis verweigert<sup>200</sup>.

---

<sup>197</sup> Bundeskartellamt: Verwaltungsgrundsätze, S.269.

<sup>198</sup> Immenga/Mestmäcker: GWB, S.271.

<sup>199</sup> Bundeskartellamt: Verwaltungsgrundsätze, S.269; auch Der Betrieb, 25/1983, S.1348ff; Dönnebrink: Kartelle, S.179ff und Immenga/Mestmäcker: GWB, S.271ff.

<sup>200</sup> Dönnebrink: Kartelle, S.179ff. Immenga/Mestmäcker: GWB, S.269 sprechen von 9 Fällen von denen zwei abgelehnt wurden. Im Februar 1996 haben 17 Schlachtunternehmen eine Absichtserklärung zur Bildung eines Strukturkrisenkartells unterschrieben. Probleme bereite die Finanzierung des Abbaus der Kapazitäten, die 300 Mio. DM kosten sollte. Die Hausbanken der Unternehmen waren grundsätzlich bereit sich zu engagieren (FAZ, 17.2.1996). Ende Mai 1996 scheiterte das Kartell, da sich die Unternehmen nicht auf einen konkreten Kapazitätsabbau einigen konnten. Hintergrund waren Interessenunterschiede zwischen Großunternehmen und Mittelständlern (FAZ, 30.5.1996).

Exemplarisch soll hier der durch das Bundeskartellamt 1983 genehmigte Kartellfall von 28 Herstellern von Betonstahlmatten ausgeführt werden. Der Kartellvertrag hatte folgenden Inhalt (Auszug)<sup>201</sup>:

- § 1 Die Betonstahlmattenhersteller verpflichten sich in einem Kapazitätsabbauplan die vorhandenen Kapazitäten auf 1,2 Mio.jato zu reduzieren.
- § 2 Der Vollzug des Abbaus ist durch eine Abbau-Kommission festzustellen. Pro abgebaute Jahrestonne Maschinenkapazität erhält der Hersteller 10,- DM von einem Treuhandkonto.
- § 3 Die Hersteller verpflichten sich für drei Jahre, keine neuen Schweißmaschinen für Stahlmatten aufzustellen.
- § 5 Die Hersteller vereinbaren Lieferquoten. Überschreitet ein Hersteller seine Quote, ist er verpflichtet 80,- DM je mehr gelieferter Tonne auf das Treuhandkonto einzuzahlen.
- § 7 Unterschreitet ein Hersteller seine Quote erhält er 80,- DM je nicht gelieferter Tonne.
- § 8 Die Hersteller verpflichten sich Mindestpreise, Höchststrabatte und Best-Konditionen einzuhalten.
- § 12 Organe sind die Versammlung der Hersteller, das Aufsichtsgremium, die Markt- und die Abbau-Kommission.
- § 14 Das Aufsichtsgremium überwacht die Arbeit der Kommissionen und der Treuhandstelle.
- § 15 Die Markt-Kommission gibt jährlich und monatlich den zu erwartenden Marktbedarf bekannt und stellt die Einhaltung der monatlichen Lieferquoten fest.
- § 19 Der Vertrag wird für 3 Jahre geschlossen.

Ein Strukturkrisenkartell erlaubt über die temporäre Ausschließung des Wettbewerbs, den Anpassungsdruck einzuschränken und somit Zeit für den internen Strukturwandel der Unternehmen zu gewähren. Allerdings scheint sich auch hier wie bei der EGKS zu bestätigen, daß die Wettbewerber kaum in der Lage sind, freiwillige kooperative Lösungen zu finden. Darauf deutet sowohl die geringe Fallzahl ab 1959 hin als auch das Scheitern von drei Fällen, in denen die Hersteller keinen Abbauplan vorlegen konnten. Dies zeigt sich auch an den langen Aushandlungszeiten in anderen Fällen<sup>202</sup> und den Interessengegensätzen zwischen Groß- und Kleinunternehmen. Ansätze zu einem 'Free-Rider-Verhalten' waren darin zu sehen, daß einige Betonstahlmattenhersteller, solange das Kartell bestand, ihre Anlagen im Ausland parkten und leistungsschwache Kapazitäten durch leistungsstarke ersetzen. Zwar wurden Quoten und Mindestpreise eingehalten, die Lücken der Kartellverträge wurden jedoch ausgenutzt<sup>203</sup>.

---

<sup>201</sup> Bekanntmachung des Bundeskartellamts 12/1983 v. 26.1.1983 in WuW 6/1983, S.466ff.

<sup>202</sup> So berichtet Dönnebrink: Kartelle, S.182 davon, daß die Sensenhersteller sieben Jahre lang ohne Ergebnis einen Kapazitätsabbauplan verhandelt haben und sich während dieser Zeit der Kapazitätsabbau über den Markt vollzog.

<sup>203</sup> Siehe Dönnebrink: Kartelle, S.183.

Der § 4 GWB sieht den quantitativen Abbau von Kapazitäten durch den Kartellvertrag vor. Er schließt die qualitative Kapazitätsumstrukturierung in Richtung auf Differenzierung und Diversifikation und damit eine Neuordnung der Branchenstrukturen aus. Dies hat zur Folge, daß sich die relative Wettbewerbsposition der Unternehmen nicht ändert. Vereinbarungen über wettbewerbspolitische Leitbilder, über differenzierte Marktpositionen oder die Richtung möglicher Diversifizierung sind durch das GWB nicht gedeckt<sup>204</sup>. Über Hilfen an die Anbieter wird im GWB nichts ausgesagt. Dies schließt nicht aus, daß solche auch gewährt werden könnten<sup>205</sup>. Da diese aber nur in Verbindung mit Diversifikations- und Differenzierungsstrategien sinnvoll erscheint, ist ein gleichzeitiger Kartellvertrag unmöglich bzw Hilfen auf quantitative Anpassung reduziert. Insgesamt bieten die restriktiven Auslegungen des § 4 GWB nur sehr beschränkte Handlungsspielräume der Industriepolitik in der Strukturkrise.

### 3. Dialogorientierte Regulierung am Beispiel japanisches Krisenstabilisierungsgesetz

Das japanische Ministerium für internationalen Handel und Industrie (MITI)<sup>206</sup> begründet industriepolitische Eingriffe mit Marktversagen (externe Effekte), Erreichung übergeordneter Ziele (Wettbewerbsfähigkeit) oder auch mit dem notwendigen Korrektiv für ineffiziente Marktstrukturen (z.B. fehlender Markt für Risikokapital)<sup>207</sup>. Das MITI ist als Hauptträger japanischer Industriepolitik federführend für die Abstimmungsprozesse zwischen Politik, Verwaltung und Industrie. Es entwickelt im Konsens mit diesen Gruppen für einzelne Sektoren industriepolitische Pläne und Visionen und beeinflusst deren Verhalten durch "Administrative Guidance"<sup>208</sup>. Diese Ziele sind zwar nicht verbindlich, doch

---

<sup>204</sup> Immenga/Mestmäcker; GWB, S.277ff, die von "Produktionsumstellung" sprechen und darauf verweisen, daß, wenn eine solche möglich ist, keine Notwendigkeit zum Kartell besteht. Allerdings könnte der Bundeswirtschaftsminister Notstands- oder Ministerkartelle bewilligen, wenn "ausnahmsweise die Beschränkung des Wettbewerbs aus überwiegenden Gründen der Gesamtwirtschaft und des Gemeinwohls notwendig ist" (§ 8 GWB).

<sup>205</sup> Auch in Bundeskartellamt: Verwaltungsgrundsätzen wird dazu nichts ausgesagt. Immenga/Mestmäcker: GWB, S.277 weisen darauf hin, daß staatliche Anpassungshilfen die Selbstregulierung durch das Kartell nicht mehr erforderlich machen könnte.

<sup>206</sup> Zur Entwicklung und Organisation des MITI Fuji: Industriepolitik, S.144ff.

<sup>207</sup> Hilpert: Japanische Industriepolitik, S.9.

<sup>208</sup> Kremer: Bestandsaufnahme, S.9, der betont, daß unter 'Administrative Guidance' in Japan nicht die Steuerung über Geld oder Recht verstanden wird, sondern 'weiche' Steuerungsmittel wie Information, Konsultation und Kooption; ebenda, S.13. Nach

stellen sie Orientierungshilfen für die Kreditvergabe der Banken und die Stellensuche der Universitätsabsolventen dar<sup>209</sup>.

Sektorale Interventionen des MITI orientieren sich am Produktlebenszyklus. In der Einführungsphase werden F&E-Unterstützungen gewährt. Mit zunehmender Produktreife zieht sich das MITI mehr und mehr zurück, greift aber in der Stagnationsphase zur Anpassung der Überkapazitäten und zur Hilfestellung bei der Diversifikation wieder ein<sup>210</sup>. Dabei wird das Insolvenzrisiko durch Hilfestellung verwandter Unternehmen ('keiretsu') reduziert<sup>211</sup>.

Nach dem "Law on Temporary Measures for the Stabilization of the Specified Depressed Industries" von 1978 arbeitet das MITI oder ein anderes zuständiges Ministerium in Zusammenarbeit mit dem "Industrial Structure Council" (ISC) einen Stabilisierungsplan für eine Krisenbranche aus<sup>212</sup>. Das ISC ist ein Beratungsgremium des MITI, dem neben den zuständigen Ministerien Vertreter der Wirtschaft (Industrie, Handelshäuser, Banken), der Gewerkschaften, der Verbraucher auch prominente Wirtschaftsvertreter als neutrale Sachverständige angehören<sup>213</sup>. Ziele sind ein zeitlich geordneter Kapazitätsabbau, der den übermäßig scharfen Wettbewerb reduziert und die gleichmäßige Verteilung des Abbaus und der Anpassungskosten auf die Unternehmen. Der Kapazitätsabbau soll so terminiert werden, daß betroffene Arbeitskräfte rechtzeitig umgesetzt werden können und der Bankrott von Unternehmen vermieden wird.

Die Abb.12 gibt einen Überblick über die Träger und Entscheidungsprozesse der japanischen Strukturanpassungspolitik<sup>214</sup>.

Eine Krisenbranche ist gegeben, wenn vier Bedingungen erfüllt sind: (1) erhebliche Überkapazitäten, (2) die Hälfte der Unternehmen müssen sich in ernsthaften finanziellen Schwierigkeiten befinden, (3) zwei Drittel der Unternehmen (gemessen an der Produktionskapazität) müssen nach einer Regulierung gesucht und (4) eine breite Zustimmung zur Notwendigkeit von Kapazitätsmaßnahmen muß vorhanden sein. Der gemeinsam erarbeitete Stabilisierungsplan hat keine gesetzliche Bindungskraft, wobei allerdings das Stabilisierungsgesetz die

---

Kokalj/Albach: Industriepolitik, S.94 fallen auch Richtlinien, Aufforderungen und Warnungen unter diesen Begriff. Siehe auch Oberender/Daumann: Industriepolitik, S.28ff.

<sup>209</sup> Fuji: Industriepolitik, S.149ff; Hilpert: Japanische Industriepolitik, S.14.

<sup>210</sup> Hilpert: Japanische Industriepolitik, S.9; Kremer: Bestandsaufnahme, S.10ff.

<sup>211</sup> Hilpert: Japanische Industriepolitik, S.12; Hilpert: Keiretsu, S.21.

<sup>212</sup> Zum folgenden Kokalj/Albach: Industriepolitik, S.88ff; Kremer: Bestandsaufnahme, S.30ff und Laumer/Ochel: Strukturanpassung, S.10ff.

<sup>213</sup> Laumer/Ochel: Strukturanpassung, S.14.

<sup>214</sup> Aus Laumer/Ochel: Strukturanpassung, S.13 mit der Quellenangabe MITI.



Träger und Entscheidungsprozesse der Strukturanpassungspolitik  
(unter dem Krisenbranchen-Stabilisierungsgesetz von 1978)

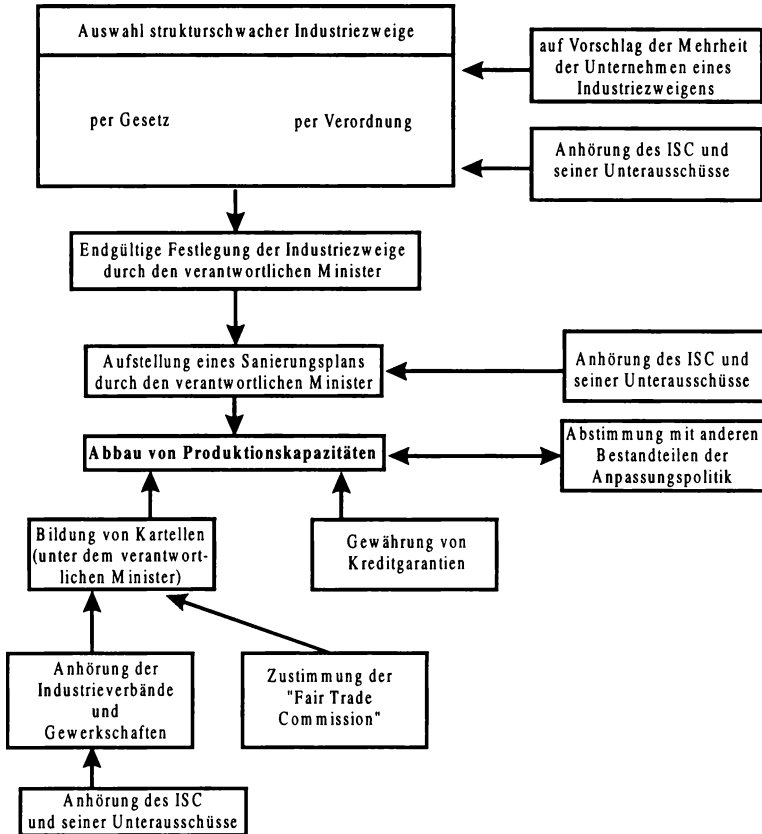


Abb. 12: Japanisches Krisenstabilisierungsgesetz

Möglichkeit bietet, ein Kapazitätsreduzierungskartell anzuordnen. Über "Administrative Guidance" kann weiterer Druck vom MITI ausgeübt werden.

Der freiwillige Kapazitätsabbau wird durch Maßnahmen gefördert, wie die Bereitstellung von Finanzmitteln und Kreditgarantien, Hilfen für freigesetzte Arbeitskräfte und betroffene Klein- und Mittelbetriebe der Region und durch die Bildung von Kartellen, wobei das Kartellrecht weitgehend ausgesetzt ist. Zur Finanzierung ist ein "Designated Depressed Industries Credit Guaranty Fund" gegründet worden, der von den betroffenen Unternehmen, den Banken und der Japan Development Bank getragen wird. Spezielle Hilfen für kleine und mittlere Unternehmen dienen der Verbesserung der Finanzierungs- und Ertragslage (z.B. Kredite für Produktdiversifizierung), Maßnahmen zur Steigerung der

Nachfrage (Bevorzugung bei öffentlichen Aufträgen) und Maßnahmen zur Förderung der Erweiterung und Neuansiedlung von Betrieben in Krisenregionen<sup>215</sup>. Aufgrund der bekannten Krisenbranchen wurden die besonders betroffenen Regionen bestimmt, die gefördert wurden. Die Strukturanpassungspolitik für Arbeitnehmer umfaßte Lohnkostenzuschüsse bei Weiterbeschäftigung und Qualifizierung. Dabei wurde aufgrund des hohen Anteils von Randbelegschaften die Stammebelegschaften meist stabil gehalten.

Bis 1985 waren 14 Industriezweige von diesem Krisenstabilisierungsgesetz betroffen. Tabelle 13 enthält den geplanten und den tatsächlich realisierten Kapazitätsabbau.

*Tabelle 13*  
**Kapazitätsabbau aufgrund des japanischen Krisenstabilisierungsgesetzes<sup>216</sup>**

Branche	geplanter Abbau in %	realisierter Abbau %
Schiffbau	35,0	36,6
Aluminiumindustrie	32,2	54,8
Elektrostahlindustrie	13,7	13,1
Herstellung von Nylonfäden	19,5	19,9
Herstellung von Acrylfasern	17,0	22,2
Herstellung von Polyesterfäden	10,5	10,5
Herstellung von Polyesterfasern	17,0	17,8
Herstellung von Harnstoff	44,9	41,9
Herstellung von Ammoniak	26,1	26,1
Flüssigphosphorindustrie	20,3	18,6
Baumwollspinnerei	5,6	4,3
Kammgarnspinnerei	10,1	9,7
Wellpappeindustrie	15,2	14,3
Eisensiliziumindustrie	20,5	20,5

Fast alle Branchen haben den im Stabilisierungsplan vereinbarten Kapazitätsabbau realisiert, wiesen allerdings zum Teil auch nach dem Abbau erhebliche Unterauslastungen auf<sup>217</sup>. Hauptgrund dafür war die falsche Markteinschätzung im Kapazitätsabbauplan. Diese Fehleinschätzung war aber nicht dem MITI allein anzulasten, da der Plan im Konsens erstellt wurde<sup>218</sup>.

<sup>215</sup> Es handelt sich um ein "Law on Temporary Measures for Small and Medium-scale Industries in Specified Depressed Regions"; Laumer/Ochel: Strukturanpassung, S.12.

<sup>216</sup> Aus Laumer/Ochel: Strukturanpassung, S.12.

<sup>217</sup> Ausführlich mit statistischen Nachweisen Laumer/Ochel: Strukturanpassung, S.12.

<sup>218</sup> Daraus folgern Kokalj/Albach: Industriepolitik, S.97 "Vor diesem Irrtum schützt auch nicht das beste Planungsverfahren, weder in einzelwirtschaftlicher noch in gesamtwirtschaftlicher Sicht."

Das auf fünf Jahre befristete Krisenstabilisierungsgesetz von 1978 wurde 1983 verlängert und durch ein Branchenstruktur-Verbesserungsgesetz (Revitalisierungsgesetz) ergänzt. Dies geschah aus der Erkenntnis, daß die Reduzierung von Kapazitäten zwar das Angebot an die gesunkene Nachfrage anpaßt, nicht jedoch Wettbewerbsnachteile gegenüber ausländischen Konkurrenten beseitigt. Daher zielt dieses Gesetz auf die Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit durch Förderung von Innovationen und Kooperationen für Unternehmen in strukturschwachen Branchen<sup>219</sup>. Es umfaßt die Förderung neuer Prozeß- und Produkttechnologien (Diversifikation), stärkerer Produktdifferenzierung, Kooperationen bei F&E, Zusammenschluß zu gemeinsamen Absatzgesellschaften und die Konzentration der Produktion auf die effizientesten Anbieter. Unterstützende Maßnahmen dazu waren Steuervergünstigungen, z.B. für Revitalisierungsinvestitionen und Kooperationen, Subventionen für F&E, Kredite und Finanzhilfen. Allerdings verlief die Strukturanpassungspolitik keineswegs konfliktfrei, da den Unternehmen die Zustimmung zu Kapazitätsreduktionen schwer fiel. Die Meinungsverschiedenheiten wurden aber nicht in der Öffentlichkeit ausgetragen.

Tabelle 14 zeigt die Wirkungen des Branchenstruktur-Verbesserungsgesetzes für ausgewählte Branchen.

*Tabelle 14*  
**Kapazitätsabbau und Unternehmenskooperationen  
nach dem japanischen Branchen-Verbesserungsgesetz<sup>220</sup>**

Branche	geplanter Abbau in %	Art der Unternehmenskooperation
Herstellung von Ammoniak	20	Konzentration der Produktion
Flüssigphosphorindustrie	17	Konzentration der Produktion
Wellpappeindustrie	20	Konzentration der Produktion
Herst.v.Magnesiumphosphat	32	Konzentration der Produktion
Herst.v.Mehrstoffdüngemittel	13	Fusion
Herst.v.Äthylen	36	Konzentration der Produktion
Herst.v.Polyolefinen	22	gemeinsame Absatzgesellschaften
Herst.v.Polyvinylchlorid	24	Konzentration der Produktion
Herst.v.Äthylenoxyd	27	Rationalisierung des Vertriebs
Herst.v.Polyvinylchloridröhren	18	Konzentration der Produktion und Rationalisierung Vertrieb
Papierindustrie	11	Fusion

<sup>219</sup> Laumer/Ochel: Strukturanpassung, S.18.

<sup>220</sup> Auszug aus Kokalj/Albach: Industriepolitik, S.102.

Albach/Kokalj fassen die japanische Industriepolitik in der Strukturkrise wie folgt zusammen:<sup>221</sup>

"Die Planungs- und Implementierungsvorgänge sind nach dem Prinzip des ständigen Informationsaustausches und einer ständigen Zusammenarbeit aller Betroffenen mit der Bürokratie gestaltet, die die Konsensbildung wesentlich erleichtert und nach erfolgtem Konsens eine breite Akzeptanz garantiert. Die Abstimmung mit anderen Politikbereichen, insbesondere mit der Arbeitsmarktpolitik, die wiederum mit Vertretern aller Interessengruppen abgestimmt wird, bewirkt auch die bessere Anpassungsfähigkeit der Beschäftigten.

Die Anpassungskosten werden so auf alle Beteiligten, Staat, Unternehmen, Arbeitnehmer, in allgemein zustimmender Weise verteilt. Zusätzlich zum Kapazitätsabbau wird durch die Neuorientierung seit 1983 das Moment der Prophylaxe stärker miteinbezogen. Die traditionellen Industriezweige sollen durch Produkt- und Prozeßinnovation ihre Wettbewerbsfähigkeit nicht nur kurzfristig, sondern auch langfristig sichern und den Freisetzungprozeß der Arbeitskräfte nicht mehr in so starkem Maße notwendig machen."

Laumer/Ochel sehen die Vorteile des Gesetzes darin, daß<sup>222</sup>

- nicht fallweise "Feuerwehraktionen" zur Rettung einzelner Krisenbranchen vollzogen werden, sondern eine einheitliche und dennoch flexible Strukturangepassungspolitik für alle identifizierten Krisenbranchen nach gültigen Regeln, festgelegten Prozeduren und einheitlichem Instrumentarium konzipiert ist,
- Friktionen im Anpassungsprozeß ohne großes finanzielles Engagement des Staates abgeschwächt werden,
- die regelmäßige Zusammenarbeit im Industrial Structure Council ein kooperatives Klima geschaffen hat und darüber Strukturprobleme frühzeitig erkannt und angegangen werden,
- durch die Einbeziehung der Unternehmen in die Arbeitsmarktpolitik die Lösung von Beschäftigungsproblemen schon vor dem Kapazitätsabbau erfolgt und
- man keineswegs beim Kapazitätsabbau stehen bleibt, sondern eine Revitalisierung anstrebt.

Die einführend genannten Kriterien sind im japanischen Krisenstabilisierungsgesetz weitgehend erfüllt. Es wurde durch konsensuale Prozesse ein kooperatives Verhalten zwischen den Unternehmen und mit den übrigen Akteuren hergestellt, die für die einzelnen als Selbstverpflichtung wirken. Dabei behielt sich das MITI

---

<sup>221</sup> Kokalj/Albach: Industriepolitik, S.103.

<sup>222</sup> Laumer/Ochel: Strukturangepassung, S.22ff.

den Einsatz von Zwangskartellen vor, was neben dem in Japan herrschenden Gruppenzwang ein zielkonformes Verhalten gefördert haben dürfte. Von free-rider-Problemen wird in der Literatur nichts berichtet. Die Wirkungen des Gesetzes bezogen auf die Einhaltung des Kapazitätsabbaus in den betroffenen Branchen war - entgegen der EGKS - positiv, wenngleich er nicht reichte die Auslastung immer deutlich zu verbessern.

Interessant ist der Lernprozeß, bei dem der Schluß gezogen wurde, daß man bei einem reinen Kapazitätsabbau nicht stehen bleiben kann. Eine Neuordnung der Branchenstrukturen durch Diversifikation, Differenzierung und Kooperationen wurden im Revitalisierungsgesetz ab 1978 maßgeblich gefördert. Die Abstimmungsprozesse fanden auf Basis von Marktprognosen im ISC statt, also einem von allen Akteuren besetzten Beratungsgremium. Da in Japan 'Visionen' einen hohen Stellenwert haben<sup>223</sup>, läßt sich von einem industriepolitischen Leitbild sprechen.

Die Hilfen waren staatlicherseits relativ gering aber spezifisch. Sie konzentrierten sich auf Mittel für Revitalisierungsinvestitionen, Kooperationen, F&E-Aktivitäten, Unterstützung für Kapazitätsabbaukartelle und Anpassungshilfen für Beschäftigte<sup>224</sup>. Subventionen standen nicht im Vordergrund.

Eine Übertragung des japanischen Krisenstabilisierungsgesetzes auf Deutschland ist m.E. nur sehr beschränkt möglich<sup>225</sup>, insbesondere aufgrund der unterschiedlichen Rollen der Wirtschaftsministerien der beiden Länder. Während das MITI Initiator des Gesetzes war und Moderator in der Gesetzesanwendung ist, hat das bundesdeutsche Wirtschaftsministerium bisher keine strategische Rolle als Aufgabenträger und Moderator einer Industriepolitik gespielt. Von daher fehlen jegliche Erfahrungen und vermutlich auch die Bereitschaft dazu<sup>226</sup>.

---

<sup>223</sup> Siehe Laumer/Ochel: Strukturanpassung, S.23.

<sup>224</sup> Leider liegen mir keine Informationen über den quantitativen Umfang der Hilfen vor, die einen Vergleich zur Bundesrepublik ermöglichen würden.

<sup>225</sup> Schrempp: Industriepolitik, S.33 formuliert dies so: "Wir brauchen keine MITI-Administration, wir müssen und dürfen auch eine MITI-Konstruktion nicht imitieren. Was wir lernen müssen, ist die Tatsache einer konsensgetragenen Strategie, die Konsens als Ergebnis, Kommunikation aber als permanenten Prozeß versteht, den politischen Partnern zuzuhören, zu versuchen, ihre Argumente zu verstehen und abzuklären, welchen Grad an Zustimmung oder Ablehnung sie finden."

<sup>226</sup> Laumer/Ochel: Strukturanpassung, S.22 sind gleicher Meinung. Sie verweisen auf den langjährig geübten Gruppenkonsens in der japanischen Gesellschaft und die ordnungspolitischen Bedenken in der Bundesrepublik.

## V. Industriepolitik in der Liquiditätskrise

Hier interessiert die Frage, welche Rolle die Industriepolitik im internen Strukturwandel von Unternehmen in der Liquiditätskrise und Insolvenz spielt. In Kapitel C.II.2.c) Liquiditätskrise und Insolvenz wurde die rechtlichen Rahmenbedingungen als bedeutend für die Wandlungsfähigkeit der Unternehmen in der Liquiditätskrise erkannt (siehe Kapitel 1. *Rechtliche Rahmenbedingungen*).

Staatliche Finanzhilfen an Unternehmen greifen als Subventionen in den Marktprozeß ein. In diesem Kapitel interessieren insbesondere Beihilfen zur Aufrechterhaltung der Liquidität, wie z.B. spezielle Bürgschaften (siehe Kapitel 2. *Staatliche Finanzhilfen*).

Ein gesondertes Kapitel ist den Sanierungshilfen für ostdeutsche Unternehmen gewidmet, die in Art und Umfang weit über das westdeutsche Niveau hinausgehen (siehe 3. *Sanierungsbeihilfen in Ostdeutschland*).

Entsprechend den Ergebnissen des Kapitels C.II.2.c) Liquiditätskrise und Insolvenz sollen hier anhand der herausgearbeiteten Kriterien gesetzliche Rahmenbedingungen und staatliche Finanz- und Sanierungshilfen diskutiert werden. Die Kriterien waren:

- Effizienz zur Beseitigung von Liquiditätsengpässen
- Beitrag zur Beseitigung der Ursachen der Krise, insbesondere Sanierungsfinanzierung
- Verhinderung von Mißbrauch.

### 1. Rechtliche Rahmenbedingungen

Eine Möglichkeit der industriepolitischen Hilfe in Liquiditätskrise und Insolvenz könnte in der Beseitigung von Wandlungshemmnissen durch Schaffung geeigneter rechtlicher Rahmenbedingungen bestehen. Wie im Kapitel C.II.2.c) Liquiditätskrise und Insolvenz festgestellt, ergeben sich in der Liquiditätskrise und Insolvenz gesetzliche Wandlungshemmnisse aufgrund der Interessen der Allgemeinheit, z.B. des Arbeitnehmer- und Gläubigerschutzes. Somit entsteht auch hier die Frage der politischen Gewichtung zwischen der Beseitigung von Anpassungshemmnissen und den Interessen Dritter<sup>227</sup>.

---

<sup>227</sup> Siehe die Diskussion bei dem Thema Deregulierung in Kapitel C.III.1 Sektorale Strukturpolitik der Bundesregierung.

In den Kapiteln zu B.III Sanierung in der Liquiditätskrise und Insolvenz wurden verschiedene Handlungsalternativen in der Liquiditätskrise bzw. Insolvenz diskutiert. Relevant<sup>228</sup> waren Eingriffe in arbeitsrechtliche Ansprüche (1), rechtliche Risiken bei Beiträgen der Eigentümer (2) und der Kreditinstitute (3). Vor der Insolvenz ergaben sich Probleme bei der Auslegung der Konkursauslösungstatbestände und der Obstruktionsmöglichkeiten im außergerichtlichen Vergleich (4). Schließlich spielte die Ausrichtung der Konkursordnung auf die Zerschlagung eine Rolle (5).

1. In Kapitel B.III.1 Unternehmensinterne Handlungsspielräume der Liquiditätssicherung wurde festgestellt, daß bei fehlenden freien Sicherheiten Eingriffe in Arbeitnehmeransprüche als oft letztes internes Mittel zur Aufrechterhaltung der finanziellen Handlungsspielräume bleibt. Diesen Eingriffen sind erhebliche tarif-, betriebsverfassungs- und individualrechtliche Grenzen gesetzt. Zur Reduzierung von Wandlungshemmnissen wird beispielweise die Öffnung von Tarifverträgen im Notfall und deren Ersatz durch Betriebsvereinbarungen gefordert<sup>229</sup>. Unterstellt, der Betriebsrat wäre zu einer Reduzierung der Entgeltansprüche bereit, würde dadurch eine Liquiditätsentlastung erreicht (erste Beurteilungskriterium). Allerdings verlagert sich das Problem der politischen Aushandlungsprozesse von der tariflichen auf die betriebliche Ebene. Es ist nicht zwangsläufig davon auszugehen, daß ein Betriebsrat zu weitergehenden Zugeständnissen bereit ist, wie sie in Sanierungs- bzw. Zusatztarifverträgen oder Härtefallregelungen vereinbar sind<sup>230</sup>. Eine Verlagerung von gesetzlichen bzw. tarifvertraglichen Hemmnissen auf interne politische Prozesse ist somit vermutlich wenig effizienter. Zudem bedeutet ein Erlass der Ansprüche keineswegs, daß die Ursachen der Krise beseitigt werden (zweites Beurteilungskriterium). Es besteht ebenso Mißbrauchsgefahr (drittes Kriterium), wenn aufgrund dieser Erleichterungen Beiträge der Arbeitnehmer auch dann verlangt werden, wenn andere Möglichkeiten noch offen sind.

Insgesamt erscheint eine weitergehende Öffnung von Tarifverträgen und arbeitsrechtlichen Vorschriften in Fällen von Liquiditätskrisen zwecks Beseiti-

---

<sup>228</sup> Siehe Tabelle 10: Ergebnis Liquiditätskrise und Insolvenz in Kapitel C.II.2.c) Liquiditätskrise und Insolvenz.

<sup>229</sup> Vorschlag der Deregulierungskommission; siehe Kapitel C.3.1 Sektorale Strukturpolitik der Bundesregierung. In eine ähnliche Richtung gehen Vorschläge, daß der § 77 Abs.3 BetrVG aufzuheben, der regelt, daß in Betriebsvereinbarungen keine Inhalte vereinbart werden können, die üblicherweise in Tarifverträgen vereinbart sind.

<sup>230</sup> Siehe dazu Kapitel B.III.1 Unternehmensinterne Handlungsspielräume zur Liquiditätssicherung.



gung von Wandlungshemmnissen zweifelhaft, zumal die heutige tarifvertragliche und rechtliche Situation schon weitgehende Gestaltungsmöglichkeiten bietet.

2. Beiträge der Eigentümer sind nicht nur beschränkt auf deren eigene finanzielle Handlungsspielräume, sondern unterliegen erheblichen rechtlichen Risiken<sup>231</sup>. Dazu gehört die Frage der Durchgriffshaftung, der Eigenkapitalersatz bei Gesellschafterdarlehen und die Haftung Dritter bei Fortführung gemäß § 25 HGB. Diese Risiken werden sie bei der Bereitstellung neuer Liquidität vorsichtig entscheiden lassen, stellen also rechtliche Wandlungshemmnisse dar.

- Der Eigentümer steht in einem Spannungsverhältnis zwischen Nutzung des industriellen (Synergie-)Potential seiner Beteiligung und den damit einhergehenden Haftungszwängen, die umso höher sind je mehr er dies Vermögen für sich nutzt. Eine Beseitigung der Durchgriffshaftung würde ihm die Nutzungsvorteile belassen ohne die Haftungsfolgen tragen zu müssen. Damit dürfte weder ein Anreiz gegen sein, die Tochtergesellschaft durch finanzielle Beiträge zu sanieren, noch die Ursachen der Krise zu beseitigen. Eine Abschaffung der Regelungen zur Durchgriffshaftung hätte zudem zur Folge, daß durch den Gesellschafter zu verantwortender Mißbrauch, Vermögensvermenungen und krasse Unterkapitalisierung zu Beeinträchtigungen des Gläubigerschutzes führen würde. Das Drohpotential der Gläubiger, auf Durchgriffshaftung zu klagen, würde beseitigt und somit eher eine Liquiditätszufuhr und Sanierungsbemühungen durch den Eigentümer behindert, da er sich keinen Sanktionen stellen muß. Eine Änderung der Regelungen erscheint somit nicht angebracht.
- Eine Beseitigung der §§ 32a und 32b GmbHG im Falle kapitalersetzender Darlehen dürfte zu einer Verbesserung der Liquiditätssituation der Krisenunternehmung führen, da der Eigentümer das Risiko aus seinem Beitrag weitgehend besichern kann. Damit dürfte auch sein Anreiz steigen, die Krisenursachen zu beseitigen, damit die Kredite zurückgeführt werden können. Allerdings führen kapitalersetzende Darlehen dazu, daß die Haftungsgrundlage auf ein Minimum beschränkt und damit die Mißbrauchsgefahr zu Lasten der Gläubiger erhöht würde. Da der (verantwortliche) Eigentümer in der Krise seinen Beitrag über eine Eigenkapitalzufuhr ebenso leisten kann, sollte m.E. die Mißbrauchsverhinderung eine höhere Priorität bekommen als die Mittelzufuhr durch Gesellschafterkredite.

Regelungen die gegenüber einem Mehrheitsgesellschafter sinnvoll erscheinen, müssen aber nicht für Minderheitsgesellschafter effizient sein. Ein solcher wäre eventuell dann zu einer Liquiditätszufuhr bereit, wenn er die rechtlichen Risiken des Eigenkapitalersatzes nicht tragen müßte. Eine Mißbrauchsgefahr besteht dabei nicht in dem Umfang wie bei einem Mehrheitsgesellschafter. Von

---

<sup>231</sup> Siehe Kapitel B.III.2 Maßnahmen der Eigentümer.

daher erscheint eine Neufassung der §§ 32a und 32b GmbHG sinnvoll, die Darlehen von Minderheitsgesellschafter als nicht kapitalersetzend ansehen<sup>232</sup>.

- Für den Fall, daß die Eigentümer das Unternehmen in der Liquiditätskrise an einen Dritten verkaufen wollen gibt es für diesen erhebliche Risiken in der Rechtsprechung zu § 25 HGB. Dies verhindert eine weitere Liquiditätszufuhr und die Chance, daß der Dritte Management-Know-How und eventuell neue Märkte mit einbringt. Eine Beseitigung dieses Hemmnisses erscheint dann sinnvoll, wenn ein Mißbrauch gegenüber Gläubigern ausgeschlossen werden kann. Dies dürfte durch eine präzisere Formulierung des Gesetzes erreichbar sein<sup>233</sup>.

3. Auch die Kreditinstitute sehen sich bei Sanierungskrediten erheblichen Risiken (§ 419 BGB, Kredittäuschung, Konkursverschleppung, Gläubigergefährdung) ausgesetzt<sup>234</sup>. Die Gefahr ist um so größer je mehr sie sich im Krisenunternehmen engagieren. Von daher ist es berechtigt, wenn von einer Diskriminierung der Sanierungskredite gesprochen wird<sup>235</sup>.

Hier könnte allerdings ein Ansatzpunkt sein, durch Förderung von Sanierungskrediten und die Aufhebung des § 419 BGB (wie ab 1999 geplant) erleichternde Rahmenbedingungen der Sanierung zu schaffen. Dies würde sowohl zu Anreizen zur Liquiditätsverbesserung führen als auch zu Sanierungsmaßnahmen, die an den Ursachen der Krise ansetzen. Allerdings sind klarere gesetzliche Regelungen oder institutionelle Voraussetzungen zu schaffen, wann Sanierungskredite zulässig sind, damit Mißbrauch ausgeschlossen wird.

4. Vor Auslösung der Insolvenz ergeben sich Probleme mit der rechtzeitigen Auslösung der Insolvenz und im außergerichtlichen Vergleich<sup>236</sup>. Eine rechtzeitige Auslösung ermöglicht höhere Sanierungschancen. Da aber, wie nachgewiesen, objektive Indikatoren unmöglich sind, sollte über eine Verschärfung der Haftung für verspätete Konkursauslösung nachgedacht werden.

Im außergerichtlichen Vergleich bestehen erhebliche (externe) Wandlungshemmnisse durch die Obstruktionsmöglichkeiten von Minderheiten, die einen Vergleich verhindern können, obwohl dadurch der Schaden aller größer ist, als der Vorteil des Obstruktors. Die Nicht-Regulierung der Obstruktion im außerger-

---

<sup>232</sup> Dies ist von einer Arbeitsgruppe des BMWi 1996 bereits vorgeschlagen worden; siehe Blick durch die Wirtschaft vom 6.2.1996 und Schmidt/Uhlenbruck: GmbH, S.185.

<sup>233</sup> Diese Auffassung wird detailliert bei Scherer: Haftung, S.2321ff. begründet.

<sup>234</sup> Siehe Kapitel B.III.3 Maßnahmen der Kreditinstitute.

<sup>235</sup> Obermüller: Insolvenzrecht, S.544ff; Uhlenbruck: Gläubigerberatung, S.118.

<sup>236</sup> Siehe dazu Kapitel B.III.4 Handlungsspielräume vor Auslösung des Insolvenzverfahrens.

richtlichen Vergleich kann vorteilhafte Sanierungen scheitern lassen. Verbesserte Rahmenbedingungen ließen sich durch eine Regulierung des außergerichtlichen Vergleichs ermöglichen<sup>237</sup>. Damit ließen sich neue Finanzmittel zuführen, Krisenursachen beseitigen und über Obstruktionsverbote Mißbrauch verhindern. Allerdings werden dadurch auch Anreize für einen Schuldner geschaffen, sich zu frühzeitig auf Sanierungsbeiträge Dritter zu stützen.

5. In der Insolvenz<sup>238</sup> können Interessen und Neigungen des Konkursverwalters die Fortführung verhindern. In diesem Fall läßt es sich allerdings noch nicht eindeutig absehen, ob durch die neue InsO eine höhere Fortführungschance gegeben sein wird. Wandlungshemmnisse ließen sich durch höhere Anreize für den Konkursverwalter zur Fortführung, durch eine Ausrichtung der InsO auf die Reorganisation des Unternehmens und durch Vereinfachung der Übernahme durch Auffanggesellschaften beseitigen.

Ob eine Beseitigung des § 613a BGB eine übertragende Sanierung im Konkurs erleichtern könnte, erscheint naheliegend. Allerdings müssen die Mißbrauchsmöglichkeiten einer selektiven Personalauswahl und einer 'billigen' Erledigung von Personalbelastungen gesehen werden. So könnte jeder Konkursverwalter schnell einen Teilbetrieb ausgründen, die 'olympiareife' Belegschaft übertragen und den Restbetrieb mangels Masse ohne Sozialplan einstellen.

Es ist somit *zusammenzufassen*, daß bestimmte rechtliche Wandlungshemmnisse zu einem Problem der Liquiditätssicherung und der Sanierungsfinanzierung führen (§ 419 BGB, § 25 HGB, Risiken bei Sanierungskrediten). Allerdings existieren ebenso Regelungen, die zwar zu einer Liquiditätszufuhr führen würden, aber auch erhebliche Mißbrauchsgefahren in sich bergen (Öffnung von Tarifverträgen und arbeitsrechtlichen Regelungen, Abschaffung des Eigenkapitalersatzes von Gesellschafterdarlehen für Mehrheitsgesellschafter). Insgesamt vermittelt das Gesellschaftsrecht den Eindruck, daß Sanierungsaspekte zu gering gewürdigt und daher Sanierungschancen gutwilliger Gläubiger vielfach unnötig eingeschränkt werden.

Es erscheint daher angebracht, rechtliche Rahmenbedingungen unter Sanierungsaspekten zu diskutieren<sup>239</sup>.

---

<sup>237</sup> Dazu ausführlich Kapitel D.III.2 Interessenausgleich im geregelten außergerichtlichen Vergleich.

<sup>238</sup> Siehe dazu Kapitel B.III.5 Handlungsspielräume zur Fortführung in der Insolvenz.

<sup>239</sup> Siehe dazu Kapitel D.II Industriepolitische Rahmenbedingungen für Liquiditätskrise und Insolvenz.

## 2. Staatliche Finanzhilfen

Die Bundesregierung hat im Subventionskodex Einzelunternehmen Mindestanforderungen für staatliche Hilfen in Ausnahmefällen festgelegt<sup>240</sup>. Darin stoßen öffentliche Finanzhilfen zur Rettung existenzbedrohter Einzelunternehmen in Liquiditätskrisen auf große Bedenken, da sie Wettbewerbsprozesse verfälschen, den Strukturwandel behindern und die Bemühungen zum Abbau von Wettbewerbsverzerrungen in der EG und OECD beeinträchtigen können<sup>241</sup>. Finanzhilfen sollen auf Ausnahmefälle beschränkt sein und Hilfe zur Selbsthilfe bieten. Dabei sollen die Sanierungsbeiträge der Beteiligte ausgeschöpft sein und ein geprüftes Sanierungskonzept vorliegen. Wettbewerbsverzerrungen sind zu beachten. Eine Kapitalbeteiligung des Staates sollte laut Bundesregierung ausscheiden<sup>242</sup>.

Staatliche Hilfen in der Liquiditätskrise umfassen steuerliche Entlastungen (Stundungen und Erlasse<sup>243</sup>, Insolvenzzrücklage<sup>244</sup>, steuerfreie Sanierungsgewinne<sup>245</sup>), Finanzhilfen der öffentlichen Hände (Bürgschaften, Investitions-

---

<sup>240</sup> Bundesregierung: Mindestanforderungen, S.312ff.

<sup>241</sup> Staatliche Hilfen sind der EU-Kommission anzuzeigen, wenn sie den Interessen der übrigen Mitgliedstaaten schaden könnten. Auch die Kommission beurteilt diese Hilfen skeptisch und als Ausnahmefälle, lehnte aber in 233 angemeldeten Fällen nur in 13 Hilfen ab; siehe Jüttner-Kramny: Staatliche Hilfen, S.1750/1751.

<sup>242</sup> Bundesregierung: Mindestanforderungen, S.312. So antwortete ein Staatssekretär beim BMWi auf Anfrage zu den Kriterien staatlicher Hilfen für existenzbedrohte Unternehmen (siehe Der Betrieb, 13/1986, S.682): "Die Unterstützung einzelner Unternehmen, die in wirtschaftliche Schwierigkeiten bzw. Zahlungsschwierigkeiten gekommen sind, ist in der marktwirtschaftlichen Ordnung der Bundesrepublik Deutschland nicht Aufgabe des Staates. Solche Hilfen widersprechen dem Prinzip der unternehmerischen Haftung im Falle des Mißerfolges, verfälschen den Wettbewerb, behindern den Strukturwandel, ziehen häufig weitere staatliche Hilfen nach sich und schaffen Berufungsfälle."

<sup>243</sup> Brandstätter: Prüfung, S.274; Groß: Sanierung, S.653; Hess/Fechner: Sanierungshandbuch, S.244ff; Böckenförde: Unternehmenssanierung, S.170ff; Harz/Hub/Schlarb: Sanierungsmanagement, S.196ff.

<sup>244</sup> Nach § 6d EStG können für Kapitalanlagen, die geeignet sind, den Fortbestand insolvenzbedrohter Unternehmen zu sichern, gewinnmindernde Rücklagen bis zu 30 % der Anschaffungskosten gebildet werden. Sie sind in fünf Jahren aufzulösen, gelten aber nur für Unternehmen mit bis 200 Mio.DM Umsatz. Siehe Jüttner-Kramny: Staatliche Hilfen, S.1751 und Harz/Hub/Schlarb: Sanierungsmanagement, S.196ff.

<sup>245</sup> Nach § 3 Nr.66 EStG waren Gewinne, die durch Schuldenerlaß zum Zwecke der Sanierung entstanden steuerfrei; Harz/Hub/Schlarb: Sanierungsmanagement, S.189ff; Gless: Unternehmenssanierung, S.96ff; Brandstätter: Prüfung, S.263; Groß: Sanierung, S.298; Hess/Fechner: Sanierungshandbuch, S.251ff. Der Paragraph ist 1997 gestrichen worden.

helfen<sup>246</sup>, Zuschüsse der Bundesanstalt für Arbeit<sup>247</sup>), politische Maßnahmen<sup>248</sup> und einige länderspezifische Besonderheiten<sup>249</sup>.

Direkt auf die Beseitigung von Liquiditätskrisen zielt die Bürgschaft<sup>250</sup>. In Deutschland existiert ein dreistufiges Bürgschaftssystem<sup>251</sup>:

1. Bürgschaften der Bürgschaftsbanken, die bei den jeweiligen Bundesländern eingerichtet sind und kleinere Bürgschaften von bis zu einer Mio. DM übernehmen,
2. Bürgschaften der Deutschen Ausgleichsbank, die bis zu 20 Mio. DM verbürgt und
3. Bundes- und Landesbürgschaften über 20 Mio. DM, die von der C&L Deutsche Revision, Düsseldorf zu prüfen sind.

Darüber hinaus werden subsidiäre Landesbürgschaften, die in Verantwortung der Bundesländer liegen nach ähnlichen Modalitäten vergeben.

In den Bürgschaftsrichtlinien Nordrhein-Westfalens wird formuliert:

"Außer Krediten für Neuinvestitionen können auch solche zur Nachfinanzierung von Investitionen, Betriebsmittelkredite und Avalkredite sowie Kredite zur Refinanzierung, zur Umschuldung, Konsolidierung oder Sanierung verbürgt oder rückverbürgt werden."<sup>252</sup>

---

<sup>246</sup> Investitionszuschüsse spielen insbesondere in Ostdeutschland eine Rolle. Siehe Kapitel C.V.3 Sanierungsbeihilfen in Ostdeutschland; sowie Frank: Subventionen, S.121ff; Brandstätter: Prüfung, S.278; Groß: Sanierung, S.678; Hess/Fechner: Sanierungshandbuch, S.244.

<sup>247</sup> Zu nennen sind: Eingliederungshilfen bei Einstellung von älteren und längerfristigen Arbeitslosen in strukturschwachen Gebieten, Lohnkostenzuschüsse für die zusätzliche Einstellung älterer Arbeitsloser, Zuschüsse für die Schaffung von Arbeitsplätzen für Ältere, Zuschüsse während der beruflich Einarbeitungszeit; siehe Groß: Sanierung, S.688ff; Hess/Fechner: Sanierungshandbuch, S.244.

<sup>248</sup> Dazu gehören beispielsweise Beteiligungen des Bundes oder des Landes an Krisenunternehmen und günstige Grundstückskäufe der Kommunen mit anschließender Rückmietung.

<sup>249</sup> So fördert das Land NRW in ihrem Wirtschaftsförderprogramm den Erwerb einer von Stilllegung bedrohten Betriebsstätte. Dabei können sich Belegschaftsinitiativen die Erstellung von Fortführungskonzepten finanzieren lassen; sie Ministerium für Wirtschaft, Mittelstand und Technologie: Regionales Wirtschaftsförderungsprogramm (RWP) für die Gewährung von Investitionshilfen sowie von besonderen Zuschüssen zur Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur des Landes NRW vom 29.8.1994.

<sup>250</sup> Böckenförde: Unternehmenssanierung, S.169; Groß: Sanierung, S.670; Schmidt/Uhlenbruck: GmbH, S.168ff. Allgemein zu Bürgschaften siehe Kapitel B.III.2 Maßnahmen der Eigentümer.

<sup>251</sup> IfR/WSI: Sanierungsbeihilfen, S.26.

<sup>252</sup> NRW: Bürgschaftsrichtlinien, Nr.1.2.

In Niedersachsen wird als Voraussetzung für Bürgschaften ein schlüssiges Sanierungskonzept als Teil des Bürgschaftsantrages verlangt<sup>253</sup>. In Bayern gewährt das Land Konsolidierungsdarlehen auf Basis eines tragfähigen Konsolidierungskonzeptes an Unternehmen mit Liquiditäts- und Rentabilitätsproblemen. Wenn Sicherheiten fehlen, bürgt das Land für Kredite bis zu 10 Mio.DM mit 80 % des Kreditbetrages.

Das Bürgschaftsverfahren hat im Prinzip den in Abb. 13 gezeigten Ablauf<sup>254</sup>.

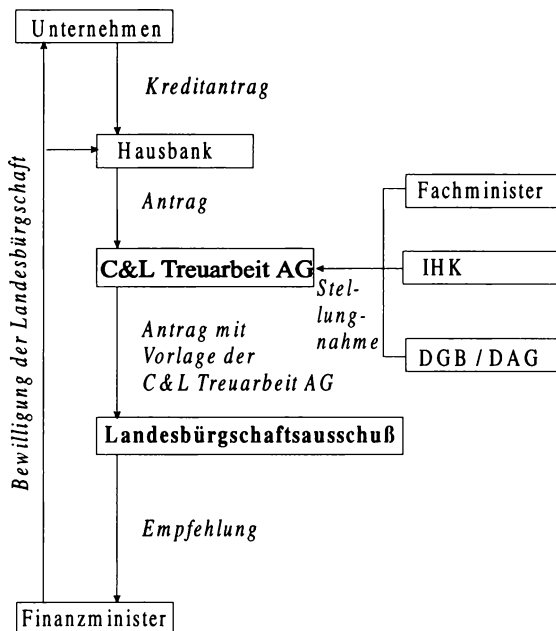


Abb. 13: Bürgschaftsverfahren

Das Problem der Landesbürgschaften ist die geforderte Rückbürgschaft bzw die Beschränkung der Ausfallbürgschaft auf 80%<sup>255</sup> oder auf einen angemessenen Beitrag der

<sup>253</sup> Niedersachsen: Bürgschaftsrichtlinie, Nr.7.

<sup>254</sup> Aus Hess/Fechner: Sanierungshandbuch, S.245 entsprechend dem Antragsverfahren in NRW.

<sup>255</sup> Z.B. Niedersachsen: Bürgschaftsrichtlinie, Nr.10.1; Lang: Bayerische Industriepolitik, S.49.

Eigentümer<sup>256</sup>. Im Normalfall sind die kreditgebenden Banken nur mit einer entsprechenden Bürgschaft für den nicht abgedeckten Bürgschaftsteil bereit, den Kredit zu gewähren. Allerdings verlangen auch die Bürgschaftsausschüsse bzw. Landesfinanzministerien Beiträge der Eigentümer, Banken und Arbeitnehmer. So nannte das Niedersächsische Finanzministerium folgende Auflagen für die Gewährung einer Landesbürgschaft an ein mittelgroßes Unternehmen:<sup>257</sup>

- Anschlußsicherung der verbürgten Kredite an allen Banken abgetretenen Sicherheiten,
- Verpfändung der Geschäftsanteile der Gesellschafter,
- Aufrechterhaltung der Kreditlinien durch die Banken,
- Aussetzung der Tilgung langfristiger Darlehen der Banken während der Laufzeit des landesverbürgten Kredits,
- Zinsverzicht der Banken,
- Verzicht der Gesellschafterin auf ihr Geschäftsführergehalt,
- Verzicht auf Gesellschafterdarlehen und auf Ausschüttungen,
- Kürzung der Geschäftsführerbezüge von 300.000 DM auf 200.000 DM,
- Einsparung von Personalkosten i.H.v. 1,85 Mio. DM gegen Umwandlung in Gesellschaftsanteile.

Der konkrete Handlungsdruck der Banken, Eigentümer, Arbeitnehmer und der Regionalpolitiker veranlaßt die Bundes- und Landesregierungen von den Ausnahmefällen im 'Subventionskodex Einzelunternehmen' laufend Gebrauch zu machen<sup>258</sup>. Obwohl beispielsweise Kapitalbeteiligungen ausscheiden<sup>259</sup>, haben seither spektakuläre Fällen wie die teilweise Übernahme der Maxhütte durch den Freistaat Bayern oder der Saarstahl AG durch das Saarland<sup>260</sup> stattgefunden. Insgesamt ist zu vermuten, daß (entsprechend große) Unternehmen in Liquiditätsschwierigkeiten faktisch immer dann Bürgschaften erhalten, wenn sie ein hinreichend begründetes Sanierungskonzept vorlegen und die mit der Bürgschaft verbundenen Auflagen erfüllen wollen und können.

Allerdings handelt es sich bei Bürgschaften um Beihilfen im Sinne des Art.92 EG-Vertrages, die von der Kommission genehmigt werden müssen. Die erwähnte zunehmende industriepolitische Rolle der Kommission und einige besondere Vorkommnisse in Ostdeutschland führen eventuell zu einer Neuinterpretation des Art.62<sup>261</sup>. Danach sind wesentliche Kriterien für die Unbedenklichkeit, daß es

---

<sup>256</sup> NRW: Bürgschaftsrichtlinie, Nr.1.5.

<sup>257</sup> Die Quelle kann aus Vertraulichkeitsgründen nicht angegeben werden. Das Beispiel soll die genannte dritte Fragestellung der Verhinderung des Mißbrauchs verdeutlichen. Die Auflagen sind m.E. typisch, erheben aber nicht den Anspruch auf Repräsentativität.

<sup>258</sup> So beispielsweise auch der damalige Staatssekretär im Wirtschaftsministerium Otto Schlecht: Staat, S.423ff bezüglich des Falles von Bundesbürgschaften für die AEG.

<sup>259</sup> Bundesregierung: Mindestanforderungen, S.312.

<sup>260</sup> Handelsblatt vom 11.10.1994.

<sup>261</sup> So der Entwurf einer Kommissionsmitteilung vom 12.4.1994 zitiert nach Schmidt/Uhlenbruck: GmbH, S.169.



sich nicht um allgemeine wirtschafts- und konjunkturpolitische Maßnahmen handelt und die Bürgschaft nicht den Wettbewerb verfälscht. Bei Nicht-Notifizierung kann von der bürgenden öffentlichen Hand der Kredit von der leistenden Bank zurückgefordert werden. Dies rechtliche Risiko führte im Fall der Bremer Vulkan-Verbund AG dazu, daß die Banken nur zu weiteren Krediten bereit waren, als die Kommission eine Unbedenklichkeitserklärung abgab<sup>262</sup>.

Bürgschaften ermöglichen neue finanzielle Handlungsspielräume in der Liquiditätskrise und bilden u.U. die notwendige Voraussetzung für ein weiteres Überleben des Unternehmens. Mit Landesbürgschaften werden allerdings Bankkredite gesichert, die die sowieso schon hohe Kredit- und Zinsbelastung in der Liquiditätskrise weiter erhöhen. Damit besteht die Gefahr, daß notwendige Finanzierungsspielräume für Investitionen und Innovationen zur nachhaltigen Überwindung der Krise langfristig weiter eingeschränkt und lediglich Liquiditätsprobleme für eine begrenzte Zeit abgefangen werden. Bezogen auf das oben genannte *erste Kriterium* der Beurteilung staatlicher Hilfen weist die Bürgschaft also erhebliche Ineffizienzen auf.

Dies gilt ebenso bezogen auf das *zweite Kriterium*. Weder dominierende interne Krisenursachen wie Eigenkapitalmangel, Führungsschwächen oder betriebliche Schwachstellen, noch sektorale oder gesamtwirtschaftliche Ursachen werden bei der Bürgschaftsvergabe explizit berücksichtigt. Der Eigenkapitalmangel würde verschärft, da Kreditbürgschaften die Verschuldung erhöhen. Gravierende Managementprobleme und interne Schwachstellen ließen sich über Auflagen lösen, beispielsweise durch die Verpflichtung eines externen Sanierungsmanagers. Managementprobleme stoßen allerdings spätestens bei geschäftsführenden Gesellschaftern an gewisse Grenzen der Eigentums- und Verfügungsrechte. Bei sektoralen oder gesamtwirtschaftlichen Ursachen greift die Beschränkung der Bürgschaft auf einzelwirtschaftliche Fälle zu kurz. Liquiditätshilfen bieten in einer durch Überkapazitäten geprägten Strukturkrise ohne begleitende industriepolitische Maßnahmen keine nachhaltig wirksame Lösung. Es bleibt somit festzustellen, daß Bürgschaften und Liquiditätshilfen eine notwendige Maßnahme zur Überwindung der Liquiditätskrise sein können, sie aber keinesfalls hinreichend sind, wenn die (wettbewerbsbedingten oder leistungswirtschaftlichen) Verlustquellen nicht beseitigt werden.

Das *dritte Kriterium* ist die Gefahr des Mißbrauchs. Hier greifen zum einen die vorgeschriebenen Prüfungen der C&L Treuarbeit AG und zum anderen die möglichen Auflagen, die Beiträge der Eigentümer, Banken und Arbeitnehmer

---

<sup>262</sup> Siehe FAZ vom 7.2.1996.

vorsehen. Die jahrelange Erfahrung der Treuarbeit und auch die Auflagen dürfte 'moral hazard' zumindest theoretisch und in Fällen ohne hohe kriminelle Energie verhindern. Allerdings bezieht sich die Prüfung auf die Phase vor Genehmigung der Bürgschaft bzw Ausreichung des Kredits. Kontrollmechanismen, die sich auf den folgenden Sanierungsprozeß beziehen sind nicht vorgesehen. Zwar bleibt den Banken das Informationsrecht aus dem Kreditvertrag, doch ist zu bezweifeln, ob auch die Markt- und Wettbewerbsaspekte und die leistungswirtschaftlichen Sanierungsmaßnahmen von ihnen immer sachgerecht beurteilt werden können. Über die Effizienz der Mittelverwendung findet somit keine ausreichende Kontrolle statt.

Das industriepolitische Instrument der Bürgschaft ist nicht nur ineffizient, da es fehlendes Eigenkapital nicht ersetzt, an den Symptomen kuriert und keine ausreichende Sanierungskontrolle erlaubt. Sie könnte sogar als Folge der genannten rechtlichen Wandlungshemmnisse begriffen werden, da die Risiküberlegungen Privater aufgrund der Diskriminierung des Sanierungskredits zu einem begrenzten Engagement führen und somit der Staat gefordert wird.

### 3. Sanierungsbeihilfen in Ostdeutschland

Eine besondere Funktion hat die Industriepolitik in Ostdeutschland. Dazu gehörte insbesondere die in der *ersten Phase* nach der Wende kontrovers geführte Debatte um den Erhalt industrieller Kerne<sup>263</sup>. Argumentiert wurde, daß eine Vernichtung strukturbestimmender Unternehmen zum Zusammenbruch regionaler Wirtschaftsnetze und zur dauerhaften Vernichtung von Humankapital führen würde. Dies hätte durch industriepolitische Mittel wie Neuansiedlungen oder Privatisierungen nicht aufgefangen werden können<sup>264</sup>. Man hatte daher in Sachsen eine Vereinbarung mit der Treuhandanstalt getroffen, daß regional bedeutende Unternehmen mit den sächsischen Förderinstrumenten der regionalen Wirtschaftspolitik zusätzlich gestützt werden können. Die Identifikation und Sanierungsbegleitung erfolgt durch ein ATLAS-Team<sup>265</sup> fachkompetenter Berater, die Sanierungskonzepte beurteilen und Alternativen zur Planung entwickeln<sup>266</sup>.

---

<sup>263</sup> Pro Sachsens Wirtschaftsminister Schommer: Industriepolitik, S.43. Contra Bange-  
mann: Marktwirtschaftliche Industriepolitik, S.27; Wartenberg: Industriepolitik, S.38.

<sup>264</sup> Schommer: Industriepolitik, S.42/43; Stolpe: Perspektiven, S.197.

<sup>265</sup> ATLAS heißt Ausgesuchte Treuhandbetriebe vom Land angemeldet zur Sanierung.

<sup>266</sup> Schommer: Industriepolitik, S.44; ausführlich Nolte: Strukturpolitik, S.56ff.

Die Situation in Ostdeutschland ist in der zweiten Phase nach Privatisierung der Betriebe ab Mitte der 90er Jahre durch höhere Insolvenzquoten als in Westdeutschland gekennzeichnet<sup>267</sup>. Die teilweise dramatische Situation in einzelnen Branchen, insbesondere im Baugewerbe<sup>268</sup>, veranlaßte die ostdeutschen Landesregierungen und auch die Bundesregierung zu weitergehenden Hilfen für notleidende Unternehmen als dies in Westdeutschland bisher üblich war. Die angebotenen Programme sollen dabei an den zwei zentralen Entwicklungshemmnissen der neuen Bundesländer ansetzen: die geringe Eigenkapitaldecke und die Defizite im Managementbereich<sup>269</sup>.

Die Hilfen für ostdeutsche Unternehmen lassen sich unterteilen in Hilfen zur Konsolidierung (1), Beteiligungen (2), Bürgschaften<sup>270</sup>, Investitionshilfen<sup>271</sup> und Managementhilfen(3)<sup>272</sup>.

1. Im Zuge der Auflösung der Treuhandanstalt Ende 1994 übertrug diese den ostdeutschen Ländern 500 Mio DM für ein Konsolidierungsprogramm. Die Länder verpflichteten sich, dieses Programm um weiter 250 Mio DM aufzustocken. Mit den Mitteln sollen Unternehmen durch zinsgünstige Darlehen, partiarische Darlehen oder stille Beteiligungen

---

<sup>267</sup> Nach IfR/WSI: Sanierungsbeihilfen, S.11 lag im 1.Hj 1996 die Insolvenzquote (Insolvenzen je 10.000 Unternehmen) in Sachsen-Anhalt 105, Saarland 41, Hessen 36, Mecklenburg-Vorpommern 99, Niedersachsen 41, Rheinl.-Pfalz 34, Sachsen 91, Schleswig-Holstein 40, Hamburg 33, Brandenburg 93, Bremen 39, Berlin 31, Thüringen 63, Nordrhein-Westf. 38, Baden-Württ. 29, Bayern 27.

<sup>268</sup> Creditreform: Unternehmensentwicklung, S.10ff.

<sup>269</sup> IfR/WSI: Sanierungsbeihilfen, S.62.

<sup>270</sup> Bei Bürgschaften ergeben sich keine Besonderheiten gegenüber der westdeutschen Praxis, wie sie in Kapitel C.V.2 Staatliche Finanzhilfen beschrieben wurden. Von daher wird auf weitere Erläuterungen verzichtet.

<sup>271</sup> So förderte die Bundesregierung ostdeutsche Investitionen durch: (1) Investitionszulagen (Investitionszulagengesetz von 1991), die bis 1991 12 % und 8 % bei Investitionsbeginn bis 1993 betrug, (2) Investitionszuschüsse im Rahmen der regionalen Wirtschaftsförderung (Gesetz über die Gemeinschaftsaufgabe "Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur" vom 6.10.1969; geändert im Einigungsvertrag vom 31.8.1990) von 23 % auf Errichtungs-, 20 % auf Erweiterungs- und 15 % auf Rationalisierungsinvestitionen, (3) Sonderabschreibungen (Gesetz über Sonderabschreibungen und Abzugsbeträge im Fördergebiet 1991) von 50 % der Anschaffungs- oder Herstellkosten, (4) zinsverbilligte ERP-Kredite der Deutschen Ausgleichsbank bis 1 Mio.DM als Eigenkapitalhilfeprogramm für Existenzgründer. Siehe Frank: Subventionen, S.121ff; Brandstätter: Prüfung, S.278; Groß: Sanierung, S.678; Hess/Fechner: Sanierungshandbuch, S.244. Auf Investitionshilfen soll hier nicht weiter eingegangen werden, da sie in der Liquiditätskrise nur eine eingeschränkte Bedeutung haben. Dies gilt insbesondere für Sonderabschreibungen, die - im Normalfall - keine Liquiditätseffekte aufweisen.

<sup>272</sup> Zum folgenden wird auf die m.E. erste Bestandsaufnahme ostdeutscher Sanierungshilfen durch IfR/WSI: Sanierungsbeihilfen zurückgegriffen.

unterstützt werden, die finanzielle Engpässe haben, aber insgesamt erfolgversprechende Zukunftsaussichten. Die Unternehmen bzw. Eigentümer müssen folgende Vorleistungen erfüllen:

- Vorlage eines Konsolidierungskonzepts,
- Eigenbeiträge des Unternehmers,
- Ausschöpfung aller weiteren Kreditmöglichkeiten,
- Nachweis über bisher gestellte Anträge auf Fördermittel.

Per 30.6.1996 wurden 1165 Anträge auf Mittel aus dem Konsolidierungsfonds gestellt. Von den bisher 839 entschiedenen wurden 417 genehmigt und 422 abgelehnt. Die Mittel sind per Ende 1996 überzeichnet. Kritisiert wird die Mittelausreichung über die Hausbanken, die damit eine dominante Stellung erreichen.

2. Der Beteiligungsfonds Ost ist mit jeweils 500 Mio DM für die Jahre 1996, 1997 und 1998 dotiert. Er richtet sich an Unternehmen mit guten Marktchancen aber geringem Eigenkapital, die aufgrund schnellen Wachstums in Schwierigkeiten geraten sind. Der Beteiligungsfonds ergänzt die Eigenkapitalhilfeprogramme der KfW und der Deutschen Ausgleichsbank<sup>273</sup>.

In der KfW-Variante können Einkommenssteuerpflichtige ihre Steuerschuld um 12 % des Kreditbetrages reduzieren, wenn sie Darlehen der KfW zeichnen. Mit diesen Darlehen gewährt die KfW beteiligungswilligen Privatpersonen, Unternehmen, Beteiligungsgesellschaften oder Banken Refinanzierungskredite und stellt sie zu 50% von der Haftung frei. Als Beteiligung ist jede Form von Haftkapital (auch Darlehen mit Rangrücktritt) erlaubt. In der DtA-Variante werden auch 'weiche' Investitionen wie Managementverstärkung, Markterschließungskosten und Weiterbildungsprogramme finanziert.

3. Bei den Managementhilfen lassen sich Moderation/Vermittlung, Beratung/Schulung und Hilfen zur Unterstützung 'harter' Investitionen unterscheiden. Hervorstechend sind die 'Runden Tische' der Deutschen Ausgleichsbank, die als 'Nachsorge' für Existenzgründer konzipiert wurden. Bei 22 runden Tischen treffen sich Banken, Förderinstitutionen, Finanzämter, Sozialversicherungsträger u.a. mit den Geschäftsführern der Krisenunternehmen, um in einer konzertierten Aktion Lösungsstrategien und Maßnahmenpakete zu entwickeln. Betreuer erstellen Sanierungskonzepte bzw. empfehlen Berater. Die Treffen finden meist bei den örtlichen IHK's oder Handwerkskammern statt. Erfahrungsgemäß kann 7 von 10 Unternehmen geholfen werden.

Die Instrumente zu Beratung und Schulung haben eine längere Tradition. Z.B. stehen 700 Experten der Bundesarbeitsgemeinschaft 'Alt hilft Jung' ostdeutschen Unternehmen beratend zur Seite. Ähnlich agiert der Senior-Experten-Service (SES) und die Wirtschaftsinitiative für Deutschland e.V. (Wir). Das RKW führt im Auftrag der Bundesregierung Beratungen und Weiterbildungen durch. Die Umsetzung erfolgt über verschiedene Länderprogramme.

---

<sup>273</sup> Zu diesen Eigenkapitalhilfeprogrammen gehören ERP-Beteiligungsprogramm zur Förderung von Beteiligungen an mittelständischen Unternehmen; ERP-Kredite an Kapitalbeteiligungsgesellschaften, KfW-Risikokapitalprogramm, DtA-Beteiligungen an Technologie-Beteiligungsgesellschaften und KfW/DtA-Technologie-Beteiligungsprogramm. Auf diese einzelnen Programme kann hier nicht weiter eingegangen werden. Siehe ausführlich IFR/WSI: Sanierungsbeihilfen, S.68ff und die Broschüren der KfW.

Zur Beurteilung der Programme ist zuerst festzustellen, daß diese über die bisher in Westdeutschland üblichen Finanzhilfen hinausgehen. Die Bundesregierung und beauftragte Institutionen (KfW, DtA) stellen die Rahmenprogramme, die länderspezifisch umgesetzt wurden. Die Sanierungsbeihilfen sollen an den zwei zentralen Problembereichen zu geringe Eigenkapitaldecke und Defizite im Managementbereich ansetzen, die auch in der betriebswirtschaftlichen Insolvenzliteratur als dominierende Krisenursachen genannt werden<sup>274</sup>.

Bezüglich des Kriteriums effiziente Liquiditätshilfe muß die Form der Mittelbereitstellung beurteilt werden. Sofern es sich um Darlehen handelt treffen die im vorherigen Kapitel aufgezeigten Bedenken zu, daß damit die sowieso schon hohe Kredit- und Zinsbelastung in der Liquiditätskrise weiter erhöht wird. Dagegen sind partiarisches Darlehen gewinnabhängig, und daher als vorteilhafter zu beurteilen. Positiv wirken insbesondere die Eigenkapital- und Beteiligungsprogramme. Allerdings müssen die Unternehmen bereit sein, Dritten zu akzeptieren und Beteiligungswillige müssen angesichts des hohen Risikos in Ostdeutschland gefunden werden.

Die Möglichkeit, das Dritte sich an den Krisenunternehmen beteiligen und Eigenkapital einbringen dürfte bezogen auf das Kriterium der Beseitigung der Krisenursachen wesentlich sein. Es ist anzunehmen, daß Beteiligungswillige zuerst eine Schwachstellenanalyse durchführen und auch den gesamten Sanierungsaufwand und die dafür notwendigen Finanzierungsmittel abschätzen werden. Von daher ist es in ihrem Interesse, daß die Ursachen der Krise beseitigt werden. Hilfreich ist zudem, daß über die Programme zur Managementhilfe externes Know-How den Unternehmen dabei helfen kann, die Krisenursachen zu beseitigen.

Das Mißbrauchsproblem stellt sich bei reinen Finanzhilfen und auch bei Eigenkapitalhilfen ebenso wie bei Bürgschaften. Allerdings ermöglicht die Eigenkapitalbeteiligung den Anteilseignern im Normalfall (abgesehen von typischen stillen Beteiligungen) weitergehende Einblicksrechte in die wirtschaftliche Situation als den Fremdkapitalgebern.

*Zusammengefaßt* ist festzustellen, daß bezogen auf die Liquiditätskrisen die Industriepolitik in Ostdeutschland angesichts des enormen Drucks transformationsbedingter Defizite und hoher Insolvenzzraten eine höhere Problemadäquanz aufweist als die in Westdeutschland. Von daher ist wenig einzusehen, warum diese Programme angesichts der rasant steigenden Insolvenzzahlen in Westdeutschland nicht auch dort als industriepolitische Mittel implementiert werden.

---

<sup>274</sup> Siehe Kapitel A.III.1 Ergebnisse der Insolvenzforschung.

Allerdings stellt sich die Frage, ob der enorme Mitteleinsatz angesichts des beklagten 'Förderdschungels' immer optimal gebündelt ist und ob die Mittelausreichung einiger Programme über die Hausbanken die oben diskutierten rechtlichen Wandlungshemmnisse hinreichend berücksichtigt<sup>275</sup>.

---

<sup>275</sup> IfR/WSI: Sanierungsbeihilfen, S.63ff. Auch Creditreform: Unternehmensentwicklung, S.19.

## **D. Vorschläge zur Weiterentwicklung industriepolitischer Instrumente**

Die Diskussion der einzelwirtschaftlichen Handlungsspielräume in Kapitel *B. Einzelwirtschaftliche Handlungsspielräume der Sanierung* hat deutlich gemacht, daß Unternehmen in der Krise in ihrem Wandlungsvermögen überfordert sein können. Die bisher praktizierte Industriepolitik des Bundes hilft den Unternehmen in diesem Wandlungsprozeß wenig. Das Mittel der Deregulierung will gesetzliche Wandlungshemmnisse abbauen, wirkt in der Strukturkrise aber unspezifisch und würde Gesundschumpungsstrategien erleichtern. Subventionen führen weder zu kooperativem noch innovativem Branchenverhalten, sondern fördern gleichgerichtete Strategien, die die Rivalität in der Branche verstärken und die Differenzierung erschweren. Sie wirken zudem meist unspezifisch mit hohen Streuverlusten und Mitnahmeeffekten. Die Bundesländer versuchen zwar über Dialogprozesse das Verhalten in Richtung Kooperation zu verbessern, doch fehlen im Endeffekt überregionale industriepolitische Instrumente bei ruinösem Wettbewerbsverhalten und Überkapazitätskrisen. Eine darüber hinausgehende Industriepolitik der EU in Strukturkrisen zeichnet sich (abgesehen von der in Jahre 2002 auslaufenden EGKS noch) nicht ab.

Die Industriepolitik verfügt im Falle der Strukturkrise über Instrumente, wie sie in der Montanindustrie durch die EGKS Anwendung finden bzw. in der Wettbewerbspolitik durch Strukturkrisenkartelle nach § 4 GWB. Das japanische Krisenstabilisierungsgesetz ergab interessante Anhaltspunkte für die Revitalisierung betroffener Krisenbranchen. Die folgende Tabelle 15 faßt die Ergebnisse dieser Instrumente anhand der entwickelten Beurteilungskriterien zusammen.

Die aufgezeigten Ergebnisse legen es nahe, die Instrumente der Industriepolitik in Strukturkrisen weiter zu entwickeln. Dazu sollen in Kapitel *I. Konzeption eines Branchenausschusses* vor dem Hintergrund der bisherigen Ergebnisse Vorschläge abgeleitet werden. Die Probleme der Liquiditätskrise wurden im vorherigen Kapitel umrissen und zusammengefaßt. In Kapitel *II. Industriepolitische Rahmenbedingungen für Liquiditätskrise und Insolvenz* sollen Instrumente erarbeitet werden, die den Strukturwandel von Unternehmen durch die Ergänzung von Rahmenbedingungen erleichtern sollen.



Tabelle 15

**Ergebnisse industriepolitischer Instrumente**

Kriterium	EGKS	Strukturkrisenkartell	japanisches Krisenstabilisierungsgesetz
Kooperatives Branchenverhalten	Freiwillige Regelungen wurden unterlaufen. Erst das Zwangskartell war erfolgreich. Abstimmungsprozesse im drittelparitätisch besetzten Beratenden Ausschuß	Schwierigkeiten freiwillige Regelungen zu finden. Kein Dialog mit anderen Gruppen. Nur Genehmigung durch Kartellamt.	Konsensuale Prozesse auf freiwilliger Basis. Aber Sanktionsmöglichkeiten des Staates. Abstimmungsprozesse im Industrial Structure Council mit relevanten Gruppen.
Industriepolitisches Leitbild	Nicht erkennbar bzw. Diversifikation der Unternehmen aus eigenen Mitteln in stahlfremde Bereiche.	Nur auf quantitativen Kapazitätsabbau ausgerichtet.	‘Visionen’ des MITI als Beratungsgrundlage. Förderung von Diversifikation und Kooperation.
spezifische Hilfen	defensive Abfederungsmaßnahmen und regionale Hilfsprogramme	Nicht vorgesehen	Mittel wurden spezifisch auf Revitalisierung ausgerichtet. Wenig direkte Subventionen, mehr Steuervergünstigungen/ Kredite für Investitionen.

**I. Konzeption eines Branchenausschusses**

Im folgenden soll in Verbindung mit den bisher diskutierten Ansätze und Praktiken die Idee eines Branchenausschusses skizziert werden. Zu beschreiben sind institutionelle Elemente, um ein kooperatives Branchenverhalten in der Strukturkrise sicherzustellen (1), inhaltliche Gestaltungsmöglichkeiten im Hinblick auf ein industriepolitisches Leitbild (2) und die Gewährung spezifischer Hilfen für den internen und externen Strukturwandel und deren Finanzierung (3).

1. Das *institutionelle Element* kann darin bestehen, daß ähnlich dem Beratenden Ausschuß im EGKS-Vertrag bzw. dem ‘Industrial Structure Council’ in Japan Branchenausschüsse für die wesentlichen Industriesektoren gebildet werden. Man könnte sich dabei an den derzeit bestehenden Verbandsstrukturen wie VDMA, VDA, ZVEI bzw. deren europäische Organisationen anlehnen.

Wenn nötig sollten marktbezogene Unterausschüsse und Facharbeitskreise<sup>1</sup> gebildet werden, um die spezifischen Probleme der Branche fundiert behandeln zu können. Der Ausschuß sollte drittelparitätisch aus Unternehmen, Gewerkschaften und Vertretern des öffentlichen Interesses besetzt werden, um die wesentlichen 'stakeholder'-Beziehungen zu berücksichtigen.

Angesichts der zunehmenden Verflechtung europäischer Wirtschaftsstrukturen dürfte es sinnvoll sein, die Branchenausschüsse auf EU-Ebene zu installieren. Dies hätte folgende Vorteile:

- nationale Alleingänge könnten nicht durch europäische Konkurrenten konterkariert und ein europäischer Subventionswettlauf von vornherein verhindert werden,
- die weltweit höhere Marktmacht und politische Relevanz der EU gegenüber einzelnen Mitgliedsstaaten ermöglicht auch in globalisierten Branchen höhere Chancen zum Abschluß internationaler bzw. bilateraler Vereinbarungen, wie sie im Schiffbau im OECD-Abkommen ratifiziert und in der NE-Metallindustrie gegenüber Rußland (Abkommen zum Kapazitätsabbau in der russischen Aluminiumindustrie) durchgesetzt wurden<sup>2</sup>,
- es existieren in der Kommission (positive) Erfahrungen mit ähnlich gelagerten Institutionen wie etwa der EGKS,
- und nicht zuletzt besteht, wie in Kapitel C.III.3 Europäische Industriepolitik festgestellt, eine höhere Aufgeschlossenheit gegenüber sektoralen Interventionen als in verschiedenen Mitgliedsstaaten.

Als Nachteil ist anzusehen, daß aufgrund einer höheren Anzahl von Akteuren Konsensfindungsprozesse langwieriger sein dürften.

Wie im EGKSV sollte zwischen Normal- und Krisensituationen unterschieden werden und dementsprechend ein abgestuftes Instrumentarium verfügbar sein. Der Branchenausschuß sollte in stabilen Marktsituationen keine Mitbestimmungs- oder Mitwirkungsrechte bezüglich der Entscheidungen von Unternehmen, Verbänden oder staatlichen Stellen<sup>3</sup> aufweisen, allerdings Empfehlungen aussprechen können. Ihm sollten Informationsrechte zustehen, und er sollte bei

---

<sup>1</sup> Beispiele sind die in einigen Bundesländern praktizierten Arbeitskreise, siehe Kapitel C.III.2 Industriepolitische Aktivitäten der Bundesländer oder die Unterausschüsse des Beratenden Ausschusses in der EGKS in Kapitel C.IV.1 Staatliche Regulierung am Beispiel EGKS.

<sup>2</sup> Siehe Kapitel C.III.3 Europäische Industriepolitik.

<sup>3</sup> Unter staatlichen Stellen bzw. Staat soll im folgenden auch die europäischen Institutionen gefaßt werden.

Mehrheitsbeschlüssen wie in der EGKS Primärerhebungen bei den beteiligten Unternehmen durchführen können<sup>4</sup>. Eine solche (unverbindliche) Kooperationsfunktion des Branchenausschusses könnte die Branchenkultur verbessern und über langfristig stabile Beziehungen und hoher Kommunikationsdichte kooperatives Verhalten fördern<sup>5</sup>. Zudem hätte der Branchenausschuß eine gewisse Frühwarnfunktion, um Überkapazitäten und Marktsättigungen frühzeitig zu erkennen und zu beraten.

Bei sich abzeichnenden Branchenkrisen müßte der Branchenausschuß eine weitergehende Funktion bekommen. In den drei untersuchten Regulierungsformen der Industriepolitik in der Strukturkrise standen den Institutionen folgende Interventionsmöglichkeiten zur Verfügung:

- in der EGKS kann die Kommission bei einer manifesten Krise nach § 58 EGKSV direkte staatliche Interventionen (Quotenkartelle, Mindestpreise) vorsehen,
- im Strukturkrisenkartell der Betonstahlmattenhersteller arbeiteten das Aufsichtsgremium bzw. die Versammlung der Hersteller einen Kartellvertrag aus ("unternehmerische Selbstregulierung"),
- in Japan erstellt das Industrial Structure Council in Zusammenarbeit mit dem MITI den Stabilisierungsplan für die Branche, der für die einzelnen Unternehmen eine Selbstverpflichtung darstellt.

Damit stellen sich die drei Alternativen direkte staatliche Intervention, Kartellvertrag oder Plan. In Kapitel C.II.2 Beurteilungskriterien industriepolitischer Ansätze wurde festgestellt, daß bei hierarchischer Koordinierung hohe Bürokratiekosten, weiche Budgetschränken und eine geringe Anpassungsfähigkeit bei Turbulenzen bestehen. Dies dürfte auch bei einer weitgehenden direkten staatlichen Regulierung gelten. Das Problem der beschränkten Steuerungsfähigkeit und Informationsverarbeitungskapazität des Staates<sup>6</sup> läßt sich nur durch hohe Bürokratiekosten beseitigen, die wiederum die Anpassungsfähigkeit vermindern. Weiche Budgetschränken ergeben sich, wenn die Unternehmen aufgrund der staatlichen Interventionen den notwendigen Wandlungsprozeß unterlassen und

---

<sup>4</sup> Das Informationsinstrumentarium des EGKS wird von Mehrens: Investitionsmeldestelle, S.745 als vorbildlich eingeschätzt, wobei eine tiefe regionale Gliederung den Rückschluß auf Einzelunternehmen möglich macht.

<sup>5</sup> Siehe Kapitel C.II.2 Beurteilungskriterien industriepolitischer Ansätze und auch die Anmerkungen zur Branchenkultur in Kapitel C.III.2 Industriepolitische Aktivitäten der Bundesländer.

<sup>6</sup> Siehe Argument 4 in Kapitel C.I Begriff der Industriepolitik.

über Lobbyismus den Staat für einen Strukturertalt instrumentalisieren<sup>7</sup>. Somit erscheint eine direkte staatliche Regulierung ineffizient<sup>8</sup>.

Zwischen Markt und staatlichen Interventionismus liegen Koordinationsformen auf Basis von Verträgen mit definierten Zielen<sup>9</sup>. Bei einer zeitlichen Befristung von Kartellverträgen ist weder der Sanktionsmechanismus des Marktes außer Kraft gesetzt noch Verfügungsrechte grundsätzlich eingeschränkt. Dafür ist Zeit für einen Strukturwandlungsprozeß gewonnen. Dem stehen allerdings höhere Transaktionskosten der Information und Koordination gegenüber, die um so geringer sind, je höher das Vertrauen der Vertragspartner ist<sup>10</sup>. Mit Abschluß des Vertrages bestünde eine privatrechtliche Verpflichtung zur Erfüllung. Damit läßt sich allerdings nicht das Problem des Zustandekommens des Vertrages als freiwilliger Willenserklärung lösen.

Die planorientierte Variante des japanischen Krisenstabilisierungsgesetzes hätte gegenüber einer vertraglichen Regulierung den Nachteil, nur als Selbstverpflichtung und nicht aufgrund der Erfüllungspflichten eines Vertrages sanktionsfähig zu sein. Damit bestünde ein höherer Anreiz zu einem opportunistischen Free-Rider-Verhalten insbesondere bei einer hohen Anzahl von Akteuren auf europäischer Ebene. Obwohl die japanische Strukturanpassungspolitik den entwickelten Kriterien am weitesten entgegenkommt, scheint der Erfolg doch weitgehend auf den japanischen Gruppenkonsens gebunden zu sein, der - so zeigt

---

<sup>7</sup> Siehe Argument 5 in Kapitel C.1 Begriff der Industriepolitik.

<sup>8</sup> Finking: Industriepolitik, S.36ff weist darauf hin, daß die alten Vorstellungen vom Staatsinterventionismus überholt sind. Da eine Branche in einer Strukturkrise in ihrer Selbsthilfefähigkeit überfordert ist, muß es aufgrund der betroffenen Interessen zu einer Einschaltung weiterer Akteure wie Verbände, Gewerkschaften, Banken und Landesregierungen kommen. Dabei kommen verschiedene industriepolitische Instrumente zum Tragen, wie (1) Informationsinstrumente, (2) Analysen und Konzeptentwicklungen, (3) Abstimmungsinstrumente z.B. bei Arbeitsmarkt- und Finanzierungsfragen, (4) Einleitung langfristiger Maßnahmen, wie Reorganisation der Arbeitsorganisation, F&E und (5) Kontrollinstrumente über die Wirksamkeit von Maßnahmen. Der Staat ist dabei einer der Akteure, aber häufig nicht einmal der wichtigste. Ein ähnliches Beispiel aus der regionalen Arbeitsmarktpolitik zeigt Stöbe: Personalpolitik, S.265ff am sogenannten 'Gelsenkirchener Modell'.

<sup>9</sup> Röhl: Selbstverpflichtung, S.324ff sieht die Selbstverpflichtung als eine weitere Koordinationsform zwischen Markt und Hierarchie. Diese sei effizient, da Vertrauen der Partner Transaktionskosten senkt. Röhl verweist zwar auf Beispiele ('Handschlag' statt Vertrag), unterschätzt m.E. aber die zumindest in der Strukturkrise bestehenden Vorteile eines opportunistischen Verhaltens, wie sie auch in der EGKS und in Strukturkrisenkartellen nachweisbar sind.

<sup>10</sup> Siehe Kapitel C.II.2 Beurteilungskriterien industriepolitischer Ansätze.

das zeitweise Mißlingen des Kapazitätsabbaus in der EGKS - auf europäische Verhältnisse kaum übertragbar erscheint<sup>11</sup>.

Somit erweist sich eine privatwirtschaftliche Regulierung auf Basis eines Kartellvertrages, der zeitlich befristet ist und klar definierte Ziele enthält, als die vorteilhafteste Mix zwischen marktlicher und hierarchischer Koordination<sup>12</sup>. Ein Strukturkrisenkartellvertrag, der über einen reinen Kapazitätsabbau hinaus geht und Diversifikations- und Differenzierungsabsprachen erlaubt, sollte aus Ausnahmetatbestand im europäischen Kartellrecht erlaubt werden. Auf deutscher Ebene würde dies eine Novellierung des § 4 GWB und den auslegenden Verwaltungsvorschriften des BKartA voraussetzen<sup>13</sup>. Die Beibehaltung der Zustimmung einer Kartellbehörde hätte den Vorteil, daß die oben genannte Gefahr der Instrumentalisierung des Staates zum Strukturertalt eingeschränkt und eventuelle (auf Dauer) wettbewerbseinschränkende Regelungen vermieden werden könnten.

Allerdings kann die Konsensfähigkeit bei der Erstellung des Vertrages im Branchenausschuß Grenzen an den individuellen Interessen der Wettbewerber und übrigen Akteure finden<sup>14</sup>. Bei der EGKS hat sich gezeigt, daß erst das Ausrufen der manifesten Krise und das daraus resultierende Zwangskartell zu einem erfolgreichen Kapazitätsabbau geführt hat<sup>15</sup>. Im Strukturkrisenkartell der Betonstahlmattenhersteller deutete die geringe Fallzahl und das Scheitern einiger Fälle auf eine Überforderung der Konsensfähigkeit hin. Auch im japanischen Krisenstabilisierungsgesetz behält sich der Staat trotz Selbstverpflichtung der Akteure die Bildung eines Zwangskartells vor und übt über 'Administrative Guidance' Druck aus.

---

<sup>11</sup> Siehe auch die Begründung in Kapitel C.IV.3 Dialogorientierte Regulierung am Beispiel japanisches Krisenstabilisierungsgesetz und die dort zitierte Meinung von Laumer/Ochel: Strukturanpassung, S.22.

<sup>12</sup> Es kann eingewandt werden, daß jeder Vertrag Opportunismusspielräume offen läßt, da nicht alle Zukunftszustände antizipiert werden können; Rößl: Selbstverpflichtung, S.326. Allerdings würde ein Vertragsbrüchiger den ökonomischen und politischen Sanktionen der übrigen ausgesetzt sein.

<sup>13</sup> Siehe Kapitel C.IV.2 Privatwirtschaftliche Regulierung am Beispiel Strukturkrisenkartelle bzw. B.I.1.b).cc) Behauptung durch Kooperation.

<sup>14</sup> Siehe die in Kapitel C.II.2 Beurteilungskriterien industriepolitischer Ansätze beschriebene Free-Rider-Position.

<sup>15</sup> So betont Gieseck: Krisenmanagement, S.264 für die Stahlindustrie: "Angesichts der bisherigen Erfahrungen ist es allerdings fraglich, ob ein freiwilliges, von der Industrie selbst organisiertes Kartell die an die Beihilfezahlungen geknüpften Stilllegungszusagen wirksamer durchsetzen kann, als die EU-Kommission dies bislang vermochte."

Aus allen drei Ansätzen wird deutlich, daß zu allerletzt eine staatliche Autorität eine ausschlaggebende Rolle spielen muß, um den Druck zu tragfähigen Lösungen zu erhöhen. Es erscheint aber auch angesichts seiner begrenzten Steuerungs- und Informationsverarbeitungsfähigkeit sinnvoll, zu *allererst* freiwillige Einigung über den Kartellvertrag im Branchenausschuß zu versuchen. Dabei wird die Branchenkultur einer Belastungsprobe unterzogen. Wenn dies erfolgreich bestanden wird, erweisen sich staatliche Eingriffe aufgrund der Übereinkunft der direkt Betroffenen als überflüssig. Dies schließt weder eine Moderatorenrolle des Staates im Ausschuß<sup>16</sup> noch eine Entscheidung des Kartellamtes bei der Genehmigung des Vertrages aus. Daß sowohl der Branchenausschuß als auch eine staatliche Behörde irren können, falsche Sektoren gefördert werden<sup>17</sup> oder sich das industriepolitische Leitbild als undurchführbar erweist, ist nie auszuschließen<sup>18</sup>.

Ist eine freiwillige Einigung aufgrund der Rivalität im Branchenausschuß nicht möglich, kann vor dem staatlichen Zwangskartell ein institutionelles Verfahren der Konsenserzielung, wie z.B. eine Schlichtung mit einem (neutralen) Dritten, vorgeschaltet werden. Dies würde den moralischen Druck zur Einigung erhöhen. Einzelheiten wie Abstimmungsprozeduren, Minderheitenschutz und Obstruktionsverhinderung könnten in einer Satzung des jeweiligen Branchenausschusses verankert werden.

Zusammengefaßt ergibt sich ein dreistufiges Verfahren mit (1) freiwilliger Übereinkunft, (2) Schlichtung und (3) staatlich verordnetem Zwangskartell. Dazu scheint ein Gesetz sinnvoll, um das Verfahren, Abstimmungsprozeduren, Einlassungszwänge, Minderheitenschutz, Obstruktionsverbote und Auslösemechanismen festzulegen.

Um eine manifeste Strukturkrise des Wirtschaftssektors festzustellen, müssen Auslösemechanismen gefunden werden, ab wann ein Strukturkrisenkartellvertrag zu erarbeiten ist. Dabei stellt sich ein ähnliches Problem, wie bei der Auslösung des Insolvenzverfahrens<sup>19</sup>. 'Harte', objektive Kriterien werden immer umstritten sein und Ausweichmöglichkeiten und -argumentationen bieten. Es scheint viel-

---

<sup>16</sup> Die Rolle des Staates als Moderator wird auch im IG Metall: Standportpapier, S.54 betont. Siehe auch ausführlicher dazu Stöbe: Personalpolitik, S.277ff.

<sup>17</sup> Siehe Argument 4 in Kapitel C.I Begriff der Industriepolitik.

<sup>18</sup> Siehe dazu das in Kapitel C.IV.3 Dialogorientierte Regulierung am Beispiel japanisches Krisenstabilisierungsgesetz erwähnte Argument von Kokalj/Albach: Industriepolitik, S.97, daß weder aus einzel- noch aus gesamtwirtschaftlicher Sicht das beste Planungsverfahren vor Irrtum geschützt ist.

<sup>19</sup> Siehe Kapitel B.III.4 Handlungsspielräume vor Auslösung des Insolvenzverfahrens.

mehr angebracht zu versuchen, ähnlich wie im japanischen Krisenstabilisierungsgesetz einen (möglichst weitgehenden) Konsens der Beteiligten zu finden, ob eine Strukturkrise vorliegt. Dazu muß ein institutionelles Verfahren existieren. Möglich wäre beispielsweise folgende Regelung<sup>20</sup>:

a) Auf (begründeten) Antrag eines Drittels der Branchenausschußmitglieder wird über das Vorliegen einer manifesten Krise abgestimmt.

b) Bei einer 3/4-Mehrheit gilt der Antrag als angenommen und der Kartellvertrag ist auszuarbeiten.

c) Kommt nur eine einfache Mehrheit zustande, ist durch ein branchenkundiges Wirtschaftsforschungsinstitut nachzuweisen, daß

- die bestehenden und in Planung befindlichen Kapazitäten wesentlich und nachhaltig über die zu erwartende Nachfrage hinausgehen,
- technologische, außenhandelsbedingte oder andere Entwicklungen einen erheblichen Strukturwandel der Branche erwarten lassen und die internationale Wettbewerbsfähigkeit der Branche gefährden.

2. Die *inhaltlichen Gestaltungsmöglichkeiten* beziehen sich auf die Ausgestaltung des Strukturkrisenkartellvertrages. Es geht dabei um eine befristete Einschränkung des Wettbewerbs, um Zeit für einen Strukturwandel bis zur Wiederherstellung der Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten<sup>21</sup>.

Voraussetzung für den Strukturwandel der Branche ist ein Abbau der Überkapazitäten, um den Wandlungsdruck zu reduzieren. Grundlage eines Kartellvertrages ist somit eine Regelung über den Abbau dieser Kapazitäten. Dies kann nicht analog zum Strukturkrisenkartell der Betonstahlmattenhersteller in einem linearen Abbau bestehen. Wie der japanische Lernprozeß zeigt, ist die Revitalisierung der Branche mit einer Neuordnung der Marktstrukturen zu verbinden, d.h. ein industriepolitischen Leitbild muß ausgearbeitet werden. Ferner müssen Regelungen über die Überwachung des Abbaus und Sanktionen bei Nichteinhaltung des Kartellvertrages gefunden werden.

---

<sup>20</sup> Auch hier könnte eine Satzung des Ausschusses eine spezifische Branchenregelung vorsehen.

<sup>21</sup> Derartige Kartelle in wettbewerbspolitischen Ausnahmesituationen werden durchaus auch von neoklassischen Wettbewerbstheoretikern befürwortet; siehe die bei Eickhof: Ansätze, S. 24ff aufgeführten Autoren. Karte: Kartelle, Sp.2132 formuliert: "Strukturkrisenkartelle setzen die Verhandlungslösung an die Stelle der Auslese durch den Markt und verlängern damit in der Regel den Anpassungsprozeß. Die zeitlich gestreckte Anpassung, der 'Gleitflug statt des Sturzfluges' kann sozialpolitisch richtig und notwendig sein; ökonomisch entstehen jedoch zusätzliche Kosten." Er nennt allerdings nicht die Kosten des 'Sturzfluges'.



Die Neuordnung der Branchenstrukturen muß die Elemente Differenzierung und Diversifikation umfassen<sup>22</sup>. Die *Differenzierung* beinhaltet die Konzentration jedes Wettbewerbers auf das Produkt-Markt-Segment, in dem er seine größten Wettbewerbsvorteile und internen Handlungsspielräume (Kernkompetenzen) hat. Ein wesentlicher Vorteil ergibt sich aus den Mengen- und Spezialisierungseffekten dieser Konzentration auf einen oder wenige Anbieter je Segment<sup>23</sup>. Damit sind in diesen Teilmärkten eher auskömmliche Preise und Renditen erzielbar. Dabei zwingt die Verteidigung dieses Segments zu einer konkurrenzfähigen Kostengestaltung, da die Markteintrittsbarrieren für die übrigen nach Ablauf des Kartellvertrages nach wie vor gering sind<sup>24</sup>. Allerdings können derartige Marktsegmente auch auf europäischer Ebene zu klein sein und nicht das Arbeitsvolumen für eine hohe Zahl von Arbeitsplätze ermöglichen, da sich das entsprechende Arbeitsvolumen häufig nur im preis- und damit kostensensiblen Massengeschäft findet. Um dies aufrecht zu erhalten, gegen internationale Konkurrenz zu verteidigen und eventuelle Faktorkostennachteile auszugleichen, könnten die Hersteller gemeinsame Varianten- und Komponentenfertigung betreiben und somit Kostendegressions-, Lern- und Synergieeffekte realisieren.

Beispiele für derartige Differenzierungsvorteile finden sich in der Textil-, Stahl- und Schmiedeindustrie.

Der Markt für synthetische Stoffe der Textilindustrie erlebte in den 70er Jahren eine Strukturkrise. Die überlebenden Firmen zogen sich auf ihre starken Geschäftsfelder zurück und überließen andere der Konkurrenz. So konzentrierte sich AKZO auf Polyester und zog sich aus dem Nylonmarkt zurück, während ICI umgekehrt reagierte. Die Endverarbeitungsstufe wurde von beiden Rhône-Poulenc überlassen. Ebenso tauschten Dupont und Monsanto ihre Programme bei Nylon und Acryl<sup>25</sup>. Jendges schließt daraus:

"Klar wird jedoch, daß die Firmen sich in Abhängigkeit ihrer individuellen Stärke entschieden haben und dabei die wettbewerblichen Reibungspunkte reduziert wurden. Dies kann durch wettbewerbswidriges, abgestimmtes Verhalten oder einen koordinierenden politischen Eingriff erfolgen."<sup>26</sup>

---

<sup>22</sup> Siehe Kapitel C.II.2 Beurteilungskriterien industriepolitischer Ansätze.

<sup>23</sup> Kartellrechtlich wäre dies im deutschen Recht durch § 5a GWB, Spezialisierungskartelle teilweise gedeckt. Dabei sind zwischenbetriebliche Arbeitsteilungen bei Genehmigung durch das Kartellamt erlaubt. Dies kann Produktspezialisierungen (Kollegenlieferungen), Vertriebs- und Absatzkooperationen oder F&E-Vereinbarungen umfassen. Dabei muß die Rationalisierung durch Arbeitsteilung und nicht die Einschränkung des Wettbewerbs im Vordergrund stehen; siehe Immenga/Mestmäcker: GWB, S.313ff.

<sup>24</sup> Ruhland/Wilde: Wettbewerbsstrategien, S.581.

<sup>25</sup> Jendges: Wettbewerbsstrategien, S.40ff.

<sup>26</sup> Jendges: Wettbewerbsstrategien, S.41. Er führt weiter aus: "Der Wettbewerb selbst kann und wird häufig aber per se zu dieser Koordination führen." Dieser Einschätzung kann hier - nachweislich - nicht gefolgt werden.

In der Stahlindustrie sind die sogen. Walzstahlkontore zwischen 1967 und 1971 gebildet worden. Sie sollten die angesichts der Konzentrationsprozesse in anderen europäischen Ländern nachlassende Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Stahlindustrie als "unternehmerische Reaktion der Selbsthilfe" durch Spezialisierung wettbewerbsfähige Einheiten schaffen. Dazu wurden Verkaufsgemeinschaften gebildet, die ihre Aufträge zusammenlegten und die Produktion verteilten<sup>27</sup>.

Die Schmiedeindustrie leidet unter rigorosem Preisdruck, Überkapazitäten und starker Konjunkturabhängigkeit. Auf einer Tagung führte der Vorstandsvorsitzende der Seissenschmidt AG, H.-D. Gödecke die Notwendigkeit kooperativen Branchenverhaltens und von Differenzierungsstrategien aus:

"Wir müssen kostengünstiger werden durch Kooperation unter den Schmieden mit der Zielsetzung, gemeinsam zu überleben als einzeln unterzugehen ... Zielsetzung könnte z.B. sein, die vorher erwähnten Überkapazitäten durch Aufgabe alter und reparaturanfälliger Aggregate zu beseitigen und einzelne Arbeiten auf bestimmte Betriebe zu übertragen ... Auch unsere Großabnehmer sind unter dem Kostendruck gezwungen, Überlegungen anzustellen über Make-or-Buy ... Hier gäbe es für die Schmieden die Möglichkeit des Aufbaus oder der Konzentration eines Bearbeitungszentrums auf einen Betrieb. Oder es wäre auch denkbar, daß mehrere Schmieden eine bereits vorhandenen Zerspanungsbetrieb übernehmen und diesen gemeinsam auslasten."<sup>28</sup>

*Diversifikation* bedeutet ein Ausweichen des Wandlungsdrucks durch Erschließung neuer Märkte oder die Entwicklung neuer Produkte<sup>29</sup>, insbesondere durch Innovationen. Dies könnte ebenfalls in Kooperation der Hersteller geschehen, die damit das Risiko der Suchprozesse verringern und ihre Ressourcen schonen<sup>30</sup>. Ein kooperatives Vorgehen schafft zeitliche Handlungsspielräume sowohl aufgrund des verringerten Wettbewerbsdrucks als auch durch die Bündelung der Kräfte. Verbunden mit der Gewährung spezifischer Hilfen, z.B. zum Vertriebsaufbau auf Drittmärkten oder der Förderung der Grundlagenforschung bietet sich eine mittel- bis langfristige Perspektive der Revitalisierung der Branche. Damit dürften die Suchbewegungen nach Auswegen aus der Krise gegenüber einer marktlichen Koordinierung zu geringeren externen Kosten führen und der Strukturwandlungsprozeß schneller zu bewältigen sein.

Finking<sup>31</sup> zeigt für den Maschinenbau Elemente eines industriepolitischen Leitbildes. Ausgehend von den Gründen der Krise zeigt er Anhaltspunkte einer Neuorientierung, die

---

<sup>27</sup> Gieseck: Krisenmanagement, S.34ff.

<sup>28</sup> IG Metall: Schmiede 2000, S.9

<sup>29</sup> Dies meint die Diversifikation im weiteren Sinne; siehe Kapitel B.I.1.c) Diversifikationsstrategien. Eine Diversifikation im engeren Sinne (Neue Märkte durch neue Produkte), d.h. ein Marktaustritt kann sich für einzelne Hersteller als Alternative erweisen, wenn die notwendigen Spielräume dazu vorhanden sind.

<sup>30</sup> Siehe Kapitel B.I.1.b)cc) Behauptung durch Kooperation und B.I.1.c) Diversifikationsstrategien.

<sup>31</sup> Finking: Industriepolitik, S.35.

sich aus dem Dialog von Unternehmen, Verbänden, Gewerkschaften und Staat ergeben haben. Dazu gehören (1) Ausbau von Nischen- und Volumenmärkten, (2) staatlich unterstützte Maßnahmen der Erschließung neuer Wachstumsmärkte, (3) staatlich geförderte technologische Verbund- und Modellvorhaben, (4) Erhalt von leistungsfähigen Zulieferern insbesondere im Elektronikbereich, (5) Standardisierung von Baugruppen durch horizontale Kooperation, (6) Kostensenkung durch neue Produktions-, Entwicklungs-, Vertriebs- und Personalstrategien und (7) Zurückgewinnung der technologischen Führerschaft<sup>32</sup>. Er stellt fest:

"Die Reorganisation dieses Industriezweiges bedarf also mehr als des Marktes. Unverzichtbar sind Organisationen zur gezielten Moderation und Steuerung der Innovationsprozesse."<sup>33</sup>

Die reine Neupositionierung der europäischen Wettbewerber ist notwendig aber keineswegs hinreichend. So muß vor dem Hintergrund der internationalen Konkurrenz der technologische Modernisierungsbedarf der Branche geprüft werden. Industriepolitisch Ziel muß dabei die Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit der Krisenbranche sein, die sich in innovativen Wettbewerbsvorteilen niederschlagen könnte. Dagegen wird als Argument vorgebracht, daß derartige Förderungen zu Kettenreaktionen protektionistischer Maßnahmen führen können<sup>34</sup>. Dies Argument gilt innerhalb der europäischen Union nicht, da der Branchenausstoß europäisch angesiedelt ist und Subventionen der Kontrolle der Kommission unterliegen<sup>35</sup>. Zudem dürfte eine Förderung innovativer Wettbewerbsvorteile geringere internationale Widerstände hervorrufen als eine Subventionierung der preislichen Vorteile wie beispielsweise die Wettbewerbshilfen im Schiffbau<sup>36</sup>.

Trotzdem wird es ebenso sinnvoll wie anspruchsvoll sein, durch eine koordinierte Politik internationaler Rahmenbedingungen den Strukturwandel der Krisenbranchen zu flankieren.

Auf eine derartige kooperative globale Steuerung zielen die Vorschläge der Gruppe von Lissabon. Sie zeigen dabei, wie diese Arbeit auch, die Grenzen des Wettbewerbs auf<sup>37</sup>:

"Der übertriebene Wettbewerb stößt an strukturelle Grenzen, da er mit folgenden Herausforderungen nicht umgehen kann:

- wirtschaftliche Turbulenzen;

---

<sup>32</sup> Anzumerken ist, daß dies nicht für den gesamten Maschinenbau gilt, der ein heterogenes Bild unterschiedlich wettbewerbsfähiger und rentabler Segmente bietet. Meist wird der Werkzeugmaschinenbau betrachtet, der erhebliche Probleme aufweist; siehe Werkzeugmaschinenbau: "Nichts begriffen" in Manager Magazin 3/1995, S.58ff; Backhaus/Hilker: Triade, S.185ff; Scholl/Weller/Zeler: Strukturelle Defizite, S.7.

<sup>33</sup> Finking: Industriepolitik, S.35.

<sup>34</sup> Siehe Argument 3 in Kapitel C.I Begriff der Industriepolitik.

<sup>35</sup> Siehe Kapitel C.III.3 Europäische Industriepolitik.

<sup>36</sup> Siehe C.III.1 Sektorale Strukturpolitik der Bundesregierung.

<sup>37</sup> Gruppe von Lissabon: Grenzen, S.140.

- sozio-ökonomische Ungleichheiten innerhalb und zwischen Ländern sowie Marginalisierung großer Teile der Welt;
- Ausbau und Schädigung des globalen Ökosystems (...)
- Machtkonzentration in demokratisch weitgehend nicht rechenschaftspflichtigen wirtschaftlichen Strukturen (...)"

Die Lissabonner Gruppe plädiert für eine globale kooperative Steuerung auf Basis von vier Sozialverträgen über Grundbedürfnisse (Beseitigung von Ungleichheiten), Kultur (Toleranz und interkultureller Dialog), Demokratie (Gestaltung von Rahmenbedingungen für eine kooperative Wirtschaftssteuerung) und Umwelt (nachhaltige Entwicklung)<sup>38</sup>.

Die Diversifikation kann neben der (kooperativen) Erschließung neuer Märkte und der Entwicklung neuer Produkte die Diversifikation in gesellschaftlich nützliche Bedarfsfelder wie transeuropäische Verkehrs-, Energie- und Informationsnetze, Umweltschutz, öffentlicher Nahverkehr oder rationelle Energieverwendung umfassen<sup>39</sup>.

Dies hat zwei Aspekte. Zum ersten können die Unternehmen mit staatlicher Hilfe in derartige Bereiche diversifizieren. Dies wird nicht in allen Branchen und für alle Unternehmen möglich sein. Zum zweiten bietet sich im Rahmen einer regionalen Strukturpolitik eine Strategie des externen Strukturwandels an, um neue Beschäftigungsmöglichkeiten zu finden (siehe unten).

Ein Beispiel, wie gesellschaftlicher Bedarf und Strukturanpassungspolitik verbindbar ist zeigt sich in der Branche Güterwaggonbau<sup>40</sup>. Er steht angesichts osteuropäischer Konkurrenz, des unbewältigten Strukturwandels des Hauptkunden Deutsche Bahn AG, der Substitutionskonkurrenz des Straßengüterverkehrs und des Preiskampfes der Wettbewerber untereinander vor erheblichen Problemen. Von ursprünglich acht westdeutschen Herstellern produzieren lediglich zwei noch kleinere Mengen (LHB, Salzgitter und ADtrans, Siegen). Graaff, Elze befindet sich im Konkurs, der Rest hat die Güterwagenproduktion eingestellt. Von den zwei ostdeutschen Anbietern ist einer geschlossen worden (Waggonbau Dessau) und der zweite erheblich geschrumpft (Waggonbau Niesky). 1991 wurden noch 6586 Güterwagen gefertigt, 1994 nur noch 2260. Tschechien, Rumänien und Polen verfügen über Kapazitäten, die den gesamten europäischen Bedarf decken könnten, produzieren aber zu 54 % des deutschen Kostenniveaus und sind bei weitem nicht ausgelastet. Der Preisverfall ist enorm, da die Bahn nur noch um 30 bis 35 % niedrigere Preise akzeptiert.

---

<sup>38</sup> Gruppe von Lissabon: Grenzen, S.169. Zur kooperativen Steuerung der Weltwirtschaft auch IG Metall: Standortpapier, S.38ff.

<sup>39</sup> Derartige Bedarfsfelder sind beispielsweise im DGB-Beschäftigungsprogramm von 1981 oder im DGB-Umweltschutzprogramm von 1985 aufgeführt; siehe IG Metall: Strukturpolitische Alternativen, S.13. Zur Verbindung staatlicher Hilfen zur Diversifikation in gesellschaftliche Bedarfsbereiche und dem Umbau von Krisenbranchen auch Köppen: Industriepolitik, S.32.

<sup>40</sup> Zum folgenden siehe Engberding: Güterwaggonbau. Die dargestellten Fakten wurden z.T. aktualisiert.

Für die Zukunft zeichnet sich weder in der Politik noch bei der Bahn ein Umdenken ab. Der Bundesverkehrswegeplan 1992 geht nach wie vor von höheren Steigerungsraten der Güterverkehrsleistung auf der Straße als auf der Schiene aus. Seit 1960 wurden 450 Mrd.DM für den Straßenausbau und 56 Mrd.DM für Schienenverkehrswege ausgegeben. Die Deutsche Bahn AG hat ihre Güterwagenbestände ab 1970 um 25 % abgebaut, die Reichsbahn will 40 % ihres Bestandes bis 1996 verschrotten. Die Beschaffungsplanungen der Bahn deuten auf einen weiteren Abbau der Bestände hin.

Der gesellschaftliche Bedarf ergibt sich aus umwelt- und verkehrspolitischen Gründen. So würde eine Verdopplung der Transportleistung auf der Straße, wie dies Folge der Verkehrswegeplanung wäre, zu einer enormen CO<sub>2</sub>-Belastung führen, die den Beschlüssen der Bundesregierung zur Reduzierung der Emissionen von 25 bis 30 % widersprechen würde<sup>41</sup>. In der verkehrspolitischen Diskussion wird ein Vorrang der Schiene vor der Straße gefordert, da die Verkehrsbelastung der Straße ein nicht mehr ertrag- und kalkulierbares Ausmaß gerade durch den Güterverkehr erreicht hat.

Somit ergibt sich einerseits ein gesellschaftlicher Bedarf, mehr Güter auf der Schiene zu transportieren und andererseits die Strukturkrise des Güterwaggonbaus. Lösungen dieses Problems lassen sich nur durch eine verkehrspolitische Gesamtkonzeption erreichen, die ordnungspolitische (Umweltstandards für LKWs, Verbot des Gefahrguttransports auf der Straße), preispolitische (Straßennutzungsgebühren, Schwerverkehrsabgaben), investitionspolitische (Ausweitung der Bahnnetze und Umschlagsvorrichtungen), technologiepolitische (innovative Güterwagen) und andere Elemente umfaßt. Ein industriepolitisches Leitbild der Branche Güterwaggonbau muß sich in eine solche verkehrspolitische Konzeption eingliedern und anstelle des reinen Waggonbaus logistische, aufeinander abgestimmte Systemkomponenten anbieten. Dazu gehören Systeme des kombinierten Verkehrs, selbstfahrende Güterwagen, innovative Transport- und Behältersysteme, Be- und Entladeeinrichtungen, Ausstattungen von Güterverkehrszentren bis hin zu Konzeption, Bau, Finanzierung und Betreibung logistischer Systeme. Ein Branchenausschuß muß neben den Anbietern und betroffenen Gewerkschaften die verkehrspolitischen Akteure wie Bahn, Spediteure, Großkunden und Verkehrspolitiker umfassen.

Die Neupositionierung der Unternehmen im Wettbewerb wird nicht konfliktfrei zu bewältigen sein. Die Aufstellung des Kartellvertrages ist ein politischer Aushandlungsprozeß im Branchenausschuß. Die europäische Kommission kann dabei - wie das japanische MITI - moderierend wirken, Hilfen anbieten, aber auch in letzter Instanz zum Zwangskartell greifen. Von den Kritikern sektoraler Eingriffe wird argumentiert, daß der Staat aus politischer Rücksichtnahme keine Negativentscheidungen fällen kann<sup>42</sup>. Einer Neustrukturierung der Branche auf Basis politischer Aushandlungsprozesse ist eine interessenbezogene Konfliktaustragung immanent und letztlich auch nicht durch einen Branchenausschuß oder den Staat zu beseitigen. Zum *ersten* würde ein Verzicht auf eine rationale Bewältigung der Interessenkonflikte einen unregulierten Strukturwandel mit hohen

---

<sup>41</sup> Ausführlich dazu die Trendprognosen des DIW im DIW-Wochenbericht 40/1992 vom 1.10.1992.

<sup>42</sup> Siehe Argument 4 in Kapitel C.I Begriff der Industriepolitik.

externen Kosten bedeuten und alle die schlechter stellen, die über keine Machtmittel in diesem Prozeß verfügen. Zum *zweiten* könnte mit der hier aufgezeigten Lösung die Anpassungslasten gleichmäßiger verteilt werden, was auch ein wesentliches Argument im japanischen Krisenstabilisierungsgesetz war<sup>43</sup>. *Drittens* würde bei Negativentscheidungen, wenn beispielsweise die Beschäftigung wesentlich reduziert werden müßte, über eine regionale Strukturpolitik (siehe unten) eine Abfederung der Anpassungslasten möglich sein. Schließlich trägt *viertens* der hier entwickelte Ansatz dazu bei, daß Negativentscheidungen (so weit wie möglich) vermieden werden.

Trotzdem bleibt das Risiko bestehen, daß sich das industriepolitische Leitbild als nicht tragfähig erweist. Auch wenn dies kein Argument gegen das skizzierte Verfahren sein kann, da jeder Strukturwandel (unreguliert oder egal wie reguliert) Risiken und auch externe Effekte beinhaltet, kann eine Aufgabestrategie als geordneter Rückzug aus der Branche eine durchaus ökonomisch wie sozial rationale Option sein. In Kapitel C.II.1 Externer oder interner Strukturwandel wurde festgestellt, daß die Entscheidung externer oder interner Strukturwandel sich daran bemißt, welche der Alternativen Fortführung oder Zerschlagung den höheren gesellschaftlichen Erfolg unter Berücksichtigung externer Effekte erzeugt. Dies gilt nicht nur für Unternehmen sondern auch für Branchen, wobei in beiden Fällen externe und interne politische Prozesse als Wandlungshemmnisse die Entscheidung beeinflussen<sup>44</sup>.

3. Die *Gewährung spezifischer Hilfen* sollte sich sowohl auf die Unternehmen im Wandlungsprozeß als auch auf eine Begleitung des externen Strukturwandels durch regionale Strukturpolitik bei erheblichen regionalen Auswirkungen beziehen. Für den internen Wandel sollten wettbewerbsneutrale Umstellungshilfen für alle Unternehmen gewährt werden, um die notwendige Umstrukturierung zu bewältigen. Dafür ist als Bedingung die Unterschrift unter den Kartellvertrag Voraussetzung, was die Akzeptanz erhöhen dürfte. Damit erklären sich die Unternehmen zu dem notwendigen Kapazitätsabbau bereit und akzeptieren das

---

<sup>43</sup> Siehe das Zitat von Kokalj/Albach in Kapitel C.IV.3 Dialogorientierte Regulierung am Beispiel japanisches Krisenstabilisierungsgesetz.

<sup>44</sup> So drängt sich diese Frage beispielsweise beim deutschen Steinkohlebergbau auf. Aus Gründen der Versorgungssicherheit werden erhebliche Subventionen gezahlt. Allerdings sind die Kohlereserven in den OECD-Ländern zweihundertmal so hoch wie deren Produktion. Zudem werden jedem Bergmann 135.000 DM an Subventionen gezahlt (vgl FAZ vom 13.3.1997). Dagegen sind allerdings die enormen ökonomischen und ökologischen Stilllegungskosten, Kaufkraft-, Steuer- und Sozialversicherungsausfälle zu rechnen. Zu berücksichtigen sind zudem die zeitlichen Perspektiven in denen sich der Strukturwandel vollziehen soll.



industriepolitische Leitbild im Hinblick auf Differenzierung und Diversifikation. Die Mittelaufbringung für Umstrukturierungshilfen könnte aus Umlagen ähnlich dem EGKSV erfolgen<sup>45</sup>. Diese sollten nicht (nur) in Zeiten der manifesten Krise, sondern schon bei Einrichtung des Ausschusses erhoben werden, so daß Kapital zinsgünstig angesammelt werden könnte und nicht erst in der Strukturkrise aufgebracht werden muß. Eine Querfinanzierung zwischen verschiedenen Branchenausschüssen wäre denkbar.

Reichen diese (gleichverteilten) Mittel zur Restrukturierung einzelner Unternehmen nicht aus, müssen ihnen weitergehende Hilfen gewährt werden. Dies sollte beschränkt sein auf Unternehmen, die nicht genügend Finanzspielräume zur Restrukturierung haben. Um Mißbrauch und Fehlleitungen zu verhindern, bietet sich das Mittel der Sanierungsbeteiligungsgesellschaft an<sup>46</sup>. Damit ist eine Mittelkontrolle gewährleistet und fehlende unternehmensspezifische Handlungsspielräume, z.B. Managementdefizite können ausgeglichen werden. Die Sanierungsbeteiligungsgesellschaft sollte sich über den Staat refinanzieren können bzw. ihr Engagement durch Bürgschaften abgesichert bekommen. Dies bedeutet eine andere Form von Subventionen als die bisher gewährten Anpassungs- und Erhaltungshilfen wie Absatzhilfen oder soziale Flankierungsmaßnahmen<sup>47</sup>. Gelingt die Konzeption eines industriepolitischen Leitbildes, so sind staatliche Hilfen nur an den Punkten nötig, an denen die Spielräume einzelner Unternehmen überfordert sind.

Von den Kritikern staatlicher Interventionen wird argumentiert, daß staatliche Eingriffe zum Verlust der Wettbewerbsfähigkeit und damit zu Dauersubventionen führen<sup>48</sup>. Dies könnte durch den hier vorgestellten Ansatz weitgehend vermieden werden. Zudem ist ein Verlust an Wettbewerbsfähigkeit durch staatliche Eingriffe schwierig verifizierbar<sup>49</sup>. Umgekehrt läßt sich die These aufstellen, daß der Verlust an Wettbewerbsfähigkeit staatliche Eingriffe nötig macht, weil die entsprechende Branche aufgrund ihres ruinösen

---

<sup>45</sup> So schlägt Peters: Strukturpolitik, S.43ff neben einem Strukturgesetz und einem Technologie- und Strukturrat die Bildung eines Strukturfonds vor, der umlagefinanziert von der Krisenbranche selbst aufzubringen ist. Damit könnten staatliche Subventionen eingespart werden. Dieser Fonds soll staatlich verwaltet, den betroffenen Unternehmen aber ein Mitspracherecht eingeräumt werden.

<sup>46</sup> 'Moral hazard' und die Ineffizienz staatlicher Bürgschaften wurde in Kapitel C.V Industriepolitik in der Liquiditätskrise beschrieben. Zu Sanierungsbeteiligungsgesellschaft ausführlich Kapitel D.II.1 Sanierungsfinanzierung durch Sanierungsbeteiligungsgesellschaften.

<sup>47</sup> Siehe Kapitel C.III.1 Sektorale Strukturpolitik der Bundesregierung.

<sup>48</sup> Argument 1 in Kapitel C.I Begriff der Industriepolitik.

<sup>49</sup> In Fällen wie Telekom und Bahn bewirkten gerade staatliche Interventionen die Herstellung der Wettbewerbsfähigkeit dieser Unternehmen durch Auflösung des Monopols.



Verhaltens nicht in der Lage war, ihre Wettbewerbsfähigkeit aufrecht zu erhalten. Ein Verlust an Wettbewerbsfähigkeit durch die hier skizzierten Branchenausschüsse ist m.E. nicht zu erwarten, solange die nationale Branche dem internationalen Wettbewerb ausgesetzt ist *und* sich der Staat weigert, die Branche nach außen hin durch Importrestriktionen abzuschotten<sup>50</sup>. Subventionen sind unter einem Vorteilhaftigkeitskalkül zu betrachten. Führt ein Eingriff zur Milderung der Krisenfolgen zu einer Senkung externer Kosten, so ist eine Subvention bis zu dieser Höhe gesamtwirtschaftlich vorteilhaft. Hier allerdings sollen Subventionen nicht mehr pauschal und mit hohen Streuverlusten Gesundschumpungsstrategien fördern, sondern gezielt einzelnen Unternehmen über Sanierungsbeteiligungsgesellschaften im Hinblick auf ihre Schwachstellen und ausgerichtet an dem industriepolitischen Leitbild gewährt werden, soweit nicht die Umlagefinanzierung aus dem Branchenfonds greift.

Der Strukturwandel der Branche wird erhebliche Effekte auf regionale Wirtschafts- und Arbeitsmarktstrukturen haben. Dies macht eine ergänzende Begleitung durch die regionale Strukturpolitik zwecks Förderung des externen Strukturwandels nötig<sup>51</sup>. Dabei sollte es nicht nur um die reine soziale Abfederung gehen, sondern es muß, wenn aufgrund regionaler Schwerpunkte der Branche nötig, eine Verbindung zu regionalen Umstrukturierungsansätzen durch eine Verzahnung der Personalplanungen mit der Arbeitsmarktpolitik als Teil des industriepolitischen Leitbildes der Branche aufgezeigt werden<sup>52</sup>.

Die bei der IG Metall im Zusammenhang mit der jüngsten Stahlkrise entwickelte Konzeption des Regionalplans geht von einer Mitverantwortung der Unternehmen für den sozialen Strukturwandel aus. Sie umfaßt:<sup>53</sup>

- Beteiligung der Unternehmen an einer regionalen Entwicklungsgesellschaft,
- Zurverfügungstellung von nicht genutzten Gebäuden, Flächen und betrieblichen Infrastruktureinrichtungen für Neuansiedlungen und Neugründungen,
- Mitorganisation und -finanzierung von Produktentwicklungen und Qualifizierung,
- Managementkapazitäten für die Beratung von Neugründungen und Ansiedlungen,
- Verpflichtung im Falle erfolgreicher Ansiedlungen/Gründungen/Neuaufbau von Produktlinien vorrangig Beschäftigte einzustellen, die infolge von Produktionseinschränkungen/Betriebsschließungen ihren Arbeitsplatz verloren haben.

Die Finanzierung des Regionalplans könnte aus Mitteln der regionalen Wirtschaftsförderung und durch Beiträge der Unternehmen in Höhe der anfallenden

<sup>50</sup> Was innerhalb der EU und aufgrund des GATT weitgehend ausgeschlossen ist.

<sup>51</sup> Im EGKS-Vertrag und im japanischen Krisenstabilisierungsgesetz wurden bereits Instrumente dazu aufgezeigt. Ergänzt werden sollten diese um die im Kapitel D.II.3 Management betrieblicher Anpassungsprozesse beschriebenen Möglichkeiten.

<sup>52</sup> Adamy: Arbeitsmarkt- und Strukturpolitik, S.222; Arbeitskreis: Memorandum, S.22ff; Kuda: Antikrisenstrategien, S.534.

<sup>53</sup> IG Metall: Vorschläge, S.7. In eine ähnliche Richtung gehen auch die Vorschläge des Arbeitskreises AFG-Reform; siehe Arbeitskreis: Memorandum, S.24.

Stilllegungs- und Sozialplankosten erfolgen<sup>54</sup>. Dies sollte insbesondere für Tochterunternehmen diversifizierter Konzerne gelten, die sowohl genügend potent sind, den Wandel ihrer Tochter zu finanzieren als auch einen Beitrag zur Umstrukturierung der Regionen und den Aufbau neuer Beschäftigung zu leisten.

Der Strukturkrisenkartellvertrag kann nicht die Verantwortung der einzelnen Unternehmen für ihre Sanierung ersetzen. Der Branchenausschuß kann aber eine Orientierung sowohl für Suchprozesse nach Auswegen aus der Krise als auch für den internen Strukturwandel bieten. Damit werden zeitliche und finanzielle Wandlungsspielräume durch temporäre Aussetzung des Wettbewerbs- und Wandlungsdrucks und durch Umstellungshilfen erhöht und letztlich zu einem geordneten und koordinierten Strukturwandel der Branche beitragen. Damit dürfte das Argument von Kritikern sektoraler Interventionen nicht gelten, daß Konservierung und nicht Anpassung im Zentrum praktizierten Industriepolitik steht<sup>55</sup>. Es ist m.E. richtig, daß in großen Branchen, wie der Landwirtschaft oder bei Kohle und Stahl Strukturen konserviert wurden und Anpassungsprozesse vermutlich hätten schneller ablaufen können. Allerdings entwickelt sich die Industriepolitik hin zu dialogorientierten und offensiven Formen der Innovationsförderung, so daß zu vermuten ist, daß sie wie in Japan einen Lernprozeß durchmachen wird. Dem hier skizzierten Vorschlag geht es um eine temporäre Aussetzung des Wettbewerbs, die den Unternehmen Zeit gibt, den Anpassungsprozeß zu vollziehen und sich dabei an einem industriepolitischen Leitbildes orientieren können. Die zeitlichen Ziele und Bedingungen sollen weitgehend unabhängig von staatlicher Intervention privat im Kartellvertrag vereinbart und Subventionen auf ein Minimum beschränkt werden.

## **II. Industriepolitische Rahmenbedingungen für Liquiditätskrise und Insolvenz**

Angesichts der in Kapitel C.V Industriepolitik in der Liquiditätskrise festgestellten Begrenztheit des industriepolitischen Instrumentariums erweist sich auch eine Ableitung industriepolitischer Alternativen der Unternehmenssanierung in der Liquiditätskrise als notwendig. Eine Änderung gesetzlicher Rahmenbedingungen erscheint zwar in einigen Fällen sinnvoll, doch in weiteren wiegt die

---

<sup>54</sup> Weitere Finanzierungsmaßnahmen wird im Kapitel D.III.3 Management betrieblicher Personalanpassungsprozesse angeführt.

<sup>55</sup> Siehe Argument 2 in Kapitel C.I Begriff der Industriepolitik.

Mißbrauchsgefahr bei Aufhebung der Gläubiger- und Arbeitnehmerschutzrechte schwer. Der fehlende Handlungsspielraum bei der Sanierungsfinanzierung kann durch Fremdkapital, auch wenn staatlich verbürgt nur ineffizient geleistet werden. Hier muß ergänzend Risikokapital eingebracht und die Rahmenbedingungen dazu geschaffen werden. Insgesamt empfiehlt sich eine engere Begleitung des Krisenunternehmens durch professionelle Institutionen, die Eigenkapital einbringen und den Sanierungsprozeß begleiten und überwachen. (Kapitel 1. *Sanierungsfinanzierung durch Sanierungsbeteiligungsgesellschaften*).

Zu den externen politischen Prozessen im außergerichtlichen Vergleich wurde ausgeführt, daß sie auf Basis einer ungleichen Machtverteilung stattfinden und Obstruktionsmöglichkeiten bestehen. Dabei ist zu fragen, ob nicht Rahmenbedingungen die Vorteile des außergerichtlichen Vergleichs (einfache Gestaltbarkeit, geringe Kosten und größere Diskretion) erhalten und die Nachteile der Obstruktion durch ein geregeltes Verfahren beseitigen können (Kapitel 2. *Interessenausgleich im geregelten außergerichtlichen Vergleich*).

Der interne Strukturwandel in Liquiditätskrise und Insolvenz wird dabei in den seltensten Fällen ohne Eingriffe in die Personalstrukturen vor sich gehen. Hier ist nach personalpolitischen Lösungen zu suchen, die einerseits die Sanierungschancen nicht durch den Abbau überlebensnotwendiger Ressourcen beeinträchtigen und andererseits sowohl betriebliche Kostensenkungsnotwendigkeiten als auch die Interessen der betroffenen Arbeitnehmer berücksichtigen (Kapitel 3. *Management betrieblicher Personalanpassungsprozesse*).

Eine Verknüpfung dieser drei Instrumente könnte ihre Wirksamkeit erhöhen. Dies wird in Kapitel 4. *Verzahnung der Instrumente im sanierungspolitischen Dialog* diskutiert.

## **1. Sanierungsfinanzierung durch Sanierungsbeteiligungsgesellschaften**

Angeichts der in Kapitel C.V Industriepolitik in der Liquiditätskrise ausgeführten strukturellen Defizite der Sanierungsfinanzierung wird hier unter industriepolitischen Gesichtspunkten die Einrichtung spezieller Finanzierungseinrichtungen vorgeschlagen. Diese sollen Eigenkapital in das Krisenunternehmen einbringen, damit die Nachteile der Fremdfinanzierung und der staatlichen Bürgschaften ausgeglichen und effiziente Kontrollmechanismen für den Sanierungsprozeß installiert werden können. Die Handlungsmöglichkeiten von Sanierungsbeteiligungsgesellschaften müßte über die Finanzmittelbereitstellung hinausgehen und den Strukturwandel durch Sanierungs-Know-How, Innovations-

und Qualifikationsförderung, strategische Kooperationen und andere Maßnahmen fördern<sup>56</sup>.

Eine solche Gesellschaft könnte als Unternehmensbeteiligungsgesellschaft gegründet werden. Sie sollte aber aufgrund der in Kapitel B.I.2.e) Finanzierung beschriebenen Einschränkungen, wie Anlagegrenzen, Kreditbegrenzung u.a. nicht unter das UBGG fallen, es sei denn, der Gesetzgeber novelliert das UBGG im Hinblick auf die Anforderungen einer solchen Gesellschaft. Klassische UBG's beteiligen sich bei Anlässen wie Wachstumsfinanzierung, Markterschließung oder bei der Bildung strategischer Reserven (Eigenkapitalverbesserungen). In der Liquiditätskrise und auch in der Erfolgskrise wird eine Beteiligung von den meisten Unternehmensbeteiligungsgesellschaften ausgeschlossen<sup>57</sup>.

Als Gesellschafter einer Sanierungsbeteiligungsgesellschaft kommen sowohl private als auch Landes- bzw. landesnahe Institutionen in Frage. Bei privaten Trägern ließe sich das hohe Risiko wie bisher durch entsprechende Landesbürgschaften für die einzelnen Unternehmen reduzieren<sup>58</sup>. Durch eine breite Streuung befänden sich im Portfolio solcher Beteiligungsgesellschaften einerseits sanierungsbedürftige und verlustbringende Unternehmen, andererseits aber auch sanierte und rentable. Durch deren Gewinnabführung und durch die Realisierung des Unternehmenswertes bei Verkauf ließe sich, wenngleich mit höherem Risiko als bei ertragsstarken Firmen, ein möglicherweise rentables Geschäft aufbauen.

Sanierungsbeteiligungsgesellschaften auf Landesebene sind ebenso denkbar bzw. bereits installiert<sup>59</sup>. Dies gilt vor allem vor dem Hintergrund des regional

---

<sup>56</sup> Die hier vorgestellte Konzeption beruht auf einem Papier des Autors; siehe IG Metall: Sanierungsbeteiligungsgesellschaften.

<sup>57</sup> Müller-Stewens u.a.: Wachstumsfinanzierung, S.62.

<sup>58</sup> Der Wirtschaftsprüfer Paul C. Groß (Klameth, Groß + Schitag Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, Köln) hat das KGS-Modell einer Sanierungsbeteiligungsgesellschaft vorgelegt. (Das KGS-Modell wurde bisher nicht veröffentlicht. Die Aussagen beziehen sich auf Gespräche und ein Papier von Dr.Groß). Darin wird die wesentliche Aufgabe einer Sanierungsbeteiligungsgesellschaft in der Anschubfinanzierung für notleidende Unternehmen gesehen. Dazu kommt die Entwicklung und Umsetzung von Fortführungsmodellen, Beratung und Koordinierung von Insolvenzverwaltern, Betriebsräten, Banken, sowie der Aufbau von (Krisen-) Management-Ressourcen. Die Absicherung der Risiken soll durch Landesbürgschaften erfolgen, so daß sich das Risiko für die Gesellschaft begrenzen läßt. Ende 1996 ist die RWTC (Rheinisch-Westfälische Turnaround Capital)-Gesellschaft gegründet worden, die der Funktion der Sanierungsbeteiligungsgesellschaft entspricht. Bisher wurden zwei Unternehmen zwecks Sanierung übernommen.

<sup>59</sup> So gibt es seit Beginn der 80er Jahre in Österreich eine staatliche Finanzierungs-garantiegesellschaft mbH, die neben Sanierungskapital Fachleute zur Sanierungsunterstützung bereit stellt; IG Metall: Thesen, S.72. Siehe auch den in Kapitel C.III.2 Industrie-

politischen Interesses an der Bestandspflege von Unternehmen durch die Wirtschaftsförderung<sup>60</sup>. Für die Länder stellt eine Sanierungsgesellschaft aber auch einen effizienteren Mitteleinsatz als bei den bisher üblichen Regularien der Landesbürgschaften sicher, da anstatt restriktiver Auflagen eine höhere Betreuungsintensität und eine bessere Mittelkontrolle sichergestellt werden können. Allerdings dürften die Länder die politische Einflußnahme durch Arbeitnehmer, Gewerkschaften und regionale Interessengruppen fürchten, die sie auch zu risikohaften Übernahmen drängen könnten.

Der Gesellschaftszweck der Sanierungsbeteiligungsgesellschaften könnte bestehen in:

1. Beteiligung an Krisenunternehmen und Gründung von Betriebsübernahmege-  
sellschaften,
2. Erstellung eines Sanierungskonzepts auf Basis eines sanierungspolitischen  
Leitbilds,
3. Finanzierung bzw. Finanzmittelbeschaffung für geeignete Sanierungsmaß-  
nahmen,
4. Managementhilfe bei der Sanierung,
5. Bildung von strategischen Partnerschaften,
6. Abstimmung mit arbeitsmarkt- und regionalpolitischen Zielen.

1. Die *Beteiligung* an Krisenunternehmen kann in Form der Übernahme von Anteilen der Altgesellschafter oder durch Kapitalerhöhung erfolgen. Angesichts der Liquiditätskrise sollte eine Kapitalerhöhung durchgeführt werden, um 'frisches Geld' für die Sanierungsmaßnahmen zu erhalten. Die Eigentümer müssen damit einverstanden sein. Da ihnen aber insbesondere in der Liquiditätskrise wenig Alternativen bleiben, dürfte dies unter rationalen Erwägungen gelingen, zumal ihnen nach Sanierung Rückkaufoptionen eingeräumt werden könnten.

---

politische Aktivitäten der Bundesländer aufgeführten bayerischen "Umstrukturierungsfonds" der Beteiligungsgesellschaft der Bayerischen Wirtschaft (BBW). Diese Tochter der staatlichen Bayerischen Landesbank für Aufbaufinanzierung stellt aus dem Fonds Eigenkapital zur Verfügung, das mit Rückgarantien der Öffentlichen Hand unterlegt ist. Die Kapitalausstattung (4,7 Mio. DM) wird durch private Quellen (Banken) aufgestockt. Die Mittel werden an sanierungsbedürftige Unternehmen gewährt, wobei "Sterbehilfe" ausgeschlossen sein soll. Insbesondere will man die Hausbanken des Unternehmens zur weiteren Stützung veranlassen. Siehe FAZ 17.7.1995 und Handelsblatt 18.7.1995. Trotz Nachfrage sah man sich bei der BBW nicht in der Lage, Auskunft über Modalitäten und bisherige Erfahrungen zu geben. Von daher kann darauf nicht näher eingegangen werden.

<sup>60</sup> Siehe Fritsch/Audretsch: Betriebliche Turbulenzen, S.71ff.

Bei Gesellschaften im Konkurs kann die Sanierungsbeteiligungsgesellschaft eine Fortführungsgesellschaft als Betriebsübernahmengesellschaft gründen und das Vermögen und die Arbeitnehmer vom Konkursverwalter übernehmen<sup>61</sup>. Dies hat bei Vorliegen eines tragfähigen Sanierungskonzepts den Vorteil, daß die wirtschaftlichen Grundlagen der Gesellschaft wie stabile Kundenbeziehungen, eingespielte Organisation usw. nicht weiter aufgezehrt werden.

2. Das *Sanierungskonzept* ist Basis für die Beteiligungs- und Finanzierungsentscheidungen der Sanierungsbeteiligungsgesellschaften. Das Sanierungskonzept ist als ein sanierungspolitisches Leitbild aufzufassen, daß eine Vorstellung des Unternehmens nach Sanierung beinhaltet. Diese Zielvorstellungen können nicht aus einer Fortschreibung der gegenwärtigen Verhältnisse beruhen, sondern müssen die zukünftige Position im Wettbewerb und die dazu nötigen Potentiale skizzieren. Aufgrund dieser Sollvorstellung sind Sanierungsmaßnahmen zu entwickeln<sup>62</sup>. Diese wären zu ergänzen um die Verbindung zur Arbeitsmarkt- und Strukturpolitik<sup>63</sup>.

3. Die *Finanzierung* strategischer Sanierungsmaßnahmen bzw. liquiditätserhaltender Maßnahmen ergibt sich aus dem Sanierungskonzept. Bei kurzfristigen Liquiditätsengpässen kann die Beteiligungsgesellschaft überbrückende Unterstützungen aus ihrem Vermögen gewähren. Die Organisation von Landesbürgschaften, ERP-Mitteln und anderen zinsgünstigen Krediten wäre ebenfalls ihre Aufgabe. Bei Sanierungsbeteiligungsgesellschaften in öffentlicher Hand könnte die Gesellschaft auch die Funktion der C&L Treuarbeit als prüfende Instanz bzw. die der kreditierenden Hausbank übernehmen.

Eine Übertragung der in Ostdeutschland erprobten Beteiligungsfonds<sup>64</sup> der KfW und DtA auf Gesamtdeutschland dürfte die Rahmenbedingungen für den Strukturwandel in der Liquiditätskrise erheblich verbessern. Dabei bleibt allerdings abzuwarten, ob die Kapitalbeteiligungsgesellschaften diese neuen Möglichkeiten akzeptieren und sich zu Sanierungen bereit finden<sup>65</sup>.

---

<sup>61</sup> Siehe Kapitel B.III.5 Handlungsspielräume zur Fortführung in der Insolvenz.

<sup>62</sup> IdW: Sanierungskonzepte, S.7; Maus: Sanierungskonzepte, S.1134; Groß: Grundsatzfragen, S.1573.

<sup>63</sup> Siehe dazu Kapitel D.II.3 Management betrieblicher Personalanpassungsprozesse und Engberding: Unternehmenssanierung, S.325ff.

<sup>64</sup> Siehe Kapitel C.V.3 Sanierungshilfen in Ostdeutschland.

<sup>65</sup> Im Februar 1996 wurde im Rahmen des 'Aktionsprogramms für Investitionen und Beschäftigung' Vorschläge einer Arbeitsgruppe des BMWi zu "Risikokapital für Existenzgründer und mittelständische Unternehmen" bekannt; siehe den Abdruck des Berichts der Arbeitsgruppe in Blick durch die Wirtschaft vom 6.2.1996. Danach sollen die Bedingungen für Unternehmensbeteiligungsgesellschaften erleichtert werden.

4. Die Effizienz des Konzepts der Sanierungsbeteiligungsgesellschaft hängt wesentlich an der *Managementhilfe bei der Sanierung*. Die internen Anpassungshemmnisse haben deutlich gemacht, daß Organisationen nicht unbedingt aus eigener Kraft in der Lage sind, den inneren Strukturwandel zu bewältigen<sup>66</sup> und daß es externer Unterstützung bedarf. Dazu kommt, daß kleinere und mittlere Unternehmen nicht die Managementkapazitäten haben, moderne Organisationskonzepte, Kostenrechnungs- und Informationssysteme aufzubauen. Wesentlich ist auch die Unterstützung bei Innovationen und Qualifikationsprogrammen. Diese Managementhilfe kann durch den Aufbau eines Managementpools bei der Sanierungsbeteiligungsgesellschaft erfolgen.

5. Die *Bildung von strategischen Partnerschaften* wird auch in konventionellen Unternehmensbeteiligungsgesellschaften zunehmend initiiert<sup>67</sup>. Dabei versuchen diese Partnerschaften, sich beispielsweise bei der Erschließung neuer Märkte gegenseitig zu unterstützen. Dies gelingt solange, wie beide Partner dadurch Vorteile erzielen. Müller-Stewens u.a. schildern Beispiele strategischer Partnerschaften durch Erschließung gemeinsamer Synergiepotentiale, in dem Branchenholdings gegründet wurden<sup>68</sup>.

6. Die Politik der Sanierungsbeteiligungsgesellschaft erfordert die *Abstimmung mit arbeitsmarkt- und regionalpolitischen Zielen*. Die bisher ohne wirksame Sanierungsbegleitung vergebenen Landesmittel an Krisenunternehmen sollen mit regional- und sozialpolitischen Instrumenten verknüpft werden. Dazu gehören Fragen wie die Sanierung und Vermarktung freierwerdender Gewerbeflächen, die Ansiedlung entsprechender Unternehmen, die z.B. durch Outsourcing des Stammunternehmens gegründet werden und die sozialpolitische Begleitung<sup>69</sup>. Schwierig ist dabei das Abwägen regionaler Interessen und externer Kosten einerseits und der wirtschaftlichen Vertretbarkeit andererseits. Dabei kann der Grundsatz gelten, daß bei negativer wirtschaftlicher Sanierungsentscheidung das regionale Interesse durch entsprechende Ausgleichszahlungen eingebracht wird<sup>70</sup>. Dies kann volkswirtschaftlich kostengünstiger sein als beispielsweise die Finanzierung von Arbeitslosigkeit und deren Folgekosten.

---

<sup>66</sup> Siehe Kapitel A.IV.3.c) Interne politische Prozesse.

<sup>67</sup> Müller-Stewens u.a.: Wachstumsfinanzierung, S.55ff.

<sup>68</sup> Müller-Stewens u.a.: Wachstumsfinanzierung, S.58ff am Beispiel der IMM Industrie Beteiligungs GmbH, Grünwald und der Berliner Elektro Holding AG, Berlin.

<sup>69</sup> Siehe Kapitel D.II.3 Management betrieblicher Personalanpassungsprozesse.

<sup>70</sup> Dies ist beispielsweise beim ATLAS-Programm in Sachsen gegeben (siehe Kapitel C.V.3 Sanierungsbeihilfen in Ostdeutschland), wo das Land die Sanierungsmittel der Treuhandanstalt ergänzt.



Abbildung 14 stellt die Funktionen einer Sanierungsbeteiligungsgesellschaft nochmals im Überblick dar.

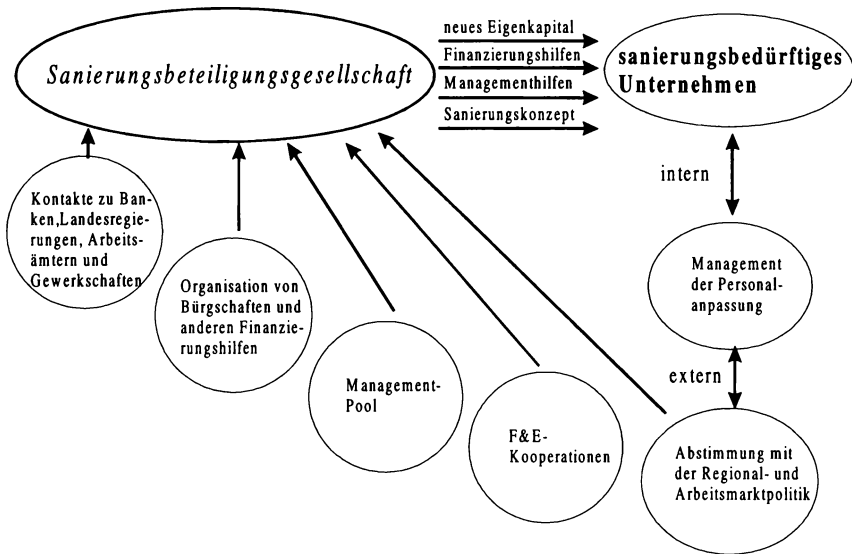


Abb. 14: Sanierungsbeteiligungsgesellschaft

## 2. Interessenausgleich im geregelten außergerichtlichen Vergleich

In den Kapiteln B.III.4 Handlungsspielräume vor Auslösung der Insolvenz und C.V Industriepolitik in der Liquiditätskrise wurden die Vor- und Nachteile des außergerichtlichen Vergleichs aufgeführt. Es ist daher zu fragen, ob durch ein geregeltes Verfahren die Nachteile vermieden werden können, ohne die Vorteile aufzugeben. Da der außergerichtliche Vergleich zeitlich vor der Auslösung des Insolvenzverfahrens liegt, kann von höheren Sanierungschancen als in der Insolvenz ausgegangen werden<sup>71</sup>. Dies macht ihn gegenüber dem gerichtlichen Vergleich oder einem Reorganisationsverfahren bzw. Insolvenzplan in der Insolvenz überlegen<sup>72</sup>.

Die durch Insolvenzverfahren verursachten externen Kosten haben im Zuge der Insolvenzrechtsdebatte zu einer Diskussion geführt, ob nicht durch geeignete Insolvenzprophy-

<sup>71</sup> Hesselmann/Stefan: Sanierung, S.88.

<sup>72</sup> So auch Schaaf: Unternehmungskrisen, S.451.

laxe der Schaden Dritter reduziert werden könnte<sup>73</sup>. So existieren für Banken und Versicherungen aufsichtsrechtliche Vorgaben wie ein angemessenes Eigenkapital (§ 10 KWG, § 53c ff VAG) oder jederzeitige Zahlungsbereitschaft (§ 11 KWG). Aufsichtsbehörden können Informationen einholen und bei drohender Gefahr Auflagen erlassen<sup>74</sup>. Begründet wird dies mit dem Schutz der Kleingläubiger und einer möglichen Kettenreaktion bei Vertrauensverlust des Gesamtgewerbes. Somit läge es angesichts der externen Kosten von Insolvenzen gewerblicher Unternehmen nahe, ähnliche aufsichtsrechtliche Normen zu erlassen. Es erscheint allerdings zweifelhaft, ob eine staatliche Solvenz- bzw. Liquiditätskontrolle von mittleren und großen Unternehmen praktikabel wäre. So müßten Aufgreifbarbestände, Eingriffsvoraussetzungen und staatliche Korrekturmittel festgelegt werden. Der Aufwand dürfte den Ertrag kaum rechtfertigen<sup>75</sup>.

Von der Insolvenzrechtskommission wurde 1978 diskutiert, ob sie nicht ein Insolvenzverhütungsverfahren vorschlagen soll, das vor Eintritt der Insolvenz die Chancen zum Unternehmenserhalt vergrößert. Die Kommission verzichtet aus folgenden Gründen schließlich darauf:<sup>76</sup>

- die Eröffnungsvoraussetzungen ließen sich nur unbestimmt und generalklauselartig umschreiben, da die Betriebswirtschaftslehre keine Indikatoren nennen kann, die drohende Insolvenzen erkennen lassen;
- ein solches Verfahren könnte mißbraucht werden, um sich Schulden und sozialer Lasten zu entledigen;
- die notwendigen tiefen Eingriffe in Gläubiger- und Schuldnerrechte sind verfassungsrechtlich bedenklich (Eigentumsgarantie) solange ein Unternehmen solvent ist.

Arnold folgerte daraus, daß die "stille" Sanierung staatlicher Einwirkung entzogen und Sache der Banken bleiben sollte. Statt dessen schlug die Kommission in ihrem ersten Entwurf 1985 ein Reorganisationsverfahren in der Insolvenz vor, daß aufgrund eines Reorganisationsplans des Verwalters den Fortbestand des Unternehmens sichern sollte<sup>77</sup>. Neben der leistungswirtschaftlichen Wiederherstellung der Ertragsfähigkeit sollten die Gläubiger und die Arbeitnehmer zu Verfahrensbeiträgen herangezogen werden. Die nachfolgenden Referentenentwürfe des Bundesjustizministeriums sind dem Reorganisationsgedanken nicht mehr gefolgt und enthalten statt dessen einen fakultativen Insolvenzplan, in dem hauptsächlich die rechtlichen Ansprüche geregelt werden können<sup>78</sup>.

---

<sup>73</sup> Schmidt: Insolvenzprophylaxe, S.1044ff; Arnold: Reorganisationsverfahren, S.394ff.

<sup>74</sup> Schmidt: Insolvenzprophylaxe, S.1044.

<sup>75</sup> So Schmidt: Insolvenzprophylaxe, S.1049.

<sup>76</sup> So der damalige Vorsitzende der Insolvenzrechtskommission Arnold: Reorganisationsverfahren, S.395ff.

<sup>77</sup> Stüdemann: Fortführung, S.18ff; Balz/Landfermann: Insolvenzgesetze, S.XXXII.

<sup>78</sup> Zum Insolvenzplan siehe Kapitel B.III.5 Handlungsspielräume zur Fortführung in der Insolvenz. Stüdemann: Fortführung, S.20ff zitiert aus dem Diskussionsentwurf 1988: "Die Reform setzt sich von der Auffassung ab, daß es ein öffentliches Interesse an der Perpetuierung von Unternehmensträgern, an einer 'Unsterblichkeit' insolventer Gesellschaften ... gebe, das im Konfliktfall gegen die Marktgesetze durchzusetzen sei ... Die Reform vertraut darauf, daß marktwirtschaftlich rationale Verwertungsentscheidungen, wie sie unter Wettbewerbsbedingungen durch freie Verhandlungen zustandekommen, eine Höchstmaß an Wohlfahrt herbeiführen und somit im gesamtwirtschaftlichen Interesse liegen".

Da zu erwarten ist, daß der außergerichtliche Vergleich trotz der neuen InsO aufgrund deren fehlenden Reorganisationsbezugs seine Bedeutung behalten wird, werden im folgenden Regeln für einen stillen außergerichtlichen Vergleich<sup>79</sup> außerhalb des Insolvenzrechts aufgestellt, die die beschriebenen Nachteile beseitigen. Damit soll insbesondere erreicht werden, daß die Sanierung des Unternehmens rechtzeitig als bisher ausgelöst wird, Einlassungszwänge der Gläubiger geschaffen werden und alle Beteiligten gleichberechtigte Chancen im politischen Prozeß der Sanierung erhalten. Die Vorteile der Gestaltbarkeit, Kosten und Diskretion bleiben dabei erhalten.

Die Auslösung eines außergerichtlichen Vergleichs kann nicht aufgrund der beschriebenen Mängel der Konkurstatbestände (drohende) Zahlungsunfähigkeit oder Überschuldung erst durch diese herbeigeführt werden<sup>80</sup>. Die Rechtzeitigkeit erfordert die Auslösung des Verfahrens bereits bei Vorliegen einer nicht mehr mit internen Handlungsspielräumen zu überwindenden Liquiditätskrise. Dafür "harte" betriebswirtschaftliche Kriterien zu finden dürfte schwierig sein, da Hoffnungen und Erwartungen mit deren Eintrittswahrscheinlichkeiten bewertet werden müßten. Die Auslösung eines stillen Vergleichsverfahrens könnte aber an den vorhergehenden Ergebnissen dieser Arbeit anknüpfen. So wurde festgestellt, daß nach Ausschöpfung des internen Wandlungsvermögens die Sanierungsbeiträge Dritter in Anspruch genommen werden müssen<sup>81</sup>.

Dies ergibt sich, wenn beispielsweise:

- von Eigentümern Nachschüsse gefordert werden,
- Massenentlassungen gem. §17 KSchG angekündigt werden oder wesentliche Einkommensbestandteile der Arbeitnehmer gekürzt oder gestundet werden sollen,
- bei Kreditgebern Anträge auf Stundung oder Erlaß eingehen oder
- Landesbürgschaften beantragt werden.

Ist die Geschäftsleitung gezwungen, aufgrund aufgebrauchter interner finanzieller Spielräume Sanierungsbeiträge eines Betroffenen einzufordern, sollte sie dies nur durch Einbeziehung aller Betroffenen erreichen können und somit die

---

<sup>79</sup> Die Vorschläge wurden in Ansätzen bereits 1982 als Thesen der IG Metall veröffentlicht und diskutiert (IG Metall: Thesen, S.9ff) sowie in einem internen Papier der IG Metall 1990 weiter ausgearbeitet (Bierbaum/Engberding: Unternehmenssanierung). Eine außergerichtliche Vergleichsordnung wurde auch von Künne: Aussergerichtliche Vergleichsordnung und Schulze: Insolvenzabwicklung, S.465 gefordert.

<sup>80</sup> Siehe Kapitel B.III.4 Handlungsspielräume vor Auslösung der Insolvenz.

<sup>81</sup> Siehe Kapitel B.III Sanierung in der Liquiditätskrise.

Chancen zu einer gleichmäßigeren Verteilung der Lasten in einem Verhandlungsprozeß bieten.

Im Falle des Vorliegens eines Auslösetatbestandes hat die Geschäftsleitung die betroffenen Gruppen wie Eigentümer, maßgebliche Gläubiger und den Betriebsrat zu einer gemeinsamen Zusammenkunft einzuladen und ihnen die Gründe für die Krise darzulegen. Unterläßt sie es, so soll dies jeder Betroffene erwirken können. Über die Zusammenkunft ist Stillschweigen zu wahren, um Lieferanten, Kunden u.a. nicht 'nervös' werden zu lassen. Die Geschäftsleitung oder ein von ihr beauftragter Dritter hat danach unverzüglich einen Sanierungsplan auszuarbeiten. Auf Wunsch sind die Betroffenen daran zu beteiligen. Weigert sich die Geschäftsführung den Plan zu erstellen oder erstellt sie ihn ungenügend, kann ein von einer Gruppe beauftragter Dritter den Plan auf Kosten des Unternehmens erarbeiten.

Die Gefahr, daß der Schuldner ein billiges Schuldenbereinigungsverfahren sucht, kann verhindert werden, in dem durch (fakultative) Prüfung auf Antrag einer Gruppe ein unabhängiger Wirtschaftsprüfer der Sanierungsbedarf bestätigt und somit intersubjektiv nachprüfbar macht. Zudem dürfte die Gefahr nicht sehr hoch einzuschätzen sein, denn die Verfahrensbeteiligten werden aus dem Konzept bemerken, ob eine gleichmäßige Verteilung der Lasten vorgesehen wird, bei dem auch der Schuldner seinen Beitrag leistet. Dementsprechend werden sie ihre Beiträge an denen des Schuldners ausrichten.

Die Geschäftsleitung und die Antragsberechtigten haben bis zur Vorlage des Sanierungsplans alle Handlungen zu unterlassen, die einer Sanierung des Unternehmens im Wege stehen könnten. Dies ermöglicht die notwendigen zeitlichen Handlungsspielräume, um den Sanierungsplan ausarbeiten zu können. Reicht aufgrund von Liquiditätsengpässen ein rein passives Verhalten nicht aus, müssen in einem vorgezogenen Verfahren Beiträge der Beteiligten zur Sicherstellung der Liquidität ausgehandelt werden.

Im Sanierungsplan sind die Maßnahmen zur Sanierung aufzuzeigen<sup>82</sup>. Neben dem sanierungspolitischen Leitbild, sind die von den einzelnen Gruppen zu leistenden Sanierungsbeiträge aufzuführen. Über den Sanierungsplan ist zwischen den Gruppen im Rahmen eines Interessenausgleichs Einvernehmen zu erzielen. Bei derartige Abstimmungsverfahren hat sich die Einigungsstelle gem. § 76 BetrVG bewährt. Wird zwischen den Parteien keine Einigung erzielt, kann ein neutraler Vorsitzender den Ausschlag geben. Dabei könnten sich allerdings

---

<sup>82</sup> Ausführlicher dazu Kapitel D.II.1 Sanierungsfinanzierung durch Sanierungsbeteiligungsgesellschaften.

verfassungsrechtliche Bedenken ergeben, da eine Einigungsstelle in Eigentumsrechte eingreift. Diese dürften dann ausgeräumt sein, wenn die Einigungsstelle wie im Interessenausgleichsverfahren nach § 112 BetrVG ein nicht sanktioniertes Abgehen vom Schiedsspruch erlaubt. Dabei bliebe aber ein politischer Druck auf den 'Akkordstörer', einen Konsens zu finden und der ökonomische Druck durch ein sich anschließendes Insolvenzverfahren, erhalten.

Ein geregelter außergerichtlicher Vergleich läßt sich nur durch ein neues Gesetz realisieren. Einen ausformulierten Entwurf gibt es von *Künne* bereits seit den 30er Jahren<sup>83</sup>, der allerdings stark am Konkurs- und Vergleichsrecht angelehnt und dementsprechend überholungsbedürftig ist<sup>84</sup>. Eine solche gesetzliche Regelung könnte zudem den Vorteil haben, daß gesetzliche Wandlungshemmnisse beseitigt werden können, die sowohl Mißbrauchsgefahren vermeiden als auch das Risiko insbesondere der Kreditinstitute im Hinblick auf Konkursverschleppung, Vermögensübernahme oder Gläubigergefährdung vermindern.

Auch bei einem außergerichtlichen Vergleich wird die Konkursordnung oder das neue Insolvenzrecht keineswegs obsolet, da der Vergleich nicht die Personalankurse umfaßt, sondern nur für Unternehmen sinnvoll ist. Zudem kann der Spruch einer Einigungsstelle oder auch der Konsens der Beteiligten durchaus ergeben, daß es besser wäre, die Gläubiger des Unternehmens im Insolvenzverfahren zu befriedigen. Dies gilt insbesondere bei starken Interessengegensätzen oder beim Kalkül der (kostengünstigeren) Übertragung auf eine Fortführungsgesellschaft in der Insolvenz. Dies kann z.B. zur Enteignung destruktiver Eigentümer ein rationales Mittel sein, um das Unternehmen zu erhalten.

### 3. Management betrieblicher Personalanpassungsprozesse

Zu trennen sind Strukturkrisen, deren Auswirkungen auf regionale Arbeitsmärkte sozialpolitisch begleitet werden muß und der Strukturwandel einzelner Unternehmen. Personalmaßnahmen beim Strukturwandel ganzer Branchen wurden im Kapitel D.I Konzeption eines Branchenausschusses näher erläutert.

---

<sup>83</sup> Künne: Außergerichtliche Vergleichsordnung, S.35; der die Geschichte des außergerichtlichen Vergleichs bis zu den alten Römern zurückverfolgt; ebenda, S.29.

<sup>84</sup> Der Entwurf von Künne sieht vor, daß bei Zahlungseinstellung ein Treuhänder eine Vermögensübersicht aufstellt, die Forderungen prüft und einen Vergleichsvorschlag unterbreitet, dem alle Gläubiger schriftlich zuzustimmen haben. Bei Streitigkeiten schlägt er ein Schiedsgericht vor. Das Vergleichsverfahren gilt als gescheitert, wenn ein maßgeblicher Gläubiger den Vergleich ablehnt oder Konkurs anmeldet; Künne: Außergerichtliche Vergleichsordnung, S.422ff.

Beschäftigungsanpassungen einzelner Unternehmen müssen im Hinblick auf die hier diskutierten Ziele beim Strukturwandel in der Krise neu überdacht werden, da sie einerseits aus Kosten- bzw. Liquiditätsgründen notwendig werden, andererseits aber überlebensnotwendige Potentiale vernichten können. Das Kapitel heißt bewußt *Management* betrieblicher Personalanpassungsprozesse. Erfahrungen zeigen, daß zum einen weniger der rechtliche Rahmen Restriktionen setzt, als vielmehr das Fehlen eines professionellen Managements dieser Prozesse<sup>85</sup>.

Wesentliche Voraussetzung für effiziente Personalanpassungsprozesse ist der Konsens der Akteure<sup>86</sup>. Dazu gehören Unternehmensleitungen, Betriebsräte, Gewerkschaften, Arbeitsverwaltung und regionale Politik. Der Konsens muß sich sowohl auf das einzelwirtschaftliche Sanierungskonzept als auch auf deren personalpolitische Begleitung richten. Es muß der Wille vorhanden sein, die eigenen Möglichkeiten in den Prozeß einzubringen. Dieser Konsens ist und war in Ostdeutschland eher gegeben als in Westdeutschland. Die dortigen Auseinandersetzungen um Beschäftigungspläne und -gesellschaften<sup>87</sup> waren und sind in erster Linie ein Kampf um die Herstellung des Konsens der Beteiligten und die Überwindung von Willensbarrieren, die mit haushaltsrechtlichen Bedenken, fehlender gesetzlicher Grundlage, Gefahr des Schaffens von Präzedenzfällen, ideologischen Ressentiments vorgegeben wurden. Das Management betrieblicher Personalanpassungsprozesse umfaßt neben der Durchführung personalpolitischer Maßnahmen, wie sie in den Kapiteln B.I.2.c) Personal, Beschäftigungspläne und -gesellschaften und B.II.2 Anpassung des Arbeitsvolumens als effizient eingeschätzt wurden, auch die Herstellung konsensualer Prozesse und die Koordinierung der Akteure auf das Ziel sozial abgefederter Personalmaßnahmen.

Das Management betrieblicher Personalanpassungsprozesse<sup>88</sup> ist nur eine Komponente des gesamten Sanierungsprozesses. Bei bestehenden Personalüberhängen und Qualifikationsdefiziten ist deren Beseitigung durch ein professionelles Personalanpassungsmanagement eine notwendige Bedingung für einen effizienten Sanierungsprozeß. Dies ist aber keineswegs hinreichend, wenn nicht die fehlenden Handlungsspielräume in allen anderen Bereichen konsequent

---

<sup>85</sup> Spies: Umstrukturierung, S.129; Neumann/Spies: Ansätze, S.435.

<sup>86</sup> Bosch: Personalabbau, S.425; Neumann/Spies: Ansätze, S.434ff.

<sup>87</sup> Siehe Kapitel B.I.2.c) Personal, Beschäftigungspläne und -gesellschaften.

<sup>88</sup> In der Betriebswirtschaftslehre findet sich als entsprechender Begriff die Personalabbauplanung. Allerdings gehen die hier aufgezeigten Komponenten weit über die dort skizzierten Mittel hinaus. Eine Durchsicht der Literatur zum Personalmanagement für die verschiedenen Kapitel dieser Arbeit ergab, daß auch die neuere betriebswirtschaftliche Literatur die in Ostdeutschland vielfach praktizierten Beschäftigungsgesellschaften kaum verarbeitet hat. Ausnahme ist ein Aufsatz von Freimuth: Inplacement.

beseitigt werden. Andernfalls besteht die Gefahr, daß angesichts eines vermutlich leichteren Personalabbaus bei kurzfristigem Kostendruck allein mit Personalmaßnahmen (über-)reagiert wird.

Ausgangspunkte der Personalanpassungsprozesse sind sowohl interne Reorganisationsmaßnahmen des Personalbereichs als auch externe Beziehungen zum Arbeitsmarkt. Der relevante Ansatz des internen Managements der Personalanpassung in Sanierungsprozessen ist die Potentialorientierung<sup>89</sup>. Im Rahmen einer Sanierungskonzeption ist auf das bestehende und ausbaubare Potential der Belegschaft aufzubauen und Strategien zu finden, die dieses Potential ausschöpfen. Dies muß mit einer Reorganisation der Strukturen und Prozesse des Unternehmens verbunden werden. Auch wenn auf bestehende Potentiale aufgebaut wird, ergeben sich u.U. zeitliche und qualifikatorische Differenzen, die durch Überbrückungsmaßnahmen auszugleichen sind. Dies ist insbesondere bei Diversifikationsstrategien gegeben, wenn neue Produkte und ihre Märkte erst langsam entwickelt und erschlossen werden können<sup>90</sup>. Ist diese Überbrückungsphase relativ kurz, lassen sich durch tarifliche und betriebliche Arbeitszeitregelungen zeitliche und kostenmäßige Handlungsspielräume gewinnen. Längerfristig gehört insbesondere die Verbindung von Kurzarbeit mit Qualifizierungsmaßnahmen nach § 63 Abs.4 AFG (Strukturkurzarbeit) dazu<sup>91</sup>. Dies kann sowohl innerhalb des Betriebes als auch außerhalb durch Beschäftigungs- und Qualifizierungsgesellschaften geschehen. Interne Regelungen sollten dann bevorzugt werden, wenn die Überbrückung auf zukünftige Arbeitsplätze im Vordergrund steht. Mit einem solchen Konzept des Inplacements wird das Ziel verfolgt, Gruppen von Beschäftigten, deren Know-How aufgrund des aktuellen Personalüberhangs entwertet würde und deren Qualifikationen für eine zukünftige Strategie nicht ausreicht, gemeinschaftlich und an relevanten Aufgabenstellungen neu zu qualifizieren, um sie später wieder im Unternehmen einsatzfähig zu machen. Der Vorteil besteht darin, daß das Humankapital und deren betriebspezifische Sozialisation nicht verloren gehen und die Loyalität der zu Qualifizierenden und der bestehenden Belegschaft nicht leidet<sup>92</sup>.

---

<sup>89</sup> Siehe auch Kapitel B.I.2.c) Personal, Beschäftigungspläne und -gesellschaften. Zum Vorrang innerbetrieblicher Lösungen auch Neumann/Spies: Ansätze, S.431ff.

<sup>90</sup> Bosch: Personalabbau, S.426.

<sup>91</sup> Bundesanstalt für Arbeit: Leitfaden, S.7; Adamy: Arbeitsmarkt- und Strukturpolitik, S.225; Neumann/ Spies: Ansätze, S.436. Zu arbeitszeitpolitischen Maßnahmen ausführlich Kapitel B.II.2 Anpassung des Arbeitsvolumens.

<sup>92</sup> Freimuth: Inplacement, S.78ff; Bosch: Personalabbau, S.424 nennt praktische Beispiele einer solchen Inplacementstrategie bei Bayer und bei ABB Kraftwerke AG.



Es kann allerdings nicht ausgeschlossen werden, daß sich nachhaltige Personalüberhänge auch bei einer Potentialorientierung ergeben und externe Anpassungsmaßnahmen ergriffen werden müssen. Bisher existiert die Kette: personelle Überdeckung - betriebsbedingte Kündigung - individuelle Arbeitslosigkeit (abgefunden durch Sozialplan). Das Management der Anpassungsprozesse sollte diese Kette durchbrechen und die Verantwortung des Unternehmens auch auf die von Arbeitslosigkeit Bedrohten ausdehnen, bis sie in eine neue Arbeit vermittelt bzw. individuell in die Lage dazu versetzt sind. Da dies aber kostenwirksam ist und insbesondere in der Liquiditätskrise die finanziellen Handlungsspielräume erschöpft sind, muß eine Finanzierung durch Dritte erfolgen. Dies könnte durch eine stärkere Verknüpfung des arbeitsmarktpolitischen Instrumentariums mit betrieblichen Umstrukturierungsvorgängen erleichtert werden<sup>93</sup>.

Das Management betrieblicher Personalanpassungsprozesse sollte folgende Elemente beinhalten:<sup>94</sup>

1. ein professionelles Prozeßmanagement
2. inhaltliche Gestaltung des Personalanpassungskonzepts, wie
  - Qualifizierungsmaßnahmen
  - Gruppenoutplacement
  - Arbeitskräftepools
  - Ausgründungen
3. Finanzierung der Maßnahmen

1. Ein wesentlicher Engpaß bei der praktischen Gestaltung von Personalanpassungsprozessen ist das Fehlen eines *professionellen Prozeßmanagements*. Ohne eine treibende Kraft, welche die Beteiligten zusammenbringt, Fördermittel organisiert und Hürden überwindet, scheitern viele mögliche Anpassungskonzepte an diesen spezifischen Managementkapazitäten. Dabei muß zwischen Macht- und Fachpromotoren unterschieden werden<sup>95</sup>. Machtpromotoren nehmen politische Funktionen in diesem Prozeß wahr, binden die unterschiedlichen Akteure ein und überwinden Willensbarrieren. Fachpromotoren sind für die inhaltliche, finanzielle und rechtliche Ausgestaltung des Anpassungskonzepts verantwortlich und überwinden Fähigkeitsbarrieren. Die Erfahrungen in Ostdeutschland haben gezeigt, daß spezialisierte, z.T. gemeinnützig arbeitende Beratungsunternehmen diese Arbeit effizient erledigen konnten. Sofern nicht betriebsintern derartige Qualifikationen bestehen, sollte darauf zurückgegriffen werden.

---

<sup>93</sup> Adamy: Arbeitsmarkt- und Strukturpolitik, S.219.

<sup>94</sup> Ähnlich Spies: Umstrukturierung, S.121ff und Neumann/Spies: Ansätze, S.434ff.

<sup>95</sup> Witte: Organisation, S.14ff.

2. Die *inhaltliche Gestaltung des Personalanpassungskonzepts* hat einen doppelten Zweck. In seiner quantitativen Komponente umfaßt es die mengenmäßige Anpassung der vorhandenen Beschäftigtenzahl an das zukünftige Arbeitsvolumen aufgrund des Sanierungskonzepts und unter Berücksichtigung reorganisierter Unternehmensstrukturen und -prozesse. Ergibt sich ein Personalüberhang, so besteht die Notwendigkeit zu einem Outplacement. Die qualitative Seite besteht zum einen in der Qualifikation der zukünftig Beschäftigten. Diese muß an den zukünftigen Qualifikationsbedarf angepaßt werden. Zum anderen muß es für die nicht mehr benötigten Arbeitnehmer Qualifikationen aufbauen, die ihre Chancen auf dem Arbeitsmarkt erhöht.

Das *Qualifizierungskonzept* muß somit den zukünftigen Qualifikationsbedarf abgeleitet aus dem gesamten Sanierungskonzept ermitteln und dies mit der Istqualifikation abgleichen<sup>96</sup>. Daraus ergeben sich die internen Qualifizierungsmaßnahmen. Für die nicht mehr benötigten Beschäftigten sind in enger Verbindung mit der Arbeitsverwaltung Qualifizierungsmaßnahmen zu gestalten, die deren Chancen auf dem Arbeitsmarkt erhöhen. Obwohl die Mittel für Qualifizierungsmaßnahmen von der Bundesanstalt für Arbeit gekürzt wurden, bleiben aber die Mittel des § 44 Abs.2 AFG ("notwendige Qualifizierung") und Gelder des Europäischen Strukturfonds zur Förderung des betrieblichen Strukturwandels durch berufliche Qualifizierung<sup>97</sup>.

Ein weiteres Element ist die aktive Vermittlung dieser Arbeitnehmer im Rahmen eines *Gruppenoutplacements*. Anstatt eingespielte Belegschaftsgruppen auseinander zu reißen und sie dem individuellen Schicksal der Arbeitslosigkeit zu überlassen sollte in Verbindung mit den Arbeitsverwaltungen versucht werden, "vor Ort" Qualifizierungs- und Vermittlungsberatung einschließlich Bewerbungstraining zu organisieren<sup>98</sup>. Denkbar ist die Vermittlung und Qualifizierung ganzer Gruppen, die damit höhere Chancen auf dem Arbeitsmarkt erhalten<sup>99</sup>.

---

<sup>96</sup> Dies beginnt bereits mit dem Aufbau einer aussagefähigen Personalplanung, da viele Betriebe nicht in der Lage sind, Aussagen über den qualitativen Personalbedarf zu treffen; siehe Adamy: Arbeitsmarkt- und Strukturpolitik, S.219.

<sup>97</sup> Spies: Umstrukturierung, S.128.

<sup>98</sup> Freimuth: Inplacement, S.83ff, der insbesondere die sozialpsychologischen Aspekte dabei betont.

<sup>99</sup> Derartige Regelungen gibt es in Frankreich seit 1986. Dort haben Arbeitgeber und Gewerkschaften sogenannte Rekonversionsvereinbarungen geschlossen. Unterzeichnet ein Arbeitnehmer einen Rekonversionsvertrag von fünf Monaten, erhält er neben Qualifizierungsmaßnahmen und Hilfe bei der Arbeitsvermittlung ein beträchtliches Unterhaltsgeld; siehe Outin: Rekonversion, S.279.

Zum Outplacement gehört auch die Beratung für Existenzgründer und ihre Unterstützung in finanzieller und sachlicher Hinsicht. So können beispielsweise frei werdende Betriebsflächen zu Gewerbeparks umgebaut werden. Derartige Existenzgründungen und ebenso die unten erwähnten Ausgründungen werden inzwischen auch in den alten Bundesländern durch die Bundesanstalt für Arbeit mit "Überbrückungsgeldern" (§ 55a AFG), diversen Länderprogrammen und dem Eigenkapitalhilfeprogramm der Kreditanstalt für Wiederaufbau oder der Lastenausgleichsbank gefördert<sup>100</sup>.

Ein weiteres Mittel kann die Bildung von *Arbeitskräftepools* innerhalb und außerhalb des Unternehmens sein. Interne Arbeitskräftepools sind als personelle Einsatzbetriebe erstmals in der Krise der Saarstahl AG 1986/87 entwickelt worden. Arbeitnehmern, die ihren Arbeitsplatz verloren und denen kein Ersatzarbeitsplatz im Konzern angeboten werden konnte, wurden in Personaleinsatzbetriebe umgesetzt<sup>101</sup>. Aus diesen Personaleinsatzbetrieben wurde der Personalbedarf im Konzern z.B. beim Ersatz von Fluktuation oder bei personeller Unterdeckung als Personalreserve gedeckt. Daneben kam den Personaleinsatzbetrieben auch die Rolle zu, daß Beschäftigte für vorzeitige Pensionierungen dort frühzeitig unterkamen und auf ihre Pensionierung warten konnten. Organisiert und z.T. finanziert wurden die Einsatzbetriebe durch die Stahlstiftung, die auch eine Beschäftigungsgesellschaft gründete, die für Qualifizierungs-, Arbeitsbeschaffungs- und Vermittlungsaufgaben zuständig ist.

Externe Arbeitskräftepools beruhen auf dem Gedanken, den Unternehmen personalpolitische Flexibilität zu gewährleisten, ohne daß die soziale Absicherung der Beschäftigten darunter leidet<sup>102</sup>. Die Arbeitnehmer erhalten einen Arbeitsvertrag mit einer gemeinnützig arbeitenden Gesellschaft, die gleichwertige Bedingungen und Tarifverträge garantiert. Das Beschäftigungsrisiko tragen die am Pool beteiligten Unternehmen. Qualifizierung ist integraler Bestandteil der Aktivitäten der Gesellschaft und kann bei überbetrieblicher Gestaltung (Qualifizierungspools<sup>103</sup>) auch interessante Einnahmequellen garantieren. Bei Personalbedarf können die beteiligten Betriebe auf den Pool zurückgreifen. Erfahrungen in Deutschland (Gesamthafenbetriebe von Bremen, Hamburg, Lübeck) und den

---

<sup>100</sup> Bosch/Knuth: Beschäftigungsgesellschaften, S.438; Spies: Umstrukturierung, S.128ff; Adamy: Arbeitsmarkt- und Strukturpolitik, S.222; Bosch: Beschäftigungsgesellschaften, S.110ff; siehe auch Kapitel C.V Industriepolitik in der Liquiditätskrise.

<sup>101</sup> Stahlstiftung Saarland: Gesellschaft, S.515.

<sup>102</sup> Weinkopf: Arbeitskräftepools, S.569ff; zur Abgrenzung zur gewerblichen Leiharbeit, siehe ebenda, S.570ff.

<sup>103</sup> Bosch/Knuth: Beschäftigungsgesellschaften, S.436.

Niederlanden (Deltametaal und START Zeitarbeit) sind gerade in Branchen mit starken Auslastungsschwankungen positiv<sup>104</sup>.

In NRW haben Ende Januar 1995 das Land, das Landesarbeitsamt, Arbeitgeberverbände, Handwerk, DGB, kommunale Verbände, sowie die holländische Stiftung "START" einen Gesellschaftsvertrag zur Gründung der Firma "START Zeitarbeit NRW GmbH", Duisburg unterschrieben, die an das in Holland praktizierte Modell des Arbeitskräftepools anschließt<sup>105</sup>. Ziel ist es, Arbeitslose über die Kombination von Arbeitnehmerüberlassung und Qualifizierung in verleihefreien Zeiten möglichst rasch in dauerhafte Arbeitsverhältnisse zu bringen. Qualifizierungsmaßnahmen werden über das Landesarbeitsamt bezuschußt. Die 22 Geschäftsstellen der gemeinnützigen GmbH (24,3 % Land NRW) wollen in den nächsten Jahren 1.100 Arbeitskräfte verleihen.

Zum Management betrieblicher Personalanpassungsprozesse gehören auch Überlegungen, wie durch *Ausgründungen* Beschäftigungsalternativen geschaffen werden können. Denkbar sind Management-buy-outs von Teilbereichen, die aufgrund von Überlegungen zur Leistungstiefe oder der Produktbereinigung nicht mehr in die Kernkompetenz des Unternehmens fallen<sup>106</sup>.

3. Die in Ostdeutschland gesammelten Erfahrungen mit Beschäftigungsgesellschaften zeigen bei der *Finanzierung von Maßnahmen*, daß es wesentlich auf die Verknüpfung verschiedener Finanzierungsmöglichkeiten ankommt. Eigenkapitalhilfen, Mittel der Bundesanstalt für Arbeit und des Europäischen Strukturfonds bei Kurzarbeit, Qualifizierung und Überbrückung wurden bereits angesprochen<sup>107</sup>. Das Unternehmen könnte die fälligen Sozialplangelder für die geschilderten Maßnahmen des Managements von Personalanpassungsprozessen umwidmen. Dabei könnten die Abfindungen danach gestaffelt werden, ob die Arbeitnehmer bruchlos im Rahmen des Outplacements in eine neue Beschäftigung vermittelt werden oder ob sie Qualifizierungsmaßnahmen in Anspruch nehmen. In Ostdeutschland wurden Sozialplangelder kollektiv in Beschäftigungsgesellschaften eingebracht und kapitalisiert. Die erzielten Zinserträge standen für Sachmittel, die nicht vom Arbeitsamt finanziert wurden, zur Verfügung.

---

<sup>104</sup> Weinkopf: Arbeitskräftepools, S.576.

<sup>105</sup> Handelsblatt v.23.1.1995. Die Kritik der kommerziellen Zeitarbeitsunternehmen (Wettbewerbsverzerrungen, staatliche Behörde am Subventionstopf) erfolgt im Handelsblatt v. 8.3.1995.

<sup>106</sup> Beispiel ist Digital Equipment Deutschland, die durch die Konzentration auf Großkunden 1400 Computerfachleuten die Ausgründung als Mitarbeitergesellschaft ermöglichte. Die neue Gesellschaft betreibt nun die Softwareentwicklung für mittelständische Kunden. Ähnliche Fälle gab es bei DASA, Wedel und Friedrichshafen; siehe Bosch: Personalabbau, S.426.

<sup>107</sup> Dabei erscheint es allerdings sinnvoll, mit Hilfe von Koordinationsstäben die aufwendige und fragmentierte Mittelakquisition zu überwinden; Keller/Seifert: Chancen, S.33.

Eine Übertragung der Erfahrungen mit Beschäftigungsgesellschaften aus Ostdeutschland auf Westdeutschland hat in Einzelfällen (DASA, Nokia, Burkhardt&Weber, DEC, Bremer Vulkan) stattgefunden<sup>108</sup>. Eine besondere Rolle spielt dabei das sogenannte Mypegasus-Modell der Rechtsanwälte Stein & Hunnekuhl, das u.a. bei Burkhardt&Weber und dem Bremer Vulkan eingesetzt wurde. Die Mypegasus-Beteiligungsgesellschaft übernimmt die zentrale Verwaltung einzelner Beschäftigungsgesellschaften und organisiert die Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und regionalen Institutionen.

Die Dachgesellschaft Mypegasus geht mit den ausscheidenden Arbeitnehmern ein befristetes Arbeitsverhältnis ein. Die Arbeitnehmer befinden sich hauptsächlich in Strukturkurzarbeit nach § 63 Abs. 4 AFG, werden aber auch an andere Unternehmen ausgeliehen und fertigen für andere Lohnaufträge. Zum Kurzarbeitergeld wird von Mypegasus eine tariflich geregelte Aufzahlung gezahlt. Die Finanzierung besteht aus den Elementen:<sup>109</sup>

- Löhne, die für den Übertritt in die Gesellschaft vor Ablauf der Kündigungsfrist gezahlt werden,
- Sozialplanmittel,
- Anschubfinanzierung der bisherigen Arbeitgebergesellschaft,
- Einnahmen aus Arbeitnehmerüberlassung und Auftragsfertigung,
- Zinseinnahmen aus der Anlage treuhänderisch verwalteter Sozialplanmittel,
- Leistungen der Bundesanstalt für Arbeit (Struktur-KuG)

Die Bündelung der Sozialplan- und anderen Mittel ermöglicht (auch steuerlich) eine bessere Ausschöpfung dieser Mittel über einen längeren Zeitraum als reine individuelle Abfindungszahlungen.

Für die Unternehmen haben diese Modelle den Vorteil, daß sie schnell den angestrebten Personalabbau abwickeln können und damit die Kosten- und Zeitspielräume zur Sanierung größer werden. Eine Förderung derartiger Maßnahmen des internen Strukturwandels von Unternehmen in der Krise hat auch Konsequenzen für das Arbeitsförderungs-gesetz und die Bundesanstalt für Arbeit<sup>110</sup>:

a) Die bisherige individuelle Förderung muß um Möglichkeiten der betrieblichen Gruppenförderung und von Projekten in Beschäftigungsgesellschaften erweitert werden<sup>111</sup>.

---

<sup>108</sup> IG Metall: Beschäftigungs- und Qualifizierungsgesellschaften, S.11ff; Bosch: Personalabbau, S.424ff. Zum Bremer Vulkan siehe Handelsblatt vom 3.6.1996. Danach wurde die komplette Belegschaft von Mypegasus übernommen und z.T. wieder an die Werft zurückgeliehen. Der Rest befand sich in struktureller Kurzarbeit.

<sup>109</sup> IG Metall: Beschäftigungs- und Qualifizierungsgesellschaften, S.12ff.

<sup>110</sup> So bemerkte Adamy: Arbeitsmarkt- und Strukturpolitik, S.217: "Da die wenigen vorbeugenden arbeitsmarktpolitische Instrumente dem Sozialabbau auch noch zum Opfer gefallen sind, setzt man weniger auf den internen denn auf den externen Strukturwandel, der für die betroffenen Arbeitnehmer millionenfach mit Arbeitslosigkeit verbunden ist". Ausführlich zu den Problemen des AFG Keller/Seifert: Chancen, S.22ff, sowie die Vorschläge des Arbeitskreises AFG-Reform: Memorandum, S.258ff.

<sup>111</sup> Adamy: Arbeitsmarkt- und Strukturpolitik, S.219; IG Metall: Positionspapier, S.9; Kühl: Überlegungen, S.410; Arbeitskreis: Memorandum, S.28ff.

b) Notwendig ist auch ein flexibler Einsatz der Finanzierungsinstrumente der Bundesanstalt. So könnten die ersparten Mittel aus dem Arbeitslosengeld den Beschäftigungsgesellschaften entweder direkt oder als Darlehen gegen Beschäftigungsauflagen bereitgestellt werden<sup>112</sup>.

c) Durch präventive Arbeitsmarktpolitik muß die Förderung beruflicher Qualifizierung nicht erst bei drohender Arbeitslosigkeit einsetzen, sondern bereits bei konjunktureller und struktureller Verschlechterung der wirtschaftlichen Lage eines Betriebes oder einer Branche in Verbindung mit Kurzarbeit<sup>113</sup>.

d) Regionale oder private Beschäftigungs- und Qualifizierungsgesellschaften sollten bei einzelbetrieblichen Krisen als Auffanglösung offen stehen<sup>114</sup>.

#### 4. Verzahnung der Instrumente im sanierungspolitischen Dialog

Die drei vorgestellten industriepolitischen Handlungsspielräume der Sanierung, nämlich Sanierungsbeteiligungsgesellschaften, der geregelte außergerichtliche Vergleich und das Management betrieblicher Personalanpassungsprozesse ermöglichen in ihrer Verknüpfung erhebliche Synergien zur Steuerung krisenhafter Anpassungsprozesse.

Im Mittelpunkt einer Verknüpfung der einzelwirtschaftlichen und industriepolitischen Instrumente muß die Sanierungsbeteiligungsgesellschaft mit einem Sanierungsplan stehen. Dazu ist Konsens über die dort vorgesehenen Ziele und Maßnahmen sowohl im Bereich der möglichen Marktstrategien und der Anpassung der Ressourcen als auch im geregelten außergerichtlichen Vergleich über die Sanierungsbeiträge der Akteure zu erzielen. Die Rolle des Moderators in diesem sanierungspolitischen Dialog kann von einer Sanierungsbeteiligungsgesellschaft wahrgenommen werden, auch ohne daß es zwangsläufig zu einer Beteiligung dieser Gesellschaft kommt. In diesem Prozeß gilt es zu klären:

1. welche Ziele und Maßnahmen das Sanierungskonzept enthält,
2. ob das notwendige Sanierungs-Know-How vorhanden ist bzw. wie es eingebracht werden kann,
3. wie die Finanzierung gesichert werden kann.

1. Die Maßnahmen des *Sanierungskonzepts* müssen abgestellt sein auf das sanierungspolitische Leitbild. Ausgehend von den vorhandenen und entwickel-

<sup>112</sup> Kühl: Überlegungen, S.407.

<sup>113</sup> Arbeitskreis: Memorandum, S.29.

<sup>114</sup> Arbeitskreis: Memorandum, S.258.

baren Potentialen muß die zukünftige Position des Unternehmens im Wettbewerb bestimmt und die dafür notwendigen Produkte, Märkte und internen Ressourcen definiert werden. Das sanierungspolitische Leitbild sollte aber auch Vorstellungen über die zukünftige Position des Unternehmens unter regionalpolitischen Gesichtspunkten enthalten. Dazu gehört seine Rolle als Nachfrager auf dem Arbeitsmarkt, als Steuerzahler und als Teil der regionalen bzw. lokalen Wertschöpfungskette.

Dieses Leitbild muß im industrie- und regionalpolitischen Dialog kommuniziert und aus ihm die notwendigen Maßnahmen zur Umgestaltung des Unternehmens abgeleitet werden. Dies beinhaltet neben der Anpassung der Ressourcen (leistungswirtschaftliche Sanierung) das Management der personellen Anpassungsprozesse. Dies sollte entweder von einem professionellen Team aus dem Managementpool der Sanierungsbeteiligungsgesellschaft oder von externen, spezialisierten Beratern übernommen werden.

2. Ein weiterer Schwerpunkt ist die Frage, ob genügend *Sanierungs-Know-How* vorhanden ist. Dies hat mehrere Aspekte. Sind Managementfehler und unzureichende Qualifikation des Managements ursächliche Faktoren der Krisenanfälligkeit, müssen auch dann Lösungen gefunden werden, wenn die Geschäftsführung nennenswerte Anteile des Unternehmens besitzt. Fehlt das Sanierungs-Know-How, muß es über den Management-Pool der Sanierungsbeteiligungsgesellschaft eingebracht werden. Ein wesentlicher Bestandteil des Sanierungsmanagements ist das Aufbrechen alter Strukturen. Die Beharrungstendenzen von Organisationen verhindern die Umsetzung vieler Sanierungskonzepte, da bestehende Machtstrukturen berührt werden. Auch eine qualifizierte Geschäftsleitung ist als Teil dieser Machtstrukturen nicht unbedingt in der Lage, eine Organisation zu steuern, die sich so nicht steuern lassen will. Es ist ein wesentlicher Teil des Managements der personellen Anpassungsprozesse, diese Hürden zu überwinden und neue Organisationskonzepte zu installieren.

3. Der dritte Punkt des industriepolitischen Dialogs ist die Sicherstellung der *Finanzierung* der Sanierungsmaßnahmen. Dies umfaßt im außergerichtlichen Vergleich die Klärung der Beiträge der Beteiligten, also z.B. Nachschüsse der Eigentümer und Forderungsverzichte der Banken. Reichen diese Beiträge nicht aus, muß die Sanierungsbeteiligungsgesellschaft entscheiden, ob sie als Verantwortliche die Ausreichung von Landesbürgschaften befürwortet oder selbst als Eigentümer Verantwortung übernimmt. Zur Finanzierung gehört auch die Finanzierung der personellen Anpassungsmaßnahmen. Dazu müssen in erster Linie die Arbeitsverwaltung und das Unternehmen Aussagen über ihre Beiträge zum In- und Outplacement treffen.



## **E. Zusammenfassung**

Unternehmen sind dem Wandel gesellschaftlicher Rahmenbedingungen, technologischen Entwicklungen, konjunkturellen Schwankungen und strukturellen und globalen Wachstumstrends, den Wettbewerbsbeziehungen ihrer Branche und internen Problemen ausgesetzt. Sie müssen ihre Strukturen diesen Entwicklungen anpassen. Dies gelingt ihnen, solange ihr bestehendes Wandlungsvermögen hoch genug ist, den externen und internen Anpassungsdruck zu absorbieren. Reicht dies nicht, sind sie gezwungen, neue Handlungsspielräume zu gewinnen, um ihr Wandlungsvermögen zu erhöhen. Dieser Wandlungsprozeß kann als Sanierung bezeichnet werden. Er wird behindert durch Wandlungshemmnisse, die sich aus gesellschaftlichen Rahmenbedingungen wie Gesellschafts-, Arbeits- und Insolvenzrecht, externen und internen politischen Prozessen ergeben. Diesen Wandlungshemmnissen ist gemeinsam, daß sie Interessen Dritter wie die der Allgemeinheit, der Wettbewerber, Eigentümer oder Kreditinstitute aber auch die interner Akteure wie Betriebsräte oder Managementfraktionen berühren. Sanierung ist somit auch ein politischer Prozeß, der durch asymmetrische Machtpositionen, Koalitionen und Konflikten bei der Interessendurchsetzung gekennzeichnet ist.

Reichen die im Sanierungsprozeß gewonnenen Handlungsspielräume nicht aus, den Wandlungsdruck zu absorbieren, kann dies drei Ursachen haben:

1. Der Wandlungsdruck war als Folge externer Schocks so stark werden, daß eine Anpassung unmöglich war.
2. Das potentielle Wandlungsvermögen reichte nicht aus, da fehlende Handlungsspielräume in bestimmten Bereichen, z.B. Finanzen oder nicht abbaubare Kosten, die Gewinnung neuer Spielräume, z.B. durch Modernisierungsinvestitionen, verhinderten.
3. Wandlungshemmnisse behindern den Wandlungsprozeß derart, daß der Wandlungsdruck nicht absorbiert werden kann. Beispiele sind die Koalitionsbildung starker Wettbewerber zwecks Verdrängung schwächerer Unternehmen aus dem Markt oder die fehlende Bereitschaft gut besicherter Gläubiger zu einem Beitrag zur Aufrechterhaltung der Liquidität.

Es dürfte zwar schwierig sein, im konkreten Einzelfall eine exakte Zuordnung der drei Ursachen vorzunehmen, da sie sich überschneiden können, doch sind diese Fälle von industriepolitischem Interesse. Der erste ist Ursache für eine Strukturerhaltungs- oder -anpassungspolitik, wie sie in Branchen wie Kohle, Stahl oder Schiffbau praktiziert wird. Der zweite und dritte Fall betrifft Unternehmen und die Bedingungen, unter denen sie Wandlungsprozesse vollziehen. Wenn das Wandlungsvermögen soweit reicht, daß auch angesichts von Wandlungshemmnissen der Druck absorbiert werden kann, also Unternehmen aus eigener Kraft die Krise bewältigen können, erübrigen sich industriepolitische Maßnahmen. Einzelwirtschaftliche Sanierungsstrategien können dann intervenierende Strukturpolitik ersetzen. Um diese Fragestellung zu untersuchen, wurden Struktur-, Konjunktur- und Liquiditätskrisen bzw. die Insolvenz unterschieden.

In der *Strukturkrise* entsteht ein ruinöser Wettbewerb aufgrund von Überkapazitäten. Dieser zwingt die Unternehmen zum einen zu Wettbewerbsstrategien, die in der Aufgabe, Marktbehauptung oder Diversifikation bestehen können und zum anderen zur Gewinnung neuer interner Handlungsspielräume in Bereichen wie Leistungen, Kosten, Personal, Organisation und Finanzen. Die Grenzen dieser Strategien liegen:

1. im Wandlungsvermögen, z.B.

- Fehlende interne Handlungsspielräume können Schrumpfungsstrategien erzwingen, die aber keine nachhaltige Chance zur Krisenüberwindung bieten. Diese gelingt am ehesten bei einer Neuprofilierung im Wettbewerb, die entsprechende zeitliche, finanzielle und innovative Handlungsspielräume voraussetzt.
- Kurzfristige Kostensenkungsmaßnahmen sind zur Aufrechterhaltung der Liquidität nötig, vernichten aber notwendige Potentiale (Personal, F&E-Kapazitäten u.a.), um eine langfristig überlebensfähige Marktstrategie umzusetzen.
- Ein notwendiger organisatorischer Wandel erfordert zeitliche Spielräume, die aufgrund des Wandlungsdrucks der Krise nicht zur Verfügung stehen.

2. in Wandlungshemmnissen, wobei in erster Linie externe Wandlungshemmnisse durch Konkurrenzverhalten in der Strukturkrise eine Rolle spielen, z.B.

- Es kann einzelwirtschaftlich rational sein, aufgrund von Fixkostendegression, Erfahrungs- und Pioniereffekten Kapazitäten zu erhöhen, obwohl Überkapazitäten in der Branche vorhanden sind.
- Ruinöser Wettbewerb führt dazu, daß nicht mehr der Preismechanismus den Markt koordiniert, sondern das Ausüben von Macht. Nicht die schrumpfende Nachfrage verhindert eine Krisenanpassung, sondern das ruinöse Verhalten der Wettbewerber.

- Eine hohe Wettbewerbsintensität führt dazu, daß sich alle Unternehmen einem Kostensenkungs- und Personalabbauwettbewerb stellen müssen, der ihre interne Handlungsspielräume für innovative Auswege aus der Krise beeinträchtigt.
- Suchprozesse nach vermeintlich lukrativen Marktsegmenten führen zu einem gleichgerichteten Wettbewerbsverhalten. Drängen mehrere Anbieter in das gleiche Segment nimmt das realisierbare Umsatzpotential ab und ermöglicht kein Überleben in dieser Nische.

Eine Überwindung der Strukturkrise dürfte um so eher gelingen, je mehr das Verhalten der Wettbewerber untereinander abgestimmt werden kann, eine Neuordnung der Marktstrukturen erfolgt und den Unternehmen spezifische Hilfen gewährt werden, um fehlende Handlungsspielräume zu beseitigen und neue zu gewinnen. Die Neuordnung der Marktstrukturen setzt kooperative Differenzierungs- und Diversifikationsstrategien voraus, um gleichgerichtete Suchstrategien nach Auswegen aus der Krise zu vermeiden und um dem Wandlungsdruck der Überkapazitätskrise zu entgehen. Diese Zielvorstellungen über zukünftige Branchenstrukturen lassen sich als industriepolitisches Leitbild der Branche bezeichnen.

Die derzeitige Industriepolitik bietet bezogen auf diese Kriterien wenig Hilfe. Die sektorale Strukturpolitik der Bundesregierung setzt auf Deregulierung und Subventionierung. Deregulierung kann zwar Wandlungshemmnisse abbauen, doch zeigte die Untersuchung, daß gesetzliche Rahmenbedingungen in Strukturkrisen keine wesentliche Rolle spielen. Die von der Deregulierungskommission vorgeschlagenen Maßnahmen führen zu einer Erleichterung von Gesundschumpungsstrategien und verstärken damit gleichgerichtetes Wettbewerbsverhalten. Auch die bisherige Subventionspraxis fördert weder kooperatives Verhalten noch innovative Auswege aus der Krise durch Gewährung spezifischer Hilfen für fehlende Handlungsspielräume. Die Anpassungshilfen sind teilweise an Konsolidierungsstrategien geknüpft und schränken dadurch die Strategiealternativen der Unternehmen ein. Eine Bevorzugung gleichgerichteter Verhaltensweisen verstärkt eher noch die Rivalität in der Branche und zementiert bestehende Marktstrukturen.

Die Industriepolitik der Bundesländer versucht, drohenden Strukturkrisen durch institutionalisierte Dialoge und konsensuale Prozesse vorzubeugen. Damit schaffen sie über eine höhere Kommunikationsdichte eine Branchenkultur, die die Gefahr von Verdrängungsstrategien vermindern kann. Gezielte Hilfen für die Diversifikation in neue Märkte und für fehlende technische und qualifikatorische Handlungsspielräume werden im untersuchten Fall der Automobilzulieferindu-

strie gewährt. Allerdings steht die Bewährungsprobe aus. Wenn sich durch drastische Überkapazitäten die Wettbewerbsrivalitäten verschärfen, fehlen entsprechende überregionale industriepolitische Instrumente der Regulierung, die sich auf Landesebene kaum realisieren lassen.

Die Europäische Union eignet sich zunehmend industriepolitische Kompetenzen an. Bis auf einige traditionelle Bereiche wie die EGKS hat aber eine Industriepolitik in Strukturkrisen keine Konkretisierung und Generalisierung erfahren, sieht man von nationalen Beihilfenkontrollen sowie spezifischen Interventionen in bestimmten Branchen ab. Allerdings schließt die EU entgegen früheren Konzeptionen interventionistische Maßnahmen nicht mehr aus. Mit dem EGKS-Vertrag verfügt die Kommission über weitgehende Regulierungsmöglichkeiten in der Kohle- und Stahlindustrie. Eine nähere Untersuchung zeigt, daß das Verhalten der Wettbewerber in der Stahlindustrie bisher wesentlich für eine unzureichende Krisenbewältigung war. Erst das Ausrufen der manifesten Krise 1980 führte über ein Zwangskartell zum Kapazitätsabbau. Dies legt die Vermutung nahe, daß eine freiwillige Vereinbarung zum Kapazitätsabbau an der Rivalität der Konkurrenten scheitert. Die Unterstützung der Kommission für den Strukturwandel bezog sich auf soziale Begleitmaßnahmen, inklusive regionaler Hilfen und den Verlustausgleich. Differenzierungs-, Diversifikations- und Kooperationsstrategien wurden von ihr nicht direkt verfolgt und gefördert, wobei die Unternehmen von sich aus in stahlfremde Bereiche diversifizierten.

Ein auf die private Regulierung im Rahmen der Wettbewerbspolitik zielendes Instrument der Industriepolitik ist das Strukturkrisenkartell nach § 4 GWB. Es beschränkt sich auf den reinen Kapazitätsabbau auf Basis eines in freiwilliger Übereinkunft abgeschlossenen Kartellvertrages. Eine weitergehende Neuordnung der Marktstrukturen sind durch das GWB nicht gedeckt. Die bisherigen Erfahrungen lassen auch hier vermuten, daß wie im EGKS freiwillige Regelungen am Wettbewerbsverhalten scheitern.

Ein weitergehendes Beispiel bildet das japanische Krisenstabilisierungsgesetz. Danach verpflichten sich die betroffenen Unternehmen im Industrial Structure Council bzw. in seinen Unterausschüssen in Verbindung mit dem MITI, Gewerkschaften, Abnehmern und anderen auf einen Stabilisierungsplan. Dabei behält sich das MITI ein Zwangskartell vor und beeinflusst das Verhalten durch Administrative Guidance. Das Krisenstabilisierungsgesetz durchlief einen Lernprozeß, bei dem der reine Kapazitätsabbau einer Revitalisierungsstrategie wich. Diese beinhaltet die Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit durch Prozeß- und Produktinnovationen, Kooperationen und spezifischer Hilfen für Revitalisierungsinvestitionen.

Eine Weiterentwicklung der Industriepolitik für Branchen in der Strukturkrise muß nach den Ergebnissen dieser Arbeit in einem Branchenausschuß institutionalisiert werden, in dem die maßgeblich Beteiligten (Unternehmen, Gewerkschaften, Staat und Abnehmer) vertreten sind. Dabei empfiehlt sich aufgrund zunehmend globalisierter Branchen, der steigenden Integrationsdichte der europäischen Wirtschaft und nicht zuletzt aufgrund der eher zur erwartenden Aufgeschlossenheit der europäischen Kommission ein europäischer Geltungsbereich für den Branchenausschuß. In Nicht-Krisen-Situationen soll der Ausschuß Informationsrechte haben und über eine regelmäßige Kommunikation kooperatives Verhalten fördern. Bei sich abzeichnenden Krisen sollen weder durch direkte staatliche Intervention (in der ersten Phase) noch durch selbstverpflichtende Pläne sondern auf Basis eines privatrechtlichen Kartellvertrages ein industriepolitisches Leitbild vereinbart werden. Ist dies auf freiwilliger Basis nicht möglich und bleibt eine Schlichtung ergebnislos, ist als letztes Druckmittel ein staatlich verordnetes Zwangskartell nötig. Die Gestaltung des industriepolitischen Leitbildes muß in Verbindung mit dem Abbau von Überkapazitäten die Neuordnung der Wettbewerbsstrukturen einschließen. Dies kann auf folgenden Elementen beruhen:

- Differenzierung durch Konzentration einzelner Hersteller auf Produkt-/Marktsegmente. Dies begründet Mengeneffekte und Spezialisierungsvorteile durch geringere Komplexitätskosten, hinterläßt aber nach Ablauf des Kartellvertrages niedrige Eintrittsbarrieren, die zu Kosteneffizienz zwingen.
- Kooperationen insbesondere bei spezialisierter Komponentenfertigung und burden sharing bei F&E und Markterschließung.
- Diversifikation in neue Märkte und Produkte, vorrangig in Verbindung mit technologischen Offensiven und gesellschaftlichen Bedarfsfeldern,

Die Gewährung spezifischer Hilfen muß sowohl an den fehlenden Handlungsspielräumen einzelner Hersteller als auch an der Begleitung des externen Strukturwandels anknüpfen. Dazu ist ein Branchenfonds wie in der EGKS schon vor der Krise einzurichten und (wenn nötig) Leistungen des Staates an einzelne Unternehmen über Sanierungsbeteiligungsgesellschaften zu gewähren. Dies stellt eine effiziente Mittelverwendung für explizite Schwachstellen des einzelwirtschaftlichen Wandlungsvermögens sicher. Die ergänzende Begleitung des externen Strukturwandels muß erstens bei regionalen Disparitäten eine Verzahnung der Personalplanung mit der Arbeitsmarkt- und Strukturpolitik und zweitens bei stark globalisierten Branchen eine kooperative internationale Steuerung beinhalten.

Kritiker einer bei Strukturkrisen intervenierenden sektoralen Strukturpolitik wenden ein, daß staatliche Eingriffe zu Dauersubventionen und Strukturkonservierung führen. Da eine Anpassung in der Strukturkrise in erster Linie durch das Verhalten der Wettbewerber beeinflusst ist, die sich gegenseitig in ihrem Wandlungsvermögen behindern, muß jede Intervention zuerst hier ansetzen und demzufolge können Subventionen nicht den höchsten Stellenwert für Anpassungsprozesse haben. Sie wirken sogar kontraproduktiv, wenn sie lediglich Schrumpfsstrategien fördern. Subventionen sollten sich vielmehr gezielt auf fehlende Handlungsspielräume zur Krisenüberwindung einzelner Unternehmen konzentrieren. Da eine Überwindung der Krise einen Strukturwandel der Unternehmen und der Branche voraussetzt, scheidet wahrlich jede Strukturkonservierungspolitik aus. Um eine Neuordnung der Marktstrukturen zu erreichen, muß das Verhalten der Wettbewerber koordiniert werden. Dies sollte der Branche so weit wie möglich allein überlassen werden. Demzufolge braucht der Staat, wenn er die wettbewerbsrechtlichen Voraussetzungen dazu geschaffen hat, nicht einzugreifen. Erst wenn eine kooperative Überwindung der Krise am free-rider-Verhalten einzelner scheitert, erscheinen staatliche Interventionen in Form eines Zwangskartells gerechtfertigt. Angesichts der Unsicherheit in der Strukturkrise ist bei einer Neuordnung von Marktstrukturen niemand vor Irrtümern gefeit. Das Risiko läßt sich aber gegenüber einer marktlichen Koordinierung reduzieren, da Suchprozesse abgestimmt werden können. Die dürfte geringere externe Effekte zur Folge haben als eine Strukturwandels über den Markt.

In der *Konjunkturkrise* sind Unternehmen einem zyklischen Rückgang der Nachfrage ausgesetzt, auf die sie mit absatzstabilisierenden Maßnahmen und einer Anpassung des Arbeitsvolumens und der Kosten reagieren müssen, wenn ihre Handlungsspielräume in diesen Bereichen nicht ausreichen. Dabei zeigt sich, daß nicht so sehr kurzfristige Reaktionen etwa mit der Preispolitik oder betriebsbedingten Kündigungen, sondern langfristige Stabilisierungs- und Flexibilisierungsmaßnahmen eine Rezession am ehesten überbrücken können. Auf der Absatzseite sind dies Neuproduktstrategien, Serviceorientierung und Kundenbindung und der Aufbau fixer Erlöse. Eine Anpassung des Arbeitsvolumens ist insbesondere über eine flexible Gestaltung der Arbeitszeiten möglich, wie beispielsweise über den Flexibilisierungstarifvertrag der IG Metall oder über Arbeitszeitkonten. Darüber hinaus besteht eine breite Palette von Maßnahmen zur kurzfristigen Anpassung an zyklische Schwankungen wie Lagerproduktion, die Beschaffung neuen Arbeitsvolumens (Eigenfertigung statt Fremdbezug, Lohnaufträge) oder der Reduzierung des Volumens, entweder vorübergehend (Kurzarbeit) oder dauerhaft (freiwillige Aufhebungsverträge, Altersregelungen, be-

triebsbedingte Kündigungen). Auch auf der Kostenseite dürfte eine strategiege-rechte Gestaltung der Kostenstrukturen und transparente, auf effizienten Prozes-sen beruhende Gemeinkosten eine Anpassung erlauben. Dagegen werden an kurzfristigen Erfolgen orientierte Kostenprogramme eher langfristige Probleme bereiten.

Insgesamt dürfte bei einer rezessionsadäquaten Gestaltung des Wandlungsver-mögens durch langfristige Absatzstabilisierung, Arbeitszeitflexibilisierung und effiziente Gestaltung der Kostenstrukturen eine weitgehende Anpassung an konjunkturelle Schwankungen möglich sein. Damit reicht im Normalfall und bei rechtzeitiger Reaktion das Wandlungsvermögen von Unternehmen in der Rezes-sion aus, so daß sich industriepolitische Maßnahmen erübrigen.

Die *Liquiditätskrise* ist dadurch gekennzeichnet, daß interne finanzielle Hand-lungsspielräume weitgehend aufgebraucht sind und demzufolge der Einfluß Dritter zum Erhalt der Zahlungsfähigkeit größer wird. Die internen Wandlungs-spielräume sind wesentlich begrenzt durch noch freie reale Kreditsicherheiten, die die Risiken der Gläubiger bei neuen Krediten reduzieren können und die Kürzung arbeitsrechtlicher Ansprüche. Bei letzteren bestehen tarifvertragliche, betriebsverfassungsrechtliche und einzelvertragliche Wandlungshemmnisse, die in der akuten Liquiditätskrise meist nur dann überwindbar sind, wenn Arbeitneh-mer freiwillig auf Leistungen verzichten.

Fehlen interne Handlungsspielräume werden Beiträge von Eigentümern oder Kreditinstituten zur Aufrechterhaltung der Zahlungsfähigkeit benötigt. Die Eigentümer können neues Kapital einbringen oder über Bürgschaften, Patronats-erklärungen und Rangrücktrittserklärungen das Risiko für Fremdkapitalgeber mindern. In bestimmten Fällen sind sie zu Zwangsbeiträgen verpflichtet, ins-besondere bei möglicher Durchgriffshaftung. Allerdings stoßen Beiträge der Eigentümer an deren eigene finanzielle Handlungsspielräume. Dadurch erhalten Kreditinstitute eine Schlüsselrolle. Ihr Engagement unterliegt rechtlichen Wand-lungshemmnissen, die ihr oft vorsichtiges Verhalten erklären. Je mehr sich die Banken engagieren, desto höher wird ihr Risiko, in die Haftung genommen zu werden. Von daher behindern sowohl politische Prozesse als auch rechtliche Rahmenbedingungen Unternehmen in der Überwindung der Liquiditätskrise.

Ähnliches gilt vor und in der Insolvenz. Die Konkursstatbestände Zahlungs-unfähigkeit und Überschuldung sind nicht eindeutig und erlauben zeitliche Handlungsspielräume zur Konkursanmeldung. Dies kann zu einer weiteren Auszehrung des Vermögens und damit der Fortführungsaussichten führen. Allerdings lassen sich diese zeitlichen Handlungsspielräume zu einem außerge-richtlichen Vergleich zwischen Gläubigern und dem Schuldner nutzen. Dieser



Vergleich beinhaltet einen politischen Verteilungskonflikt über die Höhe der Beiträge zur Fortführung des Unternehmens, wobei vielfach den Akteuren klar ist, daß bei Aufrechterhaltung aller individuellen Rechtsansprüche die Insolvenz eintritt. Allerdings besteht eine ungleiche Machtverteilung zwischen gut besicherten und ungesicherten Gläubigern und die Möglichkeit der Obstruktionspolitik durch Minderheiten.

Gelingt dieser Vergleich nicht, sind die internen und externen finanziellen Handlungsspielräume des Unternehmens aufgebraucht. Im Konkurs obliegt die Entscheidung über Liquidation oder Fortführung dem Insolvenzverwalter. Aber auch wenn die wirtschaftlichen Voraussetzungen zur Fortführung noch gegeben sind, kann seine Berufsauffassung und die Erwartungshaltung und Interessenposition der Gläubiger eine Fortführung verhindern. Ein Verfahrensbeitrag der Gläubiger und damit ein höheres Interesse an der Fortführung ist nach der KO nicht vorgesehen und in der InsO auf einen Verwertungskostenbeitrag beschränkt. Es fehlen darüber hinaus Anreize zur Fortführung wie eine unkomplizierte Gewährung von Verwalterkrediten oder eine übertragende Sanierung auf Fortführungsgesellschaften.

Die Industriepolitik in der Liquiditätskrise beeinflusst über rechtliche Rahmenbedingungen und staatliche Finanzhilfen die Wandlungsfähigkeit von Unternehmen. Ein Ansatzpunkt der Industriepolitik könnte in der Aufhebung von Gläubiger- und Arbeitnehmerschutzvorschriften liegen, um eine Sanierungsfinanzierung und den Liquiditätserhalt einfacher zu gestalten. Eine nähere Untersuchung zeigte aber, daß damit die Gefahr des Mißbrauchs besteht, etwa bei einem Wegfall der Vorschriften zu kapitalersetzenden Darlehen, § 613a BGB oder der Rechtsprechung zur Durchgriffshaftung.

Mit der maßgeblichen Finanzhilfe in Form der Kreditbürgschaft können zwar Liquiditätsengpässe beseitigt werden, doch führt dies zu einer abermals höheren Kredit- und Zinsbelastung. Zudem setzen Bürgschaften am Symptom der Liquidität an, anstatt an den Ursachen der Krise. In Ostdeutschland wurde ein weitergehendes Instrumentarium entwickelt. Dazu gehören Eigenkapital- und Managementhilfen. Allerdings sind diese bisher nicht nach Westdeutschland übertragen worden und eine vielfach geforderte Bündelung dieser Mittel steht angesichts der vielfältigen 'Förderkulisse' aus.

Die Begrenztheit der industriepolitischen Mittel erfordert die Schaffung neuer Rahmenbedingungen und Instrumente für die Liquiditätskrise. Diese sind:

### *1. Sanierungsbeteiligungsgesellschaften*

Sowohl die fehlenden Handlungsspielräume der Sanierungsfinanzierung als auch die Ineffizienz der staatlichen Bürgschaft erfordern die Einbringung von

Risikokapital in die Krisenunternehmen, bei denen Aussicht auf Sanierung besteht. Dies könnte Aufgabe von Sanierungsbeteiligungsgesellschaften sein, die auf privater oder öffentlicher Basis gegründet werden. Neben der Einbringung von Eigenkapital sollten sie in wirtschaftlich vertretbaren Fällen über Betriebsübernahmengesellschaften das Vermögen insolventer Unternehmen auffangen und sanieren. Weitere Funktionen wären die Erstellung von Sanierungskonzepten, die weitere Finanzmittelbeschaffung für Sanierungsmaßnahmen, Managementhilfe bei der Sanierung, die Bildung von Kooperationen mit industriellen Partnern und die Abstimmung mit der regionalen Arbeitsmarkt- und Strukturpolitik. Voraussetzung für derartige Sanierungsbeteiligungsgesellschaften ist die Bereitschaft der Länder, über das bisherige Bürgschaftsverfahren zumindest einen Teil des Risikos abzufangen. Dies würde für sie eine höhere Effizienz und eine bessere Mittelkontrolle bedeuten.

### *2. Interessenausgleich im geregelten außergerichtlichen Vergleich*

Der außergerichtliche Vergleich ist ein politischer Prozeß, der durch ungleiche Machtverteilung und Obstruktionsmöglichkeiten gekennzeichnet ist. Er weist allerdings auch Vorteile auf, wie einfache Gestaltbarkeit, geringe Kosten und große Diskretion. Zu Beginn der Insolvenzrechtsdebatte wurden bereits Überlegungen diskutiert, ein geregeltes außergerichtliches Vergleichsverfahren vor der Insolvenz zu ermöglichen.

Nach den Ergebnissen dieser Arbeit wäre eine Auslösung dann gegeben, wenn die internen Handlungsspielräume zur Liquiditätsdeckung aufgezehrt wären und Dritte in Anspruch genommen werden müssen. Dazu gehören beispielsweise Eigentümer mit Nachschüssen, Kreditgeber mit Forderungsverzichten und -erlassen, Arbeitnehmer mit der Kürzung oder Stundung ihrer Ansprüche und Landesregierungen mit Bürgschaften zur Liquiditätssicherung. Liegt einer dieser Vorgänge vor, hat die Geschäftsleitung alle Betroffenen an einen Tisch zu holen, um in einem Verhandlungsprozeß zu einem Vergleich auf Basis eines Sanierungsplans zu kommen. Jeder Beteiligte hat das Recht, diesen Plan überprüfen zu lassen. Kommt eine Einigung über den Plan nicht zustande, kann eine Einigungsstelle einen Schiedsspruch fällen, der allerdings nicht sanktionsfähig ist. Bei Nichteinhaltung des Schiedsspruchs wäre ein Insolvenzverfahren die Konsequenz.

### *3. Management betrieblicher Personalanpassungsprozesse*

Sowohl Struktur- wie auch Liquiditätskrisen werden meist erhebliche Auswirkungen auf regionale Arbeitsmärkte haben. Die klassischen Mittel wie Altersregelungen und Sozialpläne stoßen an ihre Grenzen. Von daher sollten industriepolitische Instrumente geschaffen werden, die ein professionelles Management betrieblicher Personalanpassungsprozesse in Krisenunternehmen sicher stellen.

Dies umfaßt sowohl die interne Reorganisation der Strukturen und Prozesse in Verbindung mit der Personalentwicklungsplanung als auch die externe Gestaltung mit Überbrückungskonzepten, Qualifizierungsmaßnahmen, Gruppenoutplacement, Arbeitskräftepools und Ausgründungen.

#### *4. Verzahnung der Instrumente im sanierungspolitischen Dialog*

Sanierungsbeteiligungsgesellschaften, geregelte außergerichtliche Vergleiche und das Management betrieblicher Personalanpassungsprozesse ermöglichen Synergien bei der Überwindung von Liquiditätskrisen. Im Mittelpunkt könnte die Sanierungsbeteiligungsgesellschaften stehen, die ein Sanierungskonzept ausarbeitet bzw. ausarbeiten läßt, auf dessen Basis ein außergerichtlicher Vergleich stattfindet und das neben den leistungswirtschaftlichen Sanierungsmaßnahmen die Umrisse eines Personalanpassungskonzeptes enthält. Die Sanierungsbeteiligungsgesellschaften hat auch die Rolle des Moderators im Umsetzungsprozeß der Sanierung und versucht die Interessen von Gläubigern, Arbeitnehmer und regionaler Politik zu verknüpfen.

Die vorgeschlagenen Maßnahmen werden nicht alle Konkurse verhindern, maximal die unnötigen, von denen es derzeit zu viele gibt. Voraussetzung ist das Wollen und das Machen von Strukturwandel, sowohl unternehmensintern und als auch auf politischer Ebene.

"Längst unterstellen wir in unseren Sprach- wie unseren Argumentationsgepflogenheiten der ... Entwicklung Subjekteigenschaften - auf scheinbar ganz harmloser Art auch, wenn wir ... vom Strukturwandel sprechen und von menschlichen Entscheidungen angestoßenen ... Wandel meinen. Die Struktur wird gewandelt, sie wird verändert, in sie wird tausendfach eingegriffen, aber sie selbst kann, als etwas Abstraktes, nicht in eigener Sache handeln."<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Guggenberger: Strukturwandel, S.66/67.

## Literaturverzeichnis

- Adamy, W.:* Arbeitsmarkt- und Strukturpolitik, in Klepsch/Legrand/Sanne (Hrsg.): Integrierte Strukturpolitik. Eine Herausforderung für Politik, Wirtschaft und Kommunen, Köln 1994, S.213ff.
- Albach, H.:* Kampf ums Überleben: Der Ernstfall als Normalfall für Unternehmen in einer freiheitlichen Wirtschaftsordnung, in Albach/Hahn/Mertens (Schriftl.): Frühwarnsysteme, ZfB-Ergänzungsheft 2/1979, S.9ff.
- Zur Versorgung der deutschen Wirtschaft mit Risikokapital, IfM-Materialien Nr.9, Bonn 1983.
  - Interner und externer Strukturwandel als Unternehmensstrategie, ZfB 12/1984, S.1169ff.
  - Erfahrungskurve; Kapazitäten und Unternehmensstrategie, in Albach (Schriftl.): Erfahrungskurve und Unternehmensstrategie, ZfB Ergänzungsheft 2/1987, S.1ff.
  - Kosten, Transaktionen und externe Effekte im betrieblichen Rechnungswesen, ZfB, 11/1988, S.1143ff.
- Albach, H./Bock, K./Warnke, T.:* Wachstumskrisen von Unternehmen, ZfbF 10/1984, S.779ff.
- Kritische Wachstumsschwellen in der Unternehmensentwicklung, Schriften zur Mittelstandsforschung, NF Nr. 7, Stuttgart 1985.
- Albach, H./Corte, C./Friedewald, R./Lutter, M./Richter, W.:* Deregulierung des Aktienrechts: Das Drei-Stufen-Modell, Ein Entwurf zur Modifizierung des Aktienrechts - gefördert von der Bertelsmann Stiftung, Gütersloh, 1988.
- Albach, H./Hunsdiek, D./Kokalj, L.:* Finanzierung mit Risikokapital, Schriften zur Mittelstandsforschung, NF Nr. 15, Stuttgart, 1986.
- Angele, J.:* Insolvenzverluste 1993, Wirtschaft und Statistik, 8/1995, S.598ff.
- Insolvenzen 1995, Wirtschaft und Statistik, 4/1996, S.239ff.
- Arbeitsgemeinschaft "Engere Mitarbeiter der Arbeitsdirektoren Eisen und Stahl" in der Hans-Böckler-Stiftung: Personalpolitische Beurteilung von Maßnahmen und Mitteln zur Anpassung an Beschäftigungsschwankungen. Teil 1: Beschäftigungsrückgang. Studien zur Mitbestimmungstheorie und Mitbestimmungspraxis, Heft 13, Düsseldorf 1985.
- Arbeitskreis AFG-Reform (Hrsg.): Memorandum für ein neues Arbeitsförderungsgesetz, Frankfurt 1994.
- Arbeitskreis "Organisation" der Schmalenbach-Gesellschaft/Deutsche Gesellschaft für Betriebswirtschaft e.V.: Organisation im Umbruch, ZfbF, 6/1996, S.621ff.
- Arnold, H.:* Das Reorganisationsverfahren im einheitlichen Insolvenzrecht, BFuP 5/1986, S.393ff.

- Bach, H.-U./Spitznagel, E.*: Modellrechnungen zur Bewertung beschäftigungsorientierter Arbeitszeitverkürzungen, IAB-Werkstattbericht, Nr.2 vom 25.1.1994.
- Backhaus, K./Hilker, J.*: Die Triade als Absatzmarkt des deutschen Maschinenbaus, DBW 2/1994, S.175ff.
- Backhaus, K./Piltz, K.*: Strategische Allianzen - eine neue Form kooperativen Wettbewerbs? in Backhaus/Piltz (Hrsg.): Strategische Allianzen, ZfbF Sonderheft 27/1990, S.1ff.
- Backhaus, K./Plinke, W.*: Strategische Allianzen als Antwort auf veränderte Wettbewerbsstrukturen, in Backhaus/Piltz (Hrsg.): Strategische Allianzen, ZfbF Sonderheft 27/1990, S.21ff.
- Backhaus, K./Schlüter, S.*: Wettbewerbsstrategien und Exportorientierung deutscher Investitionsgüterhersteller. Eine empirische Analyse, Münster 1994.
- Baetge, J./Beuter, H.B./Feidicker, M.*: Kreditwürdigkeitsprüfung mit Diskriminanzanalyse, Wpg 24 /1992, S.749ff.
- Bäurle, R./Schulte, C.*: Effektives Kostenmanagement: Anforderungen und neue Ansätze, in Schulte (Hrsg.): Effektives Kostenmanagement. Methoden und Implementierung, Stuttgart 1992, S.3ff.
- Balz, M./Landfermann, H.-G.*: Die neuen Insolvenzgesetze. Texte mit Einführungen und den amtlichen Materialien, Düsseldorf 1995.
- Bamberger, I./Wrona, T.*: Der Ressourcenansatz und seine Bedeutung für die Strategische Unternehmensführung, ZfbF 2/1996, S.130ff.
- Bangemann, M.*: Gibt es eine marktwirtschaftliche Industriepolitik? in ifo-Schnelldienst: Europäische Industriepolitik: Ansichten und Aussichten, Heft 17-18/1993, S.26ff.
- Barth, W.-C./Bender, E. u.a.*: Personalbemessung - Praktische Verfahren zur Bestimmung des quantitativen Personalbedarfs, Gießen 1980.
- Batt, H.-L.*: Kooperative regionale Industriepolitik. Prozessuales und institutionelles Regieren am Beispiel von fünf regionalen Entwicklungsgesellschaften in der Bundesrepublik Deutschland, Frankfurt/Main 1994.
- Batzer, E./Greipl, E.*: Hohe volkswirtschaftliche Verluste durch Insolvenzen, ifo-Schnelldienst 4/1979, S.12ff.
- Bauer, J.-H.*: Die rechtlichen Voraussetzungen für den Abbau übertariflicher Leistungen, Handelsblatt vom 4.10.1993.
- Bauer, R.A./Gereke, U./Mommel, R.G.*: Gemeinkostensenkung oder "schlanke Verwaltung"? Eine Untersuchung über Mythos und Realität technisch-organisatorischer Veränderungen am Beispiel der Gemeinkostenwertanalyse, o.O., 1992.
- Baur, C.*: Make-or-Buy-Entscheidungen in einem Unternehmen der Automobilindustrie. Empirische Analyse und Gestaltung der Fertigungstiefe aus transaktionskostentheoretischer Sicht, München 1990.
- Becker, R.*: Die Sanierungsfähigkeit der Unternehmung. Ein durch die Kommission für Insolvenzrecht aktualisierter Begriff in betriebswirtschaftlicher Sichtweise, Bergisch-Gladbach, 1986.
- Becker, W.*: Komplexitätskosten, krp 3/1992, S.171.

- Entwicklungslinien der betriebswirtschaftlichen Kostenlehre, *krp* 1/1993, S.5ff.
- Beinhauer, M./Vikas, K.*: Gemeinkostencontrolling im System der Grenzplankostenrechnung, *krp*, 2/1993, S.79ff.
- Benkenstein, M.*: Gestaltung der Fertigungstiefe als wettbewerbsstrategisches Entscheidungsproblem. Eine Analyse aus transaktions- und produktionskostentheoretischer Sicht, *ZfbF*, 6/1994, S.483ff.
- Benkenstein, M./Henke, N.*: Der Grad vertikaler Integration als strategisches Entscheidungsproblem, *DBW*, 1/1993, S.77ff.
- Bentivogli, C./Hinterhuber, H./Trento, S.*: Die Uhrenindustrie: eine strategische Analyse, *Die Unternehmung*, 3/92, S.127 ff.
- Bichlmeier, W./Oberhofer, H.*: Konkurshandbuch II, Arbeits- und Sozialrecht, Ein praktischer Ratgeber, 2.Aufl., Köln 1993.
- Neues Arbeitsrecht im Konkurs, *Arbeitsrecht im Betrieb*, 3/1997, S.161ff.
- Bierbaum, H./Engberding, A.*: Unternehmenssanierung und Strukturpolitik, unveröffentlichtes Manuskript, Frankfurt 1990.
- Bitz, M./Hemmerde, W./Rausch, W.*: Gesetzliche Regelungen und Reformvorschläge zum Gläubigerschutz. Eine ökonomische Analyse, Berlin/Heidelberg/New York/Tokyo 1986.
- Bletschacher, G./Klodt, H.*: Strategische Handels- und Industriepolitik. Theoretische Grundlagen, Branchenanalysen und wettbewerbspolitische Implikationen, Tübingen 1992.
- Böckenförde, B.*: Unternehmenssanierung, Stuttgart 1991.
- Bösl, K.*: Hohe Börsenreife, aber die Bereitschaft zum Going Public ist gering. Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, *BfuP*, 2/1996, S.183ff.
- Bötzel, S.*: Diagnose von Konzernkrisen, Köln 1993.
- Böventer, E.v.*: Externe Effekte in Wittmann u.a.(Hrsg.): Handwörterbuch der Betriebswirtschaft (HWB), 5.Aufl. Stuttgart 1993, Sp.1000ff.
- Bongartz, U.*: Strategische Ressourcen und erhaltbare Wettbewerbsvorteile: Die ressourcenorientierte Sicht am Beispiel der Treasury, in Albach(Schriftl.): *Marketing*, *ZfB-Ergänzungsheft* 1/1997, S.21ff.
- Bosch, G.*: Beschäftigungsgesellschaften in den alten und neuen Bundesländern, in Seifert (Hrsg.): *Reform der Arbeitsmarktpolitik. Herausforderungen für Politik und Wirtschaft*, Köln 1995, S.88ff.
- Wenn Personalabbau droht. Möglichkeiten einer aktiven Personal- und Arbeitsmarktpolitik, *WSI-Mitteilungen* 7/1995, S.422ff.
- Bosch, G./Knuth, M.*: Beschäftigungsgesellschaften in den alten und neuen Bundesländern, *WSI-Mitteilungen* 7/1992, S.431ff.
- Bosch, G./Neumann, H.*: Einleitung: Strukturpolitische Herausforderungen der 90er Jahre, in Bosch /Neumann (Hrsg): *Beschäftigungsplan und Beschäftigungsgesellschaft, Neue Konzepte und Initiativen in der Arbeitsmarkt- und Strukturpolitik*, Köln 1991, S.13ff.
- Brandstätter, J.*: Die Prüfung der Sanierungsfähigkeit notleidender Unternehmen. Grundlagen, Durchführung und Unterstützung durch Expertensysteme, München 1993.
- Braun, E.*: Die Prüfung von Sanierungskonzepten, *Wpg* 23/24/1989, S.683ff.

- Bruch-Krumbein, W./Hochmuth, E./Ziegler, A.:* Auf dem Weg zur Wettbewerbsfähigkeit? Konsolidierungs- und Sanierungsprogramme für den industriellen Mittelstand in Ostdeutschland, WSI-Mitteilungen 12/1996, S.725ff.
- Brücker, H.:* Privatisierung in Ostdeutschland. Eine institutionen-ökonomische Analyse, Frankfurt 1995.
- Büchs, M.J.:* Zwischen Markt und Hierarchie. Kooperationen als alternative Koordinationsform, ZfB-Ergänzungsheft 1/1991, S.1ff.
- Bühner, R.:* Strategisches Personalmanagement für neue Produktionstechnologien, BFuP 3/1987, S.249ff.
- Bundesanstalt für Arbeit: Amtliche Nachrichten der Bundesanstalt für Arbeit, Arbeitsstatistik 1994, Jahreszahlen, Nürnberg 1995.
- Betrieb und Arbeitsamt, Ein Leitfaden für Arbeitgeber und Betriebsvertretungen, Nürnberg 1994.
- Bundeskartellamt: Verwaltungsgrundsätze des BKartA für die Beurteilung von Strukturkrisen- und Rationalisierungskartellen. Bekanntmachung des BKartA Nr. 37/78 vom 31.3.1978, WuW 5/1978, S.268ff.
- Bundesminister für Forschung und Technologie (Hrsg): Technischer Fortschritt, Auswirkungen auf Wirtschaft und Arbeitsmarkt, Schriftenreihe Technologie und Beschäftigung, Band 2, Düsseldorf/Wien 1980.
- Bundesministerium für Wirtschaft (BMWi): Strukturbericht 1969 der Bundesregierung, Drucksache V/4564, Bonn 1969.
- Risikokapital für Existenzgründer und mittelständische Unternehmen, BMWi Dokumentation Nr. 391, Bonn 1996.
- Bundesregierung: Grundsätze bei der Gewährung von Finanzhilfen, Steuervergünstigungen und Gewährleistungen an die Unternehmen der gewerblichen Wirtschaft (Subventionskodex), Subventionskodex der Länder vom 7.Juli 1982, Bundestagsdrucksache 10/352, Anlage 10.
- Mindestanforderungen für staatliche Hilfen zur Sanierung von Einzelunternehmen in Ausnahmefällen, Subventionskodex Einzelunternehmen vom 30. Mai 1983, Bundestagsdrucksache 10/352, Anlage 11.
  - Bericht der Bundesregierung über die Entwicklung der Finanzhilfen des Bundes und der Steuervergünstigungen gemäß § 12 des Gesetzes zur Förderung der Stabilität und des Wachstums der Wirtschaft (StWG) vom 8.Juni 1967 für die Jahre 1993 bis 1996 (Fünftehnter Subventionsbericht), Bundestagsdrucksache 13/2230.
- Bundesverband der Deutschen Industrie e.V./Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände e.V. (BDI/BDA): Memorandum zur Europa-Politik im Hinblick auf die deutsche Ratspräsidentschaft im 2.Halbjahr 1994, Köln, 1994, zitiert als BDI/BDA: Memorandum
- Burger, A.:* Zahlungsunfähigkeit und drohende Zahlungsunfähigkeit nach der geplanten Insolvenzordnung (InsO), Der Betrieb 43/1992, S.2149ff.
- Burger, A./Schellberg, B.:* Der Insolvenzplan im neuen Insolvenzrecht, Der Betrieb 37/1994, S.1833ff.



- Kreditsicherheiten, Kostenbeiträge und Überbesicherung im neuen Insolvenzrecht, ZfB 4/1995, S.411ff.
- Busse,G./Jürgenhake,U./Kruse,W.:* Europäische Gemeinschaft für Kohle und Stahl, Auswirkungen auf Mitbestimmung und Industriepolitik in Europa, in Verbindungsbüro Montanausschuß: Der Beitrag der Europäischen Gemeinschaft für Kohle und Stahl (EGKS) für ein soziales, friedliches und demokratisches Europa, o.O.,o.J., S.7ff., zitiert als Busse/Jürgenhake/Kruse: EGKS.
- Canaris,C.-W.:* Kreditkündigung und Kreditverweigerung gegenüber sanierungsbedürftigen Bankkunden, ZHR 2-3/1979, S.113ff.
- Coenenberg,A.G./Prillmann,M.:* Erfolgswirkungen der Variantenvielfalt und Variantenmanagement, ZfB 11/1995, S.1231ff.
- Conrad,C.A.:* Abbau von Überkapazitäten durch Industriepolitik - die EU-Stahlpolitik, Wirtschaftsdienst 12/1994, S.639ff.
- Cooper,R.:* Activity-Based Costing - Was ist ein Activity-Based Cost-System ? Teil 1, krp 4/1990, S.210ff. und Activity-Based Costing - Wann brauche ich ein Activity-Based Cost-System ? Teil 2, krp 5/1990, S.271ff.
- Cooper,R./Kaplan,R.S.:* Prozeßorientierte Systeme: Die Kosten der Ressourcennutzung messen, in Männel (Hrsg.): Prozeßkostenrechnung, Methodik, Anwendung und Softwaresysteme, krp, Sonderheft 2/1993, S.7ff.
- Creditreform: Unternehmensentwicklung 1988, Eine Creditreform-Untersuchung über Insolvenzen, Unternehmensneueintragungen, Unternehmenslösungen, herausgegeben vom Verband der Vereine Creditreform e.V.,Neuss 1988.
- Unternehmensentwicklung, Neuss, verschiedene Jahrgänge, zuletzt 3.12.1996.
- Wirtschaftslage mittelständischer Unternehmen, Frühjahr 1995 in den alten und neuen Bundesländern, Neuss, 20.4.1995.
- Deregulierungskommission: Marktöffnung und Wettbewerb, Stuttgart 1991.
- Deutsche Bank: In Kosten steckt Gewinn. Leitfaden Kostenmanagement, Frankfurt/Main 1992.
- Deutsche Bundesbank: Die Untersuchung von Unternehmensinsolvenzen im Rahmen der Kreditwürdigkeitsprüfung durch die Deutsche Bundesbank, Monatsberichte der Deutschen Bundesbank, Januar 1992, S.30ff.
- Eigenmittelausstattung der Unternehmen ausgewählter EG-Länder im Vergleich. Monatsbericht der Deutschen Bundesbank, Oktober 1994, S.73ff.
- Konjunkturelle Abschwungphasen im Spiegel der Jahresabschlüsse von Unternehmen, Monatsbericht der Deutschen Bundesbank, Oktober 1995, S.61ff.
- Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung (DIW): Konzeption einer Strukturberichterstattung für die Bundesrepublik Deutschland, Berlin 1977.
- Strukturpolitische Konzeptionen für die Industrie im internationalen Vergleich. Auswirkungen auf Wirtschaftsstruktur und Außenhandel. Probleme einer kompensatorischen Subventionierung einzelner Wirtschaftszweige. Schwerpunktthema im Rahmen der Strukturberichterstattung, Berlin 1986.
- Auf dem Weg in die Dienstleistungsgesellschaft ? Zum wirtschaftlichen Strukturwandel in sechs Industrieländern, DIW-Wochenbericht 13/1994, S.184ff.

- Ökologische Steuerreform auch im nationalen Alleingang! DIW-Wochenbericht 24/1994, S.395ff.
- Dichtl, E.*: Wege zur Kostenführerschaft, WiSt, 8/1994, S.423ff.
- Dierkes, M.*: Leitbild, Lernen und Unternehmensentwicklung, in Krebsbach-Gnath, C. (Hrsg): Den Wandel in Unternehmen steuern, Frankfurt 1992, S.19 ff.
- Dönnebrink, E.*: Legale und legitime Kartelle. Eine Untersuchung auf der Basis des Koordinationsmängel-Diagnosekonzepts, Frankfurt/Main 1995.
- Dörfel, A.*: Abschied von der Bürokratie, Blick durch die Wirtschaft vom 24.3.1993, S.7.
- Dreßler, S.*: Reorganisation und Krise. Die ostdeutschen Unternehmen und ihre Probleme auf dem Weg in die Marktwirtschaft aus unternehmens- und organisationstheoretischer Sicht, Stuttgart 1995.
- Drukarczyk, J.*: Zur Auslösung insolvenzrechtlicher Verfahren, ZfB 3/1981, S.235ff.
- Was kann der Tatbestand der Überschuldung leisten? ZfbF 3/1986, S.207ff.
- Unternehmen und Insolvenz, Zur effizienten Gestaltung des Kreditsicherungs- und Insolvenzrechts, Wiesbaden 1987.
- Mehr Schutz für die Gläubiger und ein einheitliches Verfahren. Zahlungsunfähigkeit und der Gesetzentwurf für eine neue Insolvenzordnung, Blick durch die Wirtschaft v. 7.4.1993, S.7.
- Eckart, K./Kortus, B.*: Die Eisen- und Stahlindustrie in Europa im strukturellen und regionalen Wandel, Wiesbaden 1995.
- Eekhoff, J.*: Die ordnungspolitische Problematik der Industriepolitik, in Oberender (Hrsg.): Industriepolitik im Widerstreit mit der Wettbewerbspolitik, Schriften des Vereins für Socialpolitik, NF Band 231, Berlin 1994, S.69ff.
- Egner, H./Wolff, G.*: Zur Unbrauchbarkeit des Überschuldungstatbestands als gläubigerschützendes Instrument, AG 1978, S.99ff.
- Eickhof, N.*: Ansätze zur Theorie und Bekämpfung von Strukturkrisen, Tübingen 1976.
- Strukturkrisenbekämpfung durch Innovation und Kooperation, Tübingen 1982.
- Einem, E.v.*: Industriepolitik: Anmerkungen zu einem kontroversen Begriff, in Jürgens / Krumbein (Hrsg): Industriepolitische Strategien. Bundesländer im Vergleich, Berlin 1991, S.11ff.
- Emmerich, V./Sonnenschein, J.*: Konzernrecht. Das Recht der verbundenen Unternehmen bei Aktiengesellschaften, GmbH und Personengesellschaften, 4.Aufl., München 1991.
- Engberding, A.*: Unternehmenssanierung und Strukturpolitik, in Bosch/Neumann (Hrsg): Beschäftigungsplan und Beschäftigungsgesellschaft, Neue Konzepte und Initiativen in der Arbeitsmarkt- und Strukturpolitik, Köln 1991, S. 322 ff.
- Investitions- und Personalplanung, Wirtschaftliche Angelegenheiten, Heft 2, Manuskript, Frankfurt 1991.
- Situation und Perspektiven des Güterwaggonbaus, IG Metall Branchenanalyse, Frankfurt 1993.
- Erfmann, M.*: Wettbewerbsstrategien in reifen Märkten, Frankfurt 1988.

- Erxleben, K./Baetge, J./Feidicker, M./Koch, H./Krause, C./Mertens, P.*: Klassifikation von Unternehmen. Ein Vergleich von Neuronalen Netzen und Diskriminanzanalyse, *ZfB* 11/1982, S.1237ff.
- Europäische Gemeinschaft/Europäische Union: Neufassung der europäischen Vertragstexte, bearbeitet von Thomas Läufer, Bonn 1992.
- Feldmann, H.*: Theorien des Strukturwandels: Welche Orientierungshilfen bieten sie für die Strukturpolitik? ifo-Studien 1/1993, S.41ff.
- Finking, G.*: Grundlagen der sektoralen Wirtschaftspolitik, Köln 1978.
- Industriepolitik, Teil 1: Schwerpunkt Westdeutschland, Strukturpolitische Handreichung, Düsseldorf 1995.
- Fischer, M.*: Make-or-Buy der Distributionsleistung. Überlegungen aus transaktionskostentheoretischer Sicht, *BFuP* 4/1994, S.291ff.
- Fischer, R./Alisch, H.*: Bank- und Kreditsicherungsrecht, 2.Aufl., Köln 1988.
- Flecker, J.*: Globalisierungsprozesse und industrielle Arbeitsbeziehungen, in Steger (Hrsg.): Globalisierung der Wirtschaft. Konsequenzen für Arbeit, Technik und Umwelt, Berlin-Heidelberg 1996, S.155ff.
- Flessner, A.*: Sanierung und Reorganisation. Insolvenzverfahren für Großunternehmen in rechtsvergleichender und rechtspolitischer Untersuchung, Tübingen 1982.
- Förster, W./Rößler, N.*: Kostenblock "Betriebsrente": kurzfristiges Sparen gibt es nicht, Blick durch die Wirtschaft vom 11.4.1994, S.9
- Frank, G.*: Wirkungsanalyse der Subventionen für Investitionen in den Neuen Bundesländern, *ZfB*, 2/1993, S.121ff.
- Franz, K.-P.*: Prozeßmanagement und Prozeßkostenrechnung, in Schmalenbach-Gesellschaft/Deutsche Gesellschaft für Betriebswirtschaft e.V.(Hrsg.): Reengineering. Konzepte und Umsetzung innovativer Strategien und Strukturen. Dokumentation 48. Deutscher Betriebswirtschaftstag 1994, Stuttgart 1995, S.117ff.
- Freimuth, J.*: Inplacement. Ein Beitrag zu einer antizyklischen Strategie in betrieblichen Beschäftigungskrisen, in Scholz/Oberschulte (Hrsg.): Personalmanagement in Abhängigkeit von der Konjunktur, München 1994, S.75ff.
- Freytag, A.*: Die strategische Handels- und Industriepolitik der EG - eine politökonomische Analyse, Institut für Wirtschaftspolitik, Untersuchungen zur Wirtschaftspolitik 99, Köln 1995.
- Friege, C.*: Economies of Scope als Entscheidungsgrundlage für Angebot und Zusammenstellen von Leistungsverbünden, *DBW* 6/1995, S.743ff.
- Fritsch, M./Audretsch, D.B.*: Betriebliche Turbulenzen und regionale Beschäftigungsdynamik, in Semlinger/Frick (Hrsg.): Betriebliche Modernisierung in personeller Erneuerung, Personalentwicklung, Personalaustausch und betriebliche Fluktuation, Berlin 1995, S.59ff.
- Fröhling, O./Haiber, T.*: Lohnt sich der Abbau von Leistungsträgern eines Unternehmens aus betriebswirtschaftlicher Sicht? *ZfB* 5/1995, S.495ff.
- Früh, H.-J.*: Anforderungen an den Wirtschaftsprüfer im Vorfeld der Insolvenz, *Wpg* 23-24/1995, S.794ff.

- Fuji, K.:* Industriepolitik in Japan, ZfB 2/1994, S.143ff.
- Funke, R.:* Die bestmögliche Befriedigung der Gläubiger als Hauptziel des Insolvenzverfahrens, BFuP 1/1995, S.26ff.
- Funke, S.:* Fixkosten und Beschäftigungsrisiko. Eine theoretische und empirische Analyse, München 1995.
- Gälweiler, A.:* Strategische Unternehmensführung, Frankfurt/New York, 1987.
- Gärtner, H.J.:* Strategie, Struktur und Menschen. Plädoyer für eine ganzheitliche Betrachtung der Arbeitsbeziehungen in Unternehmen, in Krebsbach-Gnath, C. (Hrsg.): Den Wandel in Unternehmen steuern, Frankfurt 1992, S.187 ff.
- Ganz, M.:* Diversifikationsstrategie, Wertsteigerung durch den Einstieg in neue Geschäftsfelder, Stuttgart 1992.
- Geberich, C./Köster, J.:* Die Grenzen der Sparkommissare. Wie Unternehmen sterben und wie nicht. Blick durch die Wirtschaft, vom 11.1.1995, S.7.
- Germann, H./Rürup, B./Setzer, M.:* Globalisierung der Wirtschaft: Begriffe, Bereiche, Indikatoren in Steger (Hrsg.): Globalisierung der Wirtschaft. Konsequenzen für Arbeit, Technik und Umwelt, Berlin-Heidelberg 1996, S.18ff.
- Gessner, V./Rhode, B./Strate, G./Ziegert, K.A.:* Die Praxis der Konkursabwicklung in der Bundesrepublik Deutschland, Köln 1978.
- Gieseck, A.:* Krisenmanagement in der Stahlindustrie. Eine theoretische und empirische Analyse der europäischen Stahlpolitik 1975 bis 1988, Berlin 1995.
- Gless, S.-E.:* Unternehmenssanierung, Grundlagen - Strategien - Maßnahmen, Wiesbaden 1996.
- Gnade, A./Kehrmann, K./Blanke, H./Klebe, T.:* Betriebsverfassungsgesetz, Basiskommentar, Köln 1988.
- Göttgens, O.:* Erfolgsfaktoren in stagnierenden und schrumpfenden Märkten. Instrumente einer erfolgreichen Unternehmenspolitik, Wiesbaden 1996.
- Goldbeck, K.J./Wahlen, H.J./Gauer, H.:* Der Berater bei Analyse und Abwehr von Insolvenzgefahren, Bonn 1983.
- Goldbeck, K.J./Gauer, H.:* Insolvenzgefahren rechtzeitig erkennen und vorbeugend bekämpfen, 7.Aufl., Eschborn 1981.
- Gremminger, M.:* Beziehungen zwischen Wettbewerbern. Konzeptualisierung und Ansatzpunkte eines Beziehungsmanagements gegenüber dem Wettbewerber, Stuttgart 1995.
- Gropper, F. von:* Darstellung einer feindlichen Übernahme in England durch ein deutsches Unternehmen am Beispiel der Übernahme von CENTURY OILS GROUP PLC durch die FUCHS-Gruppe, ZfB 4/1994, S.361ff.
- Gross, G./Jacob, H.-J.:* Zur Bilanzierung und Prüfung der Anpassungspflicht von Betriebsrenten, Wpg, 9/1994, S.261ff.
- Groß, P.J.:* Sanierung durch Fortführungsgesellschaften. Der Weg von der Sanierungsprüfung bis zur Konstituierung und finanziellen Entlastung der Fortführungsgesellschaft in betriebswirtschaftlicher, rechtlicher und steuerlicher Sicht, 2. Aufl., Köln 1988.
- Grundsatzfragen der Unternehmenssanierung, Deutsches Steuerrecht, 47/1991, S.1572ff.
  - Schwerpunkte der neuen Insolvenzordnung, WPK-Mitteilungen 1/1997, S.2ff.

- Grub, V./Rinn, K.*: Die neue Insolvenzordnung - ein Freifahrtschein für Bankrotteure? ZIP 20/1993, S.1583ff.
- Grünert, H./Lutz, B.*: Strukturwandel, Arbeitsmarktstrukturen und Arbeitnehmerrechte, Gewerkschaftliche Monatshefte 11/1994, S.734ff.
- Gruppe von Lissabon: Grenzen des Wettbewerbs. Die Globalisierung der Wirtschaft und die Zukunft der Menschheit, München 1997.
- Guggenberger, G.*: Strukturwandel und Lebensoptionen. Die Entdeckung der Gestaltbarkeit, in Kreditanstalt für Wiederaufbau: Auf Europa vorbereiten ! Defizite und Chancen des Strukturwandels. Symposium zur Strukturforschung am 13. und 14. Dezember 1988 in Frankfurt/Main, S.65ff.
- Gunzenhauser, P.*: Unternehmenssanierung in den neuen Bundesländern. Eine Branchenuntersuchung des Werkzeugmaschinenbaus, Bergisch-Gladbach 1995.
- Härtel, H.-H./Jungnickel, R.* u.a.: Grenzüberschreitende Produktion und Strukturwandel. Globalisierung der deutschen Wirtschaft, Baden-Baden 1996.
- Hahn, D./Krystek, U.*: Betriebliche und überbetriebliche Frühwarnsysteme für die Industrie, ZfbF, 1/1979, S.76ff.
- Hamel, G./Prahalad, C.K.*: Wettlauf um die Zukunft. Wie Sie mit bahnbrechenden Strategien die Kontrolle über Ihre Branche gewinnen und die Märkte von morgen schaffen, Wien 1995.
- Hammer, M./Champy, J.*: Business Reengineering. Eine Radikalkur für das Unternehmen, 2.Aufl., Frankfurt/Main/New York 1994.
- Harbauer, W.*: Unternehmen in der Krise, Der Betrieb, 49/1993, S.2447.
- Harz, M./Hub, H.-G./Schlarb, E.*: Sanierungsmanagement. Unternehmen aus der Krise führen, o.O.1996.
- Harzem, K.*: Subventionen aus Sicht der Neuen Politischen Ökonomie, Köln 1988.
- Hase, D./von Neumann-Cosel, R./Rupp, R.*: Handbuch Interessenausgleich und Sozialplan. Ein praktischer Ratgeber, Köln 1992.
- Hasitschka, W.*: Betriebswirtschaftliche Krisenprophylaxe. Theoretische Grundlagen einer Modellierung der flexiblen Schockabsorption, Stuttgart 1988.
- Hauschildt, J.*: Aus Schaden klug, Manager-Magazin, Heft 10/1983, S.142ff.
- Erfolgs-, Finanz- und Bilanzanalyse. Analyse der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage von Kapital- und Personengesellschaften, 3.völlig überarbeitete Auflage, Köln 1996.
- Hax, H./Marschdorf, H.-J.*: Anforderungen an ein Insolvenzrecht aus betriebswirtschaftlicher Sicht, BFuP 2/1983, S.112ff.
- Heeg, F.J.*: Technisch-organisatorische Änderungen und Personalentwicklung, in Heeg/Meyer-Dohm (Hrsg.): Methoden der Organisationsgestaltung und Personalentwicklung. Vorgehensweise, Methoden und Techniken bei der Umsetzung von Lean-Management-Konzepten und der Einführung gruppenorientierter Strukturen. München/Wien 1994, S.15ff.
- Heimerl-Wagner, P.*: Vom Betrieb zum Unternehmen. Strategische Veränderungsprozesse wirtschaftlicher Organisationen in den Reformländern zwischen Effizienz- und Effektivitätsorientierung, ZfbF 4/1994, S.341ff.

- Hellmann, R.*: Europäische Industriepolitik. Zwischen Marktwirtschaft und Dirigismus, Baden-Baden 1994.
- Helms, W.*: Personalbemessung mit MTM im administrativen Bereich, Personal 9/1993, S.426ff.
- Hemmers, K./Konrad, K.-G./Rollmann, M.*: Personalbedarfsplanung in indirekten Bereichen, Eschborn 1985.
- Henzler, H.*: Globalisierung von Unternehmen im internationalen Vergleich, in Albach (Hrsg.): Globalisierung und Wettbewerb, ZfB-Ergänzungsheft 2/92, S.83 ff.
- Herrhausen, A.*: Die Rolle der Banken bei der Unternehmenssanierung, Die Bank 8/1979, S.358ff.
- Hess, H./Fechner, D.*: Sanierungshandbuch, 2.Aufl., Neuwig 1991.
- Hesselmann, S.*: Insolvenzprognose mit Hilfe qualitativer Faktoren, Aachen 1995.
- Hesselmann, S./Stefan, U.*: Sanierung oder Zerschlagung insolventer Unternehmen. Betriebswirtschaftliche Überlegungen und empirische Ergebnisse, Stuttgart 1990.
- Hickel, R.*: Industriepolitische Strategien für den "Standort Deutschland" in Neue Industriepolitik im gesellschaftlichen Konsens? Zur Rolle der Gewerkschaften im Umstrukturierungsprozeß von Branchen und Regionen, IMU-Studien 23, Graue Reihe - Neue Folge 98 der Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf 1995, S.24ff.
- Hickel, R./Kurtzke, A.*: Tarifliche Lohnpolitik unter Nutzung der Härtefallregelung. Ergebnisse einer Untersuchung zur Praxis in der ostdeutschen Metall- und Elektroindustrie, WSI-Mitteilungen 2/1997, S.98ff.
- Hilpert, H.G.*: Japanische Industriepolitik - Grundlagen, Träger, Mechanismen, ifo-Schnelldienst: Europäische Industriepolitik: Ansichten und Aussichten, Heft 17-18/1993, S.7ff.
- Strategische Unternehmensverflechtungen in Japan (Keiretsu): Vorteile im internationalen Wettbewerb?, ifo-Schnelldienst 27/1994, S.17ff.
- Hinder, W./Bartosch, S.*: Strategisches Wettbewerbsverhalten in stagnierenden Märkten. Eine empirische Untersuchung der Damenoberbekleidungsindustrie der Bundesrepublik Deutschland, Frankfurt 1987.
- Hitschler, W.*: Verwaltungsgemeinkostenplanung mit Zero-Base Budgeting (ZBB), krp, 5/1990, S.287ff.
- Höhn, W.*: Grundpositionen zur Investitionslenkung in der wirtschaftspolitischen Diskussion, Gewerkschaftliche Monatshefte 12/1973, S.736ff.
- Holzheu, F.*: Strukturpolitik und Integration. Ordnungspolitische Herausforderungen für Deutschland, Finanzarchiv, N.F. 3/1991/92, S.375ff.
- Homburg, C.*: Die Gefahren pauschaler Kostensenkung, Blick durch die Wirtschaft 12.4.1994, S.7.
- Homburg, C./Demmler, W.*: Instrumente zur Unternehmensstraffung und -sanierung, ZfB 12/1994, S.1591ff.
- Hopt, K.J.*: Rechtspflichten der Kreditinstitute zur Kreditversorgung, Kreditbelassung und Sanierung von Unternehmen, ZHR 2-3/1979, S.139ff.

- Asymmetrische Information und Gläubigerverfügungsrechte in der Insolvenz. Die Bank in der Krise des Kreditnehmers, ZfB 7-8/1984, S.743ff.
- Horváth,P./Mayer,R.:* Prozeßkostenrechnung - Ein neuer Weg zu mehr Kostentransparenz und wirkungsvolleren Unternehmensstrategien, Controlling 4/1989, S.214ff.
- Prozeßkostenrechnung - Konzeption und Entwicklungen, in Männel (Hrsg.): Prozeßkostenrechnung, Methodik, Anwendung und Softwaresysteme, krp, Sonderheft 2/1993, S.15ff.
- Horváth,P./Kieninger,M./Mayer,R./Schimank,C.:* Prozeßkostenrechnung - oder wie die Praxis die Theorie überholt, DBW 5/1993, S.609ff.
- Hünerberg,R.:* Nischenstrategien im Europäischen Marketing - eine aktuelle Neubewertung eines klassischen Konzepts, BFuP 7/1993, S.666ff.
- Hummel,M.:* Industriepolitik - kontrovers, in ifo-Schnelldienst: Europäische Industriepolitik: Ansichten und Aussichten, Heft 17-18/1993, S.3ff.
- Hunold,W.:* Personalanpassung in Recht und Praxis. Eine Anleitung zur Lösung betrieblicher Probleme bei rückläufiger Beschäftigung, München 1982.
- IG Metall: Thesen für ein Sanierungsverfahren im Rahmen der Insolvenzrechtsreform, in IG Metall (Hrsg.): Das Sanierungsverfahren in einem zukünftigen Insolvenzrecht. Protokoll der konkursrechtlichen Tagung der IG Metall am 29 und 30. Oktober 1981 in Frankfurt am Main, Köln 1982, S.9ff.
- Handlungsanleitung bei drohenden Betriebsstillegungen, Frankfurt/Main, Düsseldorf 1986.
- Strukturpolitische Alternativen zur gesellschaftlichen Arbeitslosigkeit. Programmatischer Rahmen und praktische Ansätze - Ein strukturpolitisches Memorandum der Industriegewerkschaft Metall - Schriftenreihe Band 112, Frankfurt/Main, Februar 1988.
- Die wirtschaftliche Überprüfung eines Härtefalles, Rundschreiben, Frankfurt/Main, o.J. (1993).
- Belegschaftsbeteiligungen an ostdeutschen Unternehmen, Rundschreiben, Frankfurt/Main, o.J. (1993).
- Betriebliche Altersversorgung, Schriftenreihe der IG Metall Heft 137, Frankfurt/Main, Oktober 1993.
- Vorschläge der IG Metall zum weiteren Handeln in der Krise der deutschen Stahlindustrie, Die Mitbestimmung, 5/1994, Einlage, S.1ff.
- Arbeitsplätze schaffen, Wettbewerbsfähigkeit erhalten, Reformfähigkeit erweitern. Zur Aktualisierung des Standortpapiers, Frankfurt, Juli 1994.
- Industriepolitische Thesen der IG Metall zur Automobil- und Zuliefererindustrie, Frankfurt/Main, September 1994.
- Schmiede 2000. Ein Branchenkonzept, Frankfurt/Main September 1994.
- Beschäftigungs- und Qualifizierungsgesellschaften als Element der beschäftigungspolitischen Konzeption der IG Metall, unveröffentlichtes Manuskript, Frankfurt, September 1994.
- Beschäftigungssicherung in der Metallwirtschaft, Positionspapier, Rundschreiben vom 30.Juni 1995.



- Sanierungsbeteiligungsgesellschaften als Mittel der Strukturpolitik für kleinere und mittlere Unternehmen, Frankfurt/Main, Juli 1995.

*Immega, U./Mestmäcker, E.-J.*: GWB. Kommentar zum Kartellrecht, 2.Aufl., München 1992.

Institut der Wirtschaftsprüfer (Hrsg.): Wirtschaftsprüfer - Handbuch 1992, Handbuch für Rechnungslegung, Prüfung und Beratung, Band I und II, 10.Aufl., Düsseldorf 1992; zitiert als IdW: WP-Handbuch I bzw. II.

Institut der Wirtschaftsprüfer, Fachausschuß Recht: Anforderungen an Sanierungskonzepte, in Die Fachgutachten und Stellungnahmen des Instituts der Wirtschaftsprüfer auf dem Gebiet der Rechnungslegung und Prüfung, FAR 1/1991, Düsseldorf 1992, zitiert als IdW: Sanierungskonzepte.

- Empfehlungen zur Überschuldungsprüfung bei Unternehmen, Die Fachgutachten und Stellungnahmen des Instituts der Wirtschaftsprüfer auf dem Gebiet der Rechnungslegung und Prüfung FAR 1/1996, Düsseldorf 1996, S.523ff, zitiert als IdW: Überschuldungsprüfung

Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesanstalt für Arbeit (IAB): Auffangbecken und Hoffnungsträger. Beschäftigungsgesellschaften (ABS) in den Neuen Bundesländern, IAB-Kurzbericht 1/1994.

Institut für Regionalforschung an der Universität Göttingen (IfR)/WSI: Sanierungsbeihilfen für Betriebe in den ostdeutschen Bundesländern. Eine Handreichung für die Praxis, Düsseldorf/Göttingen, September 1996.

*Jacob, H.*: Preis- und Produktionsprogramm als Mittel betrieblicher Konjunkturpolitik, in Jakob(Hrsg.): Aktive Konjunkturpolitik der Unternehmung, Schriften zur Unternehmensführung, Band 2, 1968, S.37ff.

- Flexibilität und ihre Bedeutung für die Betriebspolitik, in Adam/Backhaus/Meffert/Wagner (Hrsg.): Integration und Flexibilität, Wiesbaden 1989, S.15ff.

*Jacob, R.*: Perspektiven der europäischen Industriepolitik, Ifo-Schnelldienst, 5/1995, S.17ff.

*Jendges, T.*: Wettbewerbsstrategien bei rückläufigen Märkten, Wiesbaden 1996.

*Jürgens, U./Krumbein, W.*: Einleitung, in Jürgens/Krumbein (Hrsg): Industriepolitische Strategien. Bundesländer im Vergleich, Berlin 1991, S.7ff.

*Jüttner-Kramny, L.*: Staatliche Hilfen für sanierungsbedürftige Unternehmen ?, Eine wettbewerbs- und ordnungspolitische Untersuchung, Der Betrieb, 33/1983, S.1749ff.

*Kaluza, B.*: Flexibilität, betriebliche, in Wittmann u.a.(Hrsg.): Handwörterbuch der Betriebswirtschaft (HWB), 5.Aufl. Stuttgart 1993, Sp.1173ff.

*Karten, W.*: Aspekte des Risk-Management, BFuP 4/78, S.308 ff.

*Karte, W.*: Kartelle, in Wittmann u.a.(Hrsg.): Handwörterbuch der Betriebswirtschaft (HWB), 5.Aufl. Stuttgart 1993, Sp. 2126ff.

*Kaske, K.*: Industriepolitik im Zeitalter globaler strategischer Allianzen, in Fricke, W. (Hrsg.): Jahrbuch Arbeit + Technik 1992, Bonn 1992, S.261 ff.

*Kayser, G.*: Sanierung oder Auflösung. Eine Analyse zur Bestimmung der Sanierungsfähigkeit von Unternehmen im Vorfeld der Insolvenz, Frankfurt/M, Bern 1983.

- Keller, B./Seifert, H.*: Chancen und Grenzen des Arbeitsförderungsgesetzes, in Seifert (Hrsg.): Reform der Arbeitsmarktpolitik. Herausforderungen für Politik und Wirtschaft, Köln 1995, S.11ff.
- Kern, M.*: Strukturtheoretische Ansätze in der Strukturberichterstattung, WSI-Mitteilungen 8/1981, S.487ff.
- Kienbaum, J./Jochmann, W.*: Anforderungsprofil des Krisenmanagers, in Schimke/Töpfer (Hrsg.): Krisenmanagement und Sanierungsstrategien, Landsberg/Lech 1985, S.100ff.
- Kieser, A.*: Fremdorganisation, Selbstorganisation und evolutionäres Management, ZfbF 3/1994, S.199ff.
- Kirsch, W./Esser, W.M./Gabele, E.*: Reorganisation. Theoretische Perspektiven des geplanten organisatorischen Wandels, München 1978.
- Das Management des geplanten Wandels von Organisationen, Stuttgart 1979.
- Kittner, M.*: Arbeits- und Sozialordnung. Ausgewählte und eingeleitete Gesetzestexte, 15. Aufl., Köln 1990.
- Klodt, H./Schmidt, K.-D.*: Gewährung von Kurzarbeitergeld gem. § 63 Abs 4 AFG. Expertise im Auftrag der Bundesanstalt für Arbeit, o.O., 1993 (unveröffentlicht).
- Kloock, J./Sabel, H./Schuhmann, W.*: Die Erfahrungskurve in der Unternehmenspolitik, in Albach (Schriftl.): Erfahrungskurve und Unternehmensstrategie, ZfB-Ergänzungsheft 2/87, S.3ff.
- Klotz, U.*: Die Wirtschaftskrise als Organisationskrise, Blick durch die Wirtschaft v. 20.10.1993, S.7.
- Neukonstruktion statt Schlankheitskur. Viele Mißverständnisse um Reengineering, Blick durch die Wirtschaft v. 9.8.1994, S.7.
- Kneschaurek, F.*: Unternehmung und Volkswirtschaft. Eine Volkswirtschaftslehre für Führungskräfte, Stuttgart 1990.
- Knyphausen, D.*zu: "Why are Firms different?". Der "Ressourcenorientierte Ansatz" im Mittelpunkt einer aktuellen Kontroverse im Strategischen Management, DBW 6/1993, S.771ff.
- Köppen, M.*: Branchenanalyse Luft- und Raumfahrtindustrie, Manuskript, IG Metall, Vorstand, Frankfurt 1993.
- Industriepolitik und Beschäftigungssicherung in Europa, Sozialismus 9/1994, S.28ff.
- Köster, J.*: Müssen Unternehmen sterben? Wie sich Pleiten vermeiden lassen, Blick durch die Wirtschaft, 19.7.1994, S.7.
- Kohl, H.*: Arbeitsplatzsicherung - Handlungsmöglichkeiten der betrieblichen und gewerkschaftlichen Interessenvertretung, in Kohl, H. (Hrsg.): Betriebliche Beschäftigungspolitik und Personalplanung, Beiträge und Materialien zur DGB-Fachtagung 1977, Köln 1978, S.178ff.
- Kokalj, L./Albach, H.*: Industriepolitik in der Marktwirtschaft. Ein internationaler Vergleich, Schriften zur Mittelstandsforschung NF Nr. 20, Stuttgart 1987.
- Kommission der Europäischen Gemeinschaften: Industriepolitik in einem offenen und wettbewerbsorientierten Umfeld, KOM (90), 570endg, Brüssel 1990.

- Eine Politik der industriellen Wettbewerbsfähigkeit für die Europäische Union, KOM(94), 319endg, Brüssel 1994.
- Kosiol, E.*: Die Unternehmung als wirtschaftliches Aktionszentrum. Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, Reinbek bei Hamburg 1972.
- Kowalski, E.*: Wirtschaftlicher Strukturwandel - Krisenfaktor und Entwicklungschance, ifo-Schnelldienst 11-12/1977, S.3ff.
- Krebsbach-Gnath, C.*: Wandel und Widerstand, in Krebsbach-Gnath, C. (Hrsg.): Den Wandel in Unternehmen steuern, Frankfurt 1992, S.37 ff.
- Kreklau, C.*: Industriepolitische Ansätze in der deutschen Industrie, in Fricke, W. (Hrsg.): Jahrbuch Arbeit + Technik 1992, Bonn 1992, S.33 ff.
- Kremendahl, H.*: Plädoyer für Industriepolitik, Die Neue Gesellschaft, Frankfurter Hefte 2/1994, S.107ff.
- Kremer, U.*: Bestandsaufnahme zur Innovations- und Strukturpolitik in Japan. Bericht und Einschätzung zu ausgewählten Aspekten der japanischen Industriepolitik, Dortmund, Oktober 1990.
- Industriepolitik im Vormarsch. Eine Zusammenstellung zur aktuellen industriepolitischen Debatte, WSI-Mitteilungen 5/1992, S.274ff.
- Krüger, W.*: Transformationsmanagement. Grundlagen, Strategien, Anforderungen, in Gomez/Hahn/Müller-Stewens/Wunderer (Hrsg.): Unternehmerischer Wandel. Konzepte zur organisatorischen Erneuerung, Knut Bleicher zum 65. Geburtstag, Wiesbaden 1994, S.199ff.
- Krumbein, W.*: Industriepolitik: Die Chance einer Integration von Wirtschafts- und Gesellschaftspolitik, in Jürgens/Krumbein (Hrsg): Industriepolitische Strategien. Bundesländer im Vergleich, Berlin 1991, S.34ff.
- Krystek, U.*: Reorganisationsplanung, ZfB 6/1985, S.583ff.
- Unternehmungskrisen; Beschreibung, Vermeidung und Bewältigung überlebenskritischer Prozesse in Unternehmungen, Wiesbaden 1987.
- Kuda, R.*: Antikrisenstrategien - aus gewerkschaftlicher Sicht, Die Neue Gesellschaft, Frankfurter Hefte 6/1993, S.531ff.
- Kühl, J.*: Konzeptionelle Überlegungen für die Weiterentwicklung des Arbeitsförderungsgesetzes, WSI-Mitteilungen, 7/1992, S.402ff.
- Kühl, S.*: Die Mär von der perfekten Organisation. Lean Management - der vergebliche Kampf um die Komplexität, Blick durch die Wirtschaft vom 29.12.1993, S.7.
- Künne, K.*: Außergerichtliche Vergleichsordnung. Richtlinien zur Durchführung außergerichtlicher Sanierungen, 7.Aufl., München 1968.
- Kunesch, H.*: Grundlagen des Prozeßmanagement, Wien 1993.
- Kursch, D.B.*: Zur Debatte über Industriepolitik in den USA, in ifo-Schnelldienst, Europäische Industriepolitik: Ansichten und Aussichten, 17-18/1993, S.23ff.
- Lang, A.R.*: Bayerische Industriepolitik, in ifo-Schnelldienst, Europäische Industriepolitik: Ansichten und Aussichten, 17-18/1993, S.47ff.
- Lang, K./Meine, H./Ohl, K.*: Arbeit, Entgelt, Leistung, Handbuch Tarifarbeit im Betrieb, Köln 1990.

- Lange, B.:* Die Erfahrungskurve: Eine kritische Bestandsaufnahme, *ZfbF* 3/1984, S.229ff.
- Laumer, H./Ochel, W.:* Industrielle Strukturanpassung: Das japanische Modell, *IfO-Schnelldienst* 26-27/1985, S.10ff.
- Leker, J.:* Fraktionierende Frühdiagnose von Unternehmenskrisen, Köln 1993.
- Liebing, W.:* Die Kapazitätspolitik im Lichte von Erfahrungskurven und Industrie-Kostenkurven, in Albach (Schriftl.): Erfahrungskurve und Unternehmensstrategie, *ZfB-Ergänzungsheft* 2/87, S.53ff.
- Liebl, K.:* Geplante Konkurse ? Prüfung der Vorhersehbarkeit eines Konkurses und Konkursanalysen anhand einschlägiger Bankrottverfahren in der Bundesrepublik Deutschland, 2.Aufl., Pfaffenweiler 1988.
- Linde, F.:* Krisenmanagement in der Unternehmung. Eine Auseinandersetzung mit den betriebswirtschaftlichen Gestaltungsaussagen zum Krisenmanagement, Berlin 1994.
- Löbke, K.:* Restrukturierung von Stagnationsindustrien. Erfolge unternehmerischer Anpassung oder staatlicher Strukturpolitik?, *RWI-Mittelungen* 3/1984, S.239ff.
- 10 Jahre Strukturberichterstattung - Eine Zwischenbilanz, *RWI-Mitteilungen* 4/1986/87, S.455ff.
- Löbke, K./Döhrn, R./Loeffelholz, D.D.v. u.a.:* Strukturwandel in der Krise, Untersuchungen des Rheinisch-Westfälischen Instituts für Wirtschaftsforschung, Heft 9, Essen 1993.
- Lohmann, U.:* Leistungsorientiertes, antizipatives Gemeinkostenmanagement, in Schulte, C. (Hrsg.): Effektives Kostenmanagement. Methoden und Implementierung, Stuttgart 1992, S.127 ff.
- Lotzkat, N./Böhlefeld, U.:* Neue Instrumente der Beschäftigungspolitik, *Die Mitbestimmung*, 12/1993, S. 45 ff.
- Lücke, W.:* Der Einfluß der Rezession auf die Höhe der Produktionskosten, in Jacob (Hrsg.): Aktive Konjunkturpolitik der Unternehmung, *Schriften zur Unternehmensführung*, Band 2, Wiesbaden 1968, S.66ff.
- Lueger, M.:* Das Verhältnis von Macht und Herrschaft als politische Wechselbeziehung in Organisationen, in Sandner (Hrsg.): Politische Prozesse in Unternehmen, 2.Aufl., Heidelberg 1992, S.185ff.
- Lwowski, H.J./Gößmann, W.:* Kreditsicherheiten. Grundzüge für Studium und Praxis, 6. Aufl., Berlin 1987.
- Macharzina, K.:* Bedeutung und Notwendigkeit des Diskontinuitätenmanagements bei internationaler Unternehmenstätigkeit, in Macharzina, K. (Hrsg.): Diskontinuitätenmanagement - Strategische Bewältigung von Strukturbrüchen bei internationaler Unternehmenstätigkeit, Berlin 1984, S.1 ff.
- Männel, W.:* Wirtschaftliche Fundierung von Entscheidungen über Eigenfertigung und Fremdbezug, *Controller Magazin* 2/1984, S.75ff.
- Kostenmanagement als Aufgabe der Unternehmensführung, *krp*, 4/1993, S.210ff.
- Mängel und Gefahren traditioneller Vollkosten- und Nettoergebnisrechnungen, *krp* 4/1994, S.271ff.
- Marr, R./Friede-Howe, H.:* Krisenursachen- und Krisenbewältigungspotentiale von Mitbestimmung und Partizipation, in Staehle, W.H./Stoll, E. (Hrsg.): Betriebswirtschaftslehre

- und ökonomische Krise, Kontroverse Beiträge zur betriebswirtschaftlichen Krisenbewältigung, Wiesbaden 1984, S.287ff.
- Matschke, M.J.*: Die Bewertung ertragsschwacher Unternehmungen bei der Fusion, BFuP 6/1984, S.554ff.
- Mattfeld, H.*: Ökonomische Rationalität und Entwicklung - der Transaktionskostenansatz, Sozialökonomische Beiträge, Zeitschrift für Wirtschaft, Politik und Gesellschaft, Heft 5/1992, S.1ff.
- Maul, C.*: Der Beitrag der Systemtheorie zum strategischen Führungsverhalten in komplexen Situationen, ZfB 7/1993, S.715ff.
- Maus, K.H.*: Sanierungskonzepte als Voraussetzung für den Kauf von Krisenunternehmen, Der Betrieb, 22/1991, S.1133ff.
- Mayer, D.*: Die Pflichten des GmbH-Geschäftsführers im Vorfeld der Insolvenz - haftungsrechtliche Konsequenzen, WPg 5/1994, S.129ff. (Teil 1), 6/1994, S.163ff (Teil 2).
- McKinsey & Company Inc./Rommel, G./Brück, F./Diederichs, R./Kempis, R.-D./Kluge, J.*: Einfach überlegen. Das Unternehmenskonzept, das die Schlanken schlank und die Schnellen schnell macht, Stuttgart 1993.
- Meffert, H.*: Interpretation und Aussagewert des Produktlebenszyklus-Konzepts, in Hamman, P./Kroeber-Riel, W./Meyer, C.W. (Hrsg.): Neuere Ansätze der Marketingtheorie, 1974, S.85 ff.
- Marketingstrategien in stagnierenden und schrumpfenden Märkten, in Pack/Börner (Hrsg.): Betriebswirtschaftliche Entscheidungen bei Stagnation. Edmund Heinen zum 65. Geburtstag, Wiesbaden 1984, S.37ff.
  - Größere Flexibilität als Unternehmungskonzept, ZfbF 2/1985, S.121ff.
  - Wettbewerbsstrategien auf globalen Märkten, BFuP, 5/1991, S.399ff.
  - Marketingmanagement. Analyse - Strategie - Implementierung, Wiesbaden 1994.
- Meffert, H./Walters, M.*: Anpassung des absatzpolitischen Instrumentariums in stagnierenden und schrumpfenden Märkten, in Staehle, W.H./Stoll, E. (Hrsg.): Betriebswirtschaftslehre und ökonomische Krise, Kontroverse Beiträge zur betriebswirtschaftlichen Krisenbewältigung, Wiesbaden 1984, S.141ff.
- Mehrens, K.*: Zum Problem der Investitionsmeldestelle (IMS), WSI-Mitteilungen, 12/1976, S.743ff.
- Meyer, C.*: Kunden-Bilanz-Analyse der Kreditinstitute. Eine Einführung in die Jahresabschlußanalyse und in die Analyse-Praxis der Kreditinstitute, Stuttgart, 1989.
- Meyer-Piening, A.*: Gemeinkosten senken - aber wie?, ZfB 6/1980, S.691ff.
- Meyersiek, D.*: Unternehmenswert und Branchendynamik, BFuP, 3/1991, S.233ff.
- Mielke, T./Voegelé, A.R.*: Kooperationen - Wunschdenken oder konkreter Lösungsansatz, in Peren (Hrsg.): Krise als Chance. Wohin steuert die deutsche Automobilwirtschaft?, Frankfurt/Wiesbaden 1994, S.305ff.
- Ministerium für Wirtschaft, Mittelstand und Technologie des Landes Nordrhein-Westfalen: Der Automobilstandort Nordrhein-Westfalen. Verbundinitiative Automobil (VIA), Düsseldorf, o.J.

- Mirow, M.:* Wie können Konzerne wettbewerbsfähig bleiben? in Albach (Schriftl.): Neue Konzernstrukturen bei Großunternehmen und im Mittelstand, ZfB-Ergänzungsheft 1/1994, S.9ff.
- Müller, A.:* Gemeinkostenmanagement, Vorteile der Prozeßkostenrechnung, Wiesbaden 1992.
- Müller, H.E./Prangenberg, A.:* Outsourcing ist out, Die Mitbestimmung 4/1996, S.18ff.
- Müller, R.:* Krisenmanagement in der Unternehmung. Vorgehen, Maßnahmen und Organisation, 2.Aufl., Frankfurt/Bern/New York, 1986.
- Schwimmen gegen den Strom: Profilieren im Branchenwettbewerb, in Siegwart/ Mahari/Caytas/Böckenförde (Hrsg.): Restrukturierungen & Turnarounds, Basel, Frankfurt 1990, S.363 ff.
  - Restrukturierung der Automobilzuliefererindustrie - Mehr Chancen als Risiken - in Coenenberg, A.G./Fischer, Th.M. (Hrsg.): Turnaround-Management, finanzielle und strategische Werkzeuge der Restrukturierung, Stuttgart 1993, S.99ff.
- Müller-Stewens, G.:* Krisenmanagement, DBW 5/1989, S.639ff.
- Müller-Stewens, G./Roventa, P./Bohnenkamp, G.:* Wachstumsfinanzierung für den Mittelstand. Ein Leitfaden zur Zukunftssicherung durch Unternehmensbeteiligungen, Stuttgart 1993.
- Neuberger, O.:* Mikropolitik. Der alltägliche Aufbau und Einsatz von Macht in Organisationen, Stuttgart 1995.
- Neumann, G./Spies, B.-G.:* Ansätze betriebsbezogener Arbeitsmarktpolitik, WSI-Mitteilungen, 7/1995, S.431ff.
- Neumann, H./Nolte, D.:* Protektionismus in der Automobilindustrie, Gewerkschaftliche Positionen im Spannungsfeld zwischen Freihandel und Protektionismus, WSI-Mitteilungen, 5/1993, S.293ff.
- Neumann, M.:* Industrial Organization. Ein Überblick über die quantitative Forschung, ZfB 7/1979, S.645ff.
- Neus, W.:* Unternehmensgröße und Kreditversorgung, ZfbF 2/1991, S.130ff.
- Nieder, P./Zimmermann, E.:* Innovationshemmnisse in Unternehmen, BFuP 4/1992, S.374ff.
- Niedersachsen: Allgemeine Bürgschaftsrichtlinie des Landes Niedersachsen, Runderlaß des Niedersächsischen Finanzministeriums vom 9.August 1990.
- Niemann, A.:* Die Mittelstandspolitik der Europäischen Union. Schriften zur Mittelstandsforschung, Nr. 64 NF, Stuttgart 1994.
- Noe, C.:* Was spricht für aktive Industriepolitik? In Simons/Westermann (Hrsg.): Wirtschaftsstandort Deutschland, Köln 1994, S.105ff.
- Nolte, D.:* Strukturpolitik in Sachsen - Sanierungskooperation zwischen dem Freistaat Sachsen und der Treuhandanstalt, WSI-Mitteilungen, 1/1993, S.56ff.
- Nordrhein-Westfalen: Bürgschaftsrichtlinie des Landes Nordrhein-Westfalen für die Wirtschaft und die freien Berufe, Runderlaß des Finanzministers vom 31.5.1978, zitiert als NRW: Bürgschaftsrichtlinie.
- Oberender, P./Daumann, F.:* Industriepolitik, München 1995.

- Obermüller, M.:* Handbuch Insolvenzrecht für die Kreditwirtschaft. Leitfaden für Konkurs, Vergleich und Gesamtvollstreckung, 4. Aufl., Wiesbaden 1991.
- Insolvenzrecht in der Bankpraxis, 5., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Köln 1997. (Zitiert wird überwiegend nach dieser 5. Auflage. Sofern das alte Konkursrecht betroffen ist wird teilweise auf die 4. Auflage Obermüller: Handbuch verwiesen (siehe oben)).
- Oberthür, C./Albach, H.:* Die Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Photokameraindustrie gegenüber der japanischen Konkurrenz, in Albach, H. (Schriftl.): Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen, ZfB-Ergänzungsheft 2/1982, S.93ff.
- Oelsnitz, D.v.d.:* Prophylaktisches Krisenmanagement durch antizipative Unternehmensflexibilisierung. Theoretische und konzeptionelle Grundzüge der Flexiblen Organisation, Bergisch-Gladbach/Köln 1994.
- Oertzen, P.v./Ehmke, H./Ehrenberg, H. (Hrsg.):* Orientierungsrahmen 1985. Text und Diskussion, 3. Aufl. Bonn, 1979, zitiert als OR'85.
- Oettinger, B.von:* Wandlungen in den Unternehmensstrategien der 80er Jahre, in Koch (Hrsg.): Unternehmensstrategien und strategische Planung, ZfbF, Sonderheft 15/1983, S.42ff.
- Opitz, M.:* Desinvestitionen: Organisation und Durchführung, BFuP, 3/1993, S.325ff.
- Oppenländer, K.H.:* Der gesamtwirtschaftliche Strukturwandel in der Bundesrepublik Deutschland, ifo-Schnelldienst, 11-12/1977, S.9ff.
- Outin, J.-L.:* Die Politik der Rekonversion in Frankreich, in Bosch/Neumann (Hrsg.): Beschäftigungsplan und Beschäftigungsgesellschaft, Neue Konzepte und Initiativen in der Arbeitsmarkt- und Strukturpolitik, Köln 1991, S. 267 ff.
- Pangerl, E.:* "Standort Bayern 2000". Industriepolitik in Bayern, in Neue Industriepolitik im gesellschaftlichen Konsens? Zur Rolle der Gewerkschaften im Umstrukturierungsprozeß von Branchen und Regionen, IMU-Studien 23, Graue Reihe - Neue Folge 98 der Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf 1995, S.38ff.
- Pawellek, G./Krüger, T.:* Kostentransparenz in der Produktionslogistik, ZfB 2/1994, S.203ff.
- Pentzek, D.:* Irrationales Handeln im Unternehmen und die daraus entstehenden Kosten, krp, 5/1991, S.259ff.
- Perlitz, M./Küpper, H.:* Die Eigenkapitalausstattung von Unternehmen, WiSt, 1985, S.505ff.
- Peters, H.-R.:* Integrierte Strukturpolitik: Eine neue Aufgabe für Politik und Wirtschaft, in Klepsch/Legrand/Sanne (Hrsg.): Integrierte Strukturpolitik. Eine Herausforderung für Politik, Wirtschaft und Kommunen, Köln 1994, S.25ff.
- Petrella, R./Wobbe, W.:* Perspektiven und Probleme der europäischen Industriepolitik, in Fricke, W. (Hrsg.): Jahrbuch Arbeit + Technik 1992, Bonn 1992, S. 93 ff.
- Pfohl, H.-C./Stölzle, W./Schneider, H.:* Entwicklungstrends im Bestandsmanagement, BFuP 5/1993, S.529ff.
- Picot, A.:* Strukturwandel und Unternehmensstrategie, WiSt 1981, Teil 1, S.527ff; Teil 2, S.563ff.



- Überlegungen zur Kostenpolitik der Unternehmung bei rückläufiger Wirtschaftsentwicklung, in Pack/Börner(Hrsg.): Betriebswirtschaftliche Entscheidungen bei Stagnation. Edmund Heinen zum 65. Geburtstag, Wiesbaden 1984, S.145ff.
- Strukturwandel und Wettbewerbsdruck, ZfbF, 2/1990, S.119ff.
- Ein neuer Ansatz zur Gestaltung der Leistungstiefe, ZfbF, 4/1991, S.336ff.
- Pinkwart, A.:* Chaos und Unternehmenkrise, Beiträge zur betriebswirtschaftlichen Forschung; Band 69, Wiesbaden 1992.
- Pitz, K.H.:* Investitionsanalyse: Mitbestimmung mit Inhalt füllen, Die Mitbestimmung, 12/1983, S.569ff.
- Pitz, K.H./Pohl, M.:* Management hinter der Barriere - Festung Management, Ursachen der Krise im Werkzeugmaschinenbau aus der Sicht der Betriebsräte, WSI-Mitteilungen 2/1994, S.103ff.
- Porter, M.E.:* Wettbewerbsstrategien, 7.Aufl., Frankfurt, 1992.
- Wettbewerbsvorteile (Competitive Advantage) Spitzenleistungen erreichen und behaupten, 3.Aufl., Frankfurt 1992.
- Probst, G.J.B.:* Organisationales Lernen und die Bewältigung von Wandel, in Gomez/Hahn/Müller-Stewens/Wunderer(Hrsg.): Unternehmerischer Wandel, Konzepte zur organisatorischen Erneuerung. Knut Bleicher zum 65.Geburtstag, Wiesbaden 1994, S.295ff.
- Projektgruppe im WSI: Betriebliche Beschäftigungspolitik und gewerkschaftliche Interessenvertretung, Köln 1977.
- Promberger, M./Rosdücher, J./Seigert, H./Trinczek, R.:* Beschäftigungssicherung durch Arbeitszeitpolitik, WSI-Mitteilungen, 7/1995, S.473ff.
- PSVaG: Grundsätze der Übernahme von betrieblichen Versorgungsleistungen aufgrund eigener Zustimmung des Pensions-Sicherungs-Vereins (PSVaG), Merkblatt 110/M2/10.80, o.O., 1980.
- Räss, H.E.:* Reaktionen der Bank auf die Gefährdung ihres Engagements, in Siegwart/Mahari/Caytas/Böckenförde (Hrsg.): Restrukturierungen & Turnarounds, Basel, Frankfurt 1990, S.245 ff.
- Rasche, C.:* Wettbewerbsvorteile durch Kernkompetenz. Ein ressourcenorientierter Ansatz, Wiesbaden 1994.
- Rasche, C./Wolfram, B.:* Ressourcenorientierte Unternehmensführung, DBW 4/1994, S.501ff.
- Rationalisierungs-Kuratorium der Deutschen Wirtschaft (RKW): RKW-Handbuch Personalplanung, 2.Aufl., Neuwied 1990.
- Rau, H.-P.:* Kostenmanagement im Bereich Fertigung und Informationswesen, in Schulte, C.(Hrsg.): Effektives Kostenmanagement. Methoden und Implementierung, Stuttgart 1992, S.61ff.
- Rehkugler, H.:* Finanzielle Flexibilität durch Lohnverzicht? in Pack/Börner (Hrsg.): Betriebswirtschaftliche Entscheidungen bei Stagnation. Edmund Heinen zum 65. Geburtstag, Wiesbaden 1984, S.127ff.

- Reichmann, T./Fröhling, O.:* Integration von Prozeßkostenrechnung und Fixkostenmanagement. Notwendige Voraussetzungen für ein effektives Kostenmanagement, in Männel (Hrsg.): Prozeßkostenrechnung, Methodik, Anwendung und Softwaresysteme, krp, Sonderheft 2/1993, S.63ff.
- Reichwald, R./Behrbohm, P.:* Flexibilität als Eigenschaft produktionswirtschaftlicher Systeme, ZfB 9/1983, S.831ff.
- Reinhardt, R.:* Das Modell organisationaler Lernfähigkeit und die Gestaltung lernfähiger Organisationen, 2.Aufl, Frankfurt 1995.
- Reske, W./Brandenburg, A./Mortsiefer, H.-J.:* Insolvenzursachen mittelständischer Betriebe - eine empirische Analyse, Schriften zur Mittelstandsforschung, Nr.70, 2.Aufl., Göttingen 1978.
- Reuter, E.:* Wandel von Unternehmen - Offenheit der Gesellschaften. Anmerkungen aus einem integrierten Technologiekonzern, in Schmalenbach-Gesellschaft/Deutsche Gesellschaft für Betriebswirtschaft e.V.(Hrsg.): Reengineering. Konzepte und Umsetzung innovativer Strategien und Strukturen. Dokumentation 48. Deutscher Betriebswirtschaftstag 1994, Stuttgart 1995, S.3ff.
- Rheinisch-Westfälisches Institut für Wirtschaftsforschung (RWI): Analyse der strukturellen Entwicklung der deutschen Wirtschaft - RWI - Strukturberichterstattung -, Schwerpunktthema 1988: Standort der Bundesrepublik Deutschland und Veränderung der Standortfaktoren im sektoralen Strukturwandel, Gutachten im Auftrag des Bundesministers für Wirtschaft, o.O., 1989.
- Konkretisierung des Begriffs "schwerwiegende strukturelle Verschlechterung eines Wirtschaftszweiges" (§ 63 Abs 4 AFG). Kurzexpertise im Auftrag des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, Essen, 1993 (unveröffentlicht).
- Ridder, H.-G.:* Strategisches Personalmanagement: Antwort auf ökonomische Krisen?, in Scholz/Oberschult (Hrsg.): Personalmanagement in Abhängigkeit von der Konjunktur, München 1994, S.31ff.
- Rößl, D.:* Selbstverpflichtung als alternative Koordinationsform von komplexen Austauschbeziehungen, ZfbF 4/1996, S.311ff.
- Röthig, P.:* Organisation und Krisen-Management. Zur organisatorischen Gestaltung der Unternehmung unter den Bedingungen eines Krisen-Managements, ZfO, 1/1976, S.213ff.
- Roever, M.:* Gemeinkosten-Wertanalyse - Erfolgreiche Antwort auf die Gemeinkosten-Problematik, ZfB, 6/1980, S.686ff.
- Rohde, C.:* Auslese durch Insolvenz, Zur Funktionsfähigkeit der marktwirtschaftlichen Sanktionssysteme, Göttingen 1979.
- Rohlmann, P.:* Absatzpolitische Strategien zur Krisenbewältigung - dargestellt am Beispiel der Produktpolitik in konjunkturellen Absatzkrisen -, BfUp, 3/1978, S.220ff.
- Rosdächer, J./Seifert, H.:* Temporäre Arbeitszeitverkürzungen zur Beschäftigungssicherung, WSI-Mitteilungen 12/1994, S.744ff.
- Rühli, E.:* Die Resource-based View of Strategy, in Gomez/Hahn/Müller-Stewens/ Wunderer (Hrsg.): Unternehmerischer Wandel. Konzepte zur organisatorischen Erneuerung. Knut Bleicher zum 65. Geburtstag, Wiesbaden 1994, S.31ff.

- Ruhland, J.M./Wilde, K.D.*: Wettbewerbsstrategien bei marktübergreifender Konkurrenzreaktion, ZfB 6/1985, S.577ff.
- Sabel, H./Weiser, C.*: Zum Sterben von Unternehmen, ZfB 3/1994, S.297ff.
- Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung: Chancen für einen langen Aufschwung, Jahresgutachten 1984/85, Mainz/Stuttgart 1984.
- Zeit zum Handeln - Antriebskräfte stärken, Jahresgutachten 1993/94, Wiesbaden 1993.
- Sandner, K.*: Unternehmenspolitik - Politik im Unternehmen. Zum Begriff des Politischen in der Betriebswirtschaftslehre, in Sandner (Hrsg.): Politische Prozesse in Unternehmen, 2.Aufl, Heidelberg 1992, S.45ff.
- Zur Zielgerichtetheit betriebswirtschaftlichen Denkens - Eine Einführung, in Sandner (Hrsg.): Politische Prozesse in Unternehmen, 2.Aufl, Heidelberg 1992, S.1ff..
- Sawall, E.*: Stilllegung, in Siegwart/Mahari/Caytas/Böckenförde (Hrsg.): Restrukturierungen & Turnarounds, Basel, Frankfurt 1990, S. 491ff.
- Schaaf, W.*: Unternehmungskrisen und deren Bewältigung in Siegwart/Mahari/Caytas/Böckenförde(Hrsg.): Restrukturierungen & Turnarounds, Basel, Frankfurt 1990, S.433ff.
- Schaaff, W.*: Sanierung als unternehmerischer Turnaround, in Coenenberg, A.G./Fischer, Th.M. (Hrsg): Turnaround-Management, finanzielle und strategische Werkzeuge der Restrukturierung, Stuttgart 1993, S.75ff.
- Schaff, W./Schimke, E.*: Finanzmanagement in der Krise, in Schimke/Töpfer(Hrsg.): Krisenmanagement und Sanierungsstrategien, Landberg/Lech 1985, S.35ff.
- Scharrschmidt, W./Hollmann, P.*: Interessenausgleich und Sozialplan, in Schimke/Töpfer (Hrsg.): Krisenmanagement und Sanierungsstrategien, Landberg/Lech 1985, S.85ff.
- Scheel, J.*: Konzerninsolvenzrecht. Eine rechtsvergleichende Darstellung des US-amerikanischen und des deutschen Rechts, Köln 1995.
- Schefczyk, M.*: Kritische Erfolgsfaktoren in schrumpfenden Branchen, dargestellt am Beispiel der Gießerei-Industrie, Stuttgart 1994.
- Scheibe-Lange, I.*: Die Rolle der Banken bei der Unternehmenssanierung, Projekt "Neuorientierung des Bankenwesens aus gewerkschaftlicher Sicht", Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut des DGB, unveröffentlichtes Manuskript, Düsseldorf, o.J.
- Scheibe-Lange, I./Volkman, G./Welmüller, R.*: Die Eigenkapitalquote der Unternehmen in der Bundesrepublik, Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut des DGB, Arbeitsmaterialien Nr.3, Düsseldorf, o.J.
- Scherer, I.*: Haftung bei Firmenfortführung, Der Betrieb 46/1996, S.2321ff.
- Schildbach, T.*: Der Verkäufer und das Unternehmen "wie es steht und liegt". Zur Unternehmensbewertung aus Verkäufersicht, ZfbF 7-8/1995, S.620ff.
- Schimke, E.*: Entwicklung und Umsetzung von Sanierungsstrategien, in Schimke/Töpfer (Hrsg.): Krisenmanagement und Sanierungsstrategien, Landberg/Lech 1985, S.28ff.
- Schlecht, O.*: Darf der Staat sanierungsreifen Unternehmen helfen?, Wirtschaftsdienst 9/1982, S.423ff.
- Schmalenbach, E.*: Die Betriebswirtschaftslehre an der Schwelle der neuen Wirtschaftsverfassung, Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung, Heft 5/1928, S.241ff. Nach-

- druck aus: Funk/Hax /Potthoff (Hrsg): Kapazitätsrisiken und Unternehmenspolitik, ZfbF Sonderheft 18/1984, S.91 ff.
- Schmid, T.M.*: Wachstumskrisen-Management, Konzeption zur erfolgreichen Bewältigung von Wachstumskrisen, Bern 1992.
- Schmidt, A.G.*: Der überproportionale Beitrag kleiner und mittlerer Unternehmen zur Beschäftigungsdynamik: Realität oder Fehlinterpretation von Statistiken? ZfbF 5/1996, S.537ff.
- Schmidt, I.*: Europäische Industriepolitik - Ein Widerspruch zur Wettbewerbsordnung? WuW 12/1995, S.971ff.
- Schmidt, K.*: Insolvenzprophylaxe durch Wirtschaftsaufsicht? - Überlegungen zu den Grenzen des Wirtschaftsverwaltungsrechts -, Der Betrieb 20/1982, S.1044ff.
- Schmidt, K./Uhlenbruck, W.*(Hrsg.): Die GmbH in der Krise, Sanierung und Insolvenz, Köln 1997.
- Schmidt, K.D.*: Neue Muster im Strukturwandel, in Kreditanstalt für Wiederaufbau: Auf Europa vorbereiten ! Defizite und Chancen des Strukturwandels. Symposium zur Strukturforschung am 13. und 14. Dezember 1988 in Frankfurt/Main S.12ff.
- Schmidt, R.H.*: Ökonomische Analyse des Insolvenzrechts, Wiesbaden 1980.
- Asymmetrische Information und Gläubigerverfügungsrechte in der Insolvenz, ZfbF 7/8/1984, S.717ff.
- Schmiedel, E.*: Die Prüfung der Sanierungswürdigkeit unter betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten, ZfbF 7/8 1984, S.761ff.
- Schnaubelt, M.*: Die Unternehmenssanierung, Arbeits- und sozialrechtliche Aspekte, Konstanz 1987.
- Schneeweiß, C./Kühn, M.*: Zur Definition und gegenseitigen Abgrenzung der Begriffe Flexibilität, Elastizität und Robustheit, ZfbF 5/1990, S.378ff.
- Schneeweiß, L./Wild, B.*: Flexibilität und Disponalität. Eine Analyse am Beispiel von Betriebsvereinbarungen zur Arbeitszeitm ZfbF 10/1996, S.871ff.
- Schneider, D.*: Eine Warnung vor Frühwarnsystemen. Statistische Jahresabschlußanalysen als Prognosen zur finanziellen Gefährdung einer Unternehmung ?, Der Betrieb 29/1985, S.1489ff.
- Kern oder Rand, Die Mitbestimmung 9/1995, S.18ff.
- Biologische Vorbilder für eine evolutionäre Theorie der Unternehmung?, ZfbF 12/1996, S.1098ff.
- Schneider, M.*: Strukturwandel und Restrukturierung in der chemisch-pharmazeutischen Industrie als unternehmerische Herausforderung, in Schmalenbach-Gesellschaft/ Deutsche Gesellschaft für Betriebswirtschaft e.V.(Hrsg.): Reengineering. Konzepte und Umsetzung innovativer Strategien und Strukturen. Dokumentation 48. Deutscher Betriebswirtschaftstag 1994, Stuttgart 1995, S.15ff.
- Scholl, R./Weller, A./Zeler, T.*: Viele strukturelle Defizite sind geblieben. Werkzeugmaschinenbranche ist wenig international, Blick durch die Wirtschaft, 12.7.1994, S.7.

- Schommer, K.*: Industriepolitik im Freistaat Sachsen - Aufgaben, Ziele und Konzepte, ifo-Schnelldienst: Europäische Industriepolitik: Ansichten und Aussichten 17-18/1993, S.39ff.
- Schrempp, J.E.*: Industriepolitik in der Luft- und Raumfahrtindustrie, in Oberender (Hrsg.): Industriepolitik im Widerstreit mit der Wettbewerbspolitik, Schriften des Vereins für Socialpolitik, Band 231, Berlin 1994, S.23ff.
- Schreyögg, G./Noss, C.*: Organisatorischer Wandel: Von der Organisationsentwicklung zur lernenden Organisation, DBW 2/1995, S.169ff.
- Schröck, M.*: Strategische Ressourcenanalyse als Baustein einer erfolgreichen Restrukturierung, dargestellt am Beispiel ostdeutscher Stahlunternehmen, Frankfurt/M 1994.
- Schröder, G.*: Automobilindustrie in Niedersachsen. Industriepolitische Gestaltungsspielräume zur Überwindung der Krise, in Peren (Hrsg.): Krise als Chance. Wohin steuert die deutsche Automobilindustrie? Frankfurt/Wiesbaden 1994, S.141ff.
- Schüppen, M.*: Aktuelle Fragen der Konkursverschleppung durch den GmbH-Geschäftsführer, Der Betrieb, 4/1994, S.197ff.
- Schüren, P.*: Personalkostensenkung in mittelständischen Unternehmen, Der Betrieb 12/1996, S.625ff.
- Schulte, C.*: Komplexitätsmanagement, in Schulte, C. (Hrsg.): Effektives Kostenmanagement. Methoden und Implementierung, Stuttgart 1992, S.83ff.
- Schulze, H.-R.*: Aussergerichtliche Insolvenzabwicklung. Ein Weg heute oder in Zukunft? in Siegwart/Mahari/Caytas/Böckenförde (Hrsg.): Restrukturierungen & Turnarounds, Basel, Frankfurt 1990, S.461ff.
- Schulze-Osterloh, J.*: Rangrücktritt, Besserungsschein, eigenkapitalersetzende Darlehen. Voraussetzung, Rechtsfolgen, Bilanzierung, Wpg 3/1996, S.97ff.
- Schweizer, R.W.*: Turnaround-Management im Industrieunternehmen, in Siegwart/Mahari/Caytas/Böckenförde (Hrsg.): Restrukturierungen & Turnarounds, Basel, Frankfurt 1990, S.285ff.
- Schwetzer, B.*: Mitarbeiterbeteiligung und Unternehmensfinanzierung, Wiesbaden 1989.
- Scott-Morgan, P.*: Die heimlichen Spielregeln. Die Macht der ungeschriebenen Gesetze im Unternehmen, Frankfurt/Main, New York, 1994.
- Seifert, H.*: Arbeitszeitkonten. Modelle für mehr Zeitsouveränität oder absatzorientiertes Zeitmanagement? WSI-Mitteilungen 7/1996, S.442ff.
- Siegwart, H./Mahari, J.I./Caytas, I.G./Böckenförde, B.*: Dramatische Kurswechsel und Umdenken in der Krise. Eine Einleitung in Siegwart/Mahari/Caytas/Böckenförde (Hrsg.): Restrukturierungen & Turnarounds, Basel, Frankfurt 1990, S.1ff.
- Sigle, H.*: Strategische Allianzen bei Mannesmann, ZfbF 10/1994, S.871ff.
- Sommerlatte, T.*: Plumpe Kostensenkung verschlechtert die Chancen für einen Aufschwung, Blick durch die Wirtschaft, 20.7.1993, S.7.
- Spies, B.-G.*: Betriebliche Umstrukturierung als Handlungsfeld reformierter Arbeitsmarktpolitik, in Seifert (Hrsg.): Reform der Arbeitsmarktpolitik. Herausforderung für Politik und Wirtschaft, Köln 1995, S.113ff.

- Spöri, D.*: Neue Wege in der marktwirtschaftlichen Industrie- und Strukturpolitik, in Klepsch/Legrand/Sanne (Hrsg.): Integrierte Strukturpolitik. Eine Herausforderung für Politik, Wirtschaft und Kommunen, Köln 1994, S.65ff.
- Sprink, J.*: Der Staat als Sanierer von Großunternehmen, Ursachen - Ziele - Probleme, Idstein 1986.
- Staehe, W.H.*: Human Resource Management und Unternehmensstrategie, MittAB, 3/1989, S.388ff.
- Krisenmanagement, in Wittmann u.a.(Hrsg.): Handwörterbuch der Betriebswirtschaft (HWB), 5.Aufl. Stuttgart 1993, Sp.2452ff.
- Staehe, W.H./Stoll, E.*(Hrsg): Betriebswirtschaftslehre und ökonomische Krise, Kontroverse Beiträge zur betriebswirtschaftlichen Krisenbewältigung, Einleitung, Wiesbaden 1984, S.IX ff.
- Staffelbach, B./Schön, R.*: Ressourcenmanagement, Die Mitbestimmung 4/1996, S.22ff.
- Stahlstiftung Saarland: Gemeinnützige Gesellschaft zur Beschäftigung und Qualifizierung GmbH, in Bosch/Neumann (Hrsg): Beschäftigungsplan und Beschäftigungsgesellschaft, Neue Konzepte und Initiativen in der Arbeitsmarkt- und Strukturpolitik, Köln 1991, S.514ff.
- Staudt, E.*: Automationstendenzen in der Fertigung, in Staehe, W.H./Stoll, E.(Hrsg.): Betriebswirtschaftslehre und ökonomische Krise, Kontroverse Beiträge zur betriebswirtschaftlichen Krisenbewältigung, Wiesbaden 1984, S.197ff.
- Unternehmensplanung und Personalentwicklung - Defizite, Widersprüche und Lösungsansätze, MittAB, Heft 3/1989, S.374ff.
- Staudt, E./Kröll, M./Hören, M.v.*: Potentialorientierung der strategischen Unternehmensplanung: Unternehmens- und Personalentwicklung als iterativer Prozeß, DBW, 1/1993, S.57ff.
- Steiner, M.*: Prognoseorientierte Insolvenzauslösungstatbestände, BFuP 5/1986, S.420ff.
- Steinmann, H./Wurche, S.*: Kooperation von Mittelbetrieben in der Pharmabranche. Möglichkeiten und Grenzen der Anpassung an veränderte Wettbewerbsbedingungen, in Gomez/Halm/Müller-Stewens/Wunderer(Hrsg.): Unternehmerischer Wandel. Konzepte zur organisatorischen Erneuerung. Knut Bleicher zum 65. Geburtstag, Wiesbaden 1994, S.377ff.
- Steuernagel, W./Kühn-Leitz, K.*: Konjunkturerholung belebt den Beteiligungsmarkt. Betriebsverkauf - Zukunftssicherung für den Mittelstand ? Blick durch die Wirtschaft, 25.Okt. 1994, S.7.
- Stille, F.* u.a.: Strukturwandel im Prozeß der deutschen Vereinigung. Analyse der strukturellen Entwicklung. Strukturberichterstattung 1992, DIW - Beiträge zur Strukturfor-schung, Heft 136, Berlin 1992.
- Stöbe, S.*: Betriebliche Personalpolitik in 'public-private-partnership', in Semlinger/Frick (Hrsg.): Betriebliche Modernisierung in personeller Erneuerung. Personalentwicklung, Personalaustausch und betriebliche Fluktuation, Berlin 1995, S.265ff.
- Stolpe, M.*: Perspektiven einer Industriepolitik für Brandenburg, in Fricke, W. (Hrsg.): Jahrbuch Arbeit + Technik 1992, Bonn 1992, S.196 ff.

- Industriepolitik aus Sicht der neuen Wachstumstheorie, *Die Weltwirtschaft* 3/1993, S.361ff.
- Strasser, H.*: Vorsteuerung des Unternehmenserfolges, in Domsch, M./Eisenführ, F./Ordelt-Heide, D./Perlitz, M. (Hrsg.): Unternehmenserfolg, Planung - Ermittlung - Kontrolle, Walther Busse von Colbe zum 60. Geburtstag, Wiesbaden 1988, S.377ff.
- Striening, H.-D.*: Aufgaben und Instrumente des Gemeinkostenmanagements, *krp* 1/1996, S.9ff.
- Strohauer, H.*: Die Abbaubarkeit von Versorgungsleistungen der betrieblichen Altersversorgung, *Die Mitbestimmung*, 3/1988, S.123ff.
- Stüdemann, K.*: Der Gedanke der Fortführung insolvent gewordener Unternehmen und seine Verwirklichung im neuen Insolvenzrecht, *BFuP* 1/1995, S.1ff.
- Sund, O.*: Zur Diskussion von Beschäftigungsgesellschaften in der ehemaligen DDR, in Bosch/Neumann (Hrsg.): Beschäftigungsplan und Beschäftigungsgesellschaft, Neue Konzepte und Initiativen in der Arbeitsmarkt- und Strukturpolitik, Köln 1991, S. 330ff.
- Tichy, G.*: Konjunktur. Stilisierte Fakten, Theorie, Prognose, 2.Aufl., Berlin-Heidelberg, 1994.
- Töpfer, A.*: Personalmanagement in der Krisen, in Schimke/Töpfer (Hrsg.): Krisenmanagement und Sanierungsstrategien, Landberg/Lech 1985, S.77ff.
- Analyse von Insolvenzursachen, in Schimke/Töpfer (Hrsg.): Krisenmanagement und Sanierungsstrategien, Landberg/Lech 1985, S.158ff.
- Töpfer, A./Schimke, E.*: Marketingmanagement in der Krise, in Schimke/Töpfer (Hrsg.): Krisenmanagement und Sanierungsstrategien, Landberg/Lech 1985, S.52ff.
- Trein, W.J.*: Wirtschaftsordnung, Unternehmensorganisation und internationale Wettbewerbsfähigkeit. Ein integrativer Ansatz - Dargestellt am Beispiel der Automobilindustrie, Frankfurt 1995.
- Treuhandanstalt*: Leitfaden der Treuhandanstalt für die Ausgestaltung von Sanierungskonzepten, Berlin 1990.
- Turnheim, G.*: Sanierungsstrategien. Mit strategischer Planung aus der Unternehmenskrise, Wien 1988.
- Uhlenbruck, W.*: Gläubigerberatung in der Insolvenz, Ein Handbuch für die Praxis, Köln 1983.
- Erfahrungen mit dem geltenden Insolvenzrecht - Eine kritische Bestandsaufnahme, *BfuP*, 2/1983, S.96ff.
- Uthmann, K.-A.von/Hoffmann, E.*: Die Grenzen traditioneller Kostensenkungen, Blick durch die Wirtschaft, vom 6.4.1994, S.7.
- Vidal, M.*: Strategische Pioniervorteile, in Albach (Schriftl.): Effizienzsteigerung im Innovationsprozeß, *ZfB-Ergänzungsheft* 1/1995, Wiesbaden 1995, S.43ff.
- Vogel, O.*: Rahmenbedingungen für personelle Umstrukturierungen, *ZfbF* 10/1989, S.883ff.
- Vollmer, L./Maurer, T.*: Die Eignung von Sanierungsdarlehen zur Abwehr der Überschuldung, *Der Betrieb*, 46/1993, S.2315ff.



- Voss, G.: Neuere Ansätze sektoraler Strukturpolitik, Beiträge zur Wirtschafts- und Sozialpolitik. Institut der deutschen Wirtschaft, Band 126, Köln 1984.
- Wäscher, D.: Gemeinkosten-Management im Material- und Logistik-Bereich, ZfB 3/1987, S.297ff.
- Management der gemeinkostentreibenden Faktoren am Beispiel eines Maschinenbau-Unternehmens, in Schulte, C. (Hrsg.): Effektives Kostenmanagement. Methoden und Implementierung, Stuttgart 1992, S.163ff.
  - Prozeßkostenrechnung als Instrument zur Reduzierung von Beständen, Logistikkosten und Durchlaufzeiten, krp, Sonderheft 1/1992, S.51ff.
- Wagner, A.: Gesellschaften zur Arbeitsförderung, Beschäftigung und Strukturentwicklung (ABS) im Transformationsprozeß Ostdeutschlands, WSI-Mitteilungen, 2/1994, S.73ff.
- Wartenberg, L.v.: Unternehmenskontinuität im Mittelstand: Plädoyer für die Reduzierung der Erbschaftssteuer auf Betriebsvermögen, BFuP, 3/1993, S.237ff.
- Europäische Industriepolitik aus Sicht der deutschen Industrie, in ifo-Schnelldienst: Europäische Industriepolitik: Ansichten und Aussichten, Heft 17-18/1993, S.34ff.
- Weber, J.: Produktions-, Transaktions- und Koordinationskostenrechnung, krp, Sonderheft 1/1993, S.19ff.
- Weck, P.de: Sanierung von verschiedenen Unternehmen aus Sicht der Banken, in Siegwart/Mahari/Caytas/Böckenförde (Hrsg.): Restrukturierungen & Turnarounds, Basel, Frankfurt 1990, S.201ff.
- Wegmann, J.: Die Sanierungsprüfung (Reorganisationsprüfung) - Möglichkeiten der formellen und materiellen Konkretisierung, Der Betrieb 38/1987, S.1901ff.
- Die Bedeutung der Krisen- und Insolvenzforschung für die betriebswirtschaftliche Konkretisierung der Insolvenzrechtsreform, BFuP 6/1989, S.566ff.
- Weinkopf, C.: Arbeitskräftepools - eine Alternative zur gewerblichen Leiharbeit ?, WSI-Mitteilungen, 9/1993, S.569ff.
- Weisel, E.: Ansätze einer Theorie der Verursachung von Unternehmungsinsolvenzen, Thun/Frankfurt/Main, 1982.
- Welge, M.K./Hüttemann, H.H.: Erfolgreiche Unternehmungsführung in schrumpfenden Branchen, Stuttgart 1993.
- Wellensiek, J.: Unternehmensfortführung und Betriebsveräußerung im Konkurs. ("Übertragende Sanierung"), in Siegwart/Mahari/Caytas/Böckenförde (Hrsg.): Restrukturierungen & Turnarounds, Basel, Frankfurt 1990, S.471 ff.
- Welzmüller, R.: Branchenanalyse Unterhaltungselektronik, unveröffentlichtes Manuskript, IG Metall Vorstand, Frankfurt 1993.
- Wildemann, H.: Konzentration auf Kernprodukte oder breite Fertigungskompetenz ? Eigenfertigung und Fremdbezug - neue Lösungen für eine klassische Fragestellung, Blick durch die Wirtschaft, 11. August 1992, S.7.
- Menschen lösen Probleme, Blick durch die Wirtschaft, 10.1.1995, S.7.
  - Ein Ansatz zur Steigerung der Reorganisationsgeschwindigkeit von Unternehmen: Die Lernende Organisation, in Albach/Wildemann (Schriftl.): Lernende Unternehmen, ZfB-Ergänzungsheft 3/1995, S.1ff.

- Wilkening, H.-R.*: Rezessionsmanagement. Grundlagen einer konjunkturorientierten Unternehmenspolitik, München 1993.
- Wimmer, R.*: Die Steuerung komplexer Organisationen. Ein Reformulierungsversuch der Führungsproblematik aus systemischer Sicht, in Sandner (Hrsg.): Politische Prozesse in Unternehmen, 2. Aufl, Heidelberg 1992, S.131ff.
- Wisskirchen, A./Worzalla, M.*: Aktuelle Fragen zu arbeitsrechtlichen Aufhebungsverträgen, Der Betrieb, 11/1994, S.577ff.
- Witte, E.*: Organisation für Innovationsentscheidungen, Göttingen 1973.
- Wolf, T.*: Sind eigenkapitalersetzende Gesellschafterdarlehen ohne Rangrücktritt im Überschuldungsstatus zu passivieren? Der Betrieb 46/1995, S.2277ff.
- Zäpfel, G./Brunner, J.K.*: Unternehmensstrategien in Wettbewerbssituationen, ZfB 6/1985, S.561ff.
- Zahn, E.*: Diskontinuitätentheorie - Stand der Entwicklung und betriebswirtschaftliche Anwendungen, in Macharzina, K.(Hrsg): Diskontinuitätenmanagement - Strategische Bewältigung von Strukturbrüchen bei internationaler Unternehmenstätigkeit, Berlin 1984, S.19 ff.
- Zellweger, B.*: Kreditwürdigkeitsprüfung in Theorie und Praxis, Bern/Stuttgart 1987.
- Ziegler, A.*: Auf dem Weg zu einer mitbestimmungsorientierten Strukturpolitik, WSI-Mitteilungen, 9/1995, S.574ff.
- Ziegler, H.*: Prozeßorientierte Kostenrechnung im Hause Siemens, BFuP, 4/1992, S.304ff.
- Zinn, K.G.*: Dienstleistungsgesellschaft oder Krise des tertiären Sektors ? WSI-Mitteilungen 1/1993, S.1ff.
- Die Wirtschaftskrise. Wachstum oder Stagnation. Zum ökonomischen Grundproblem reifer Volkswirtschaften, Mannheim 1994.
- Zwick, A.*: Turnaround - Management in Ostdeutschland, Stuttgart 1993.

## Personen- und Sachregister

§ 613a BGB (Betriebsübergang) 200f, 243, 277.

Absatz 148f.

Adaptionsvermögen 53.

Albach 18, 47f, 67.

Altersregelungen 158.

Altersversorgung 173f.

Arbeitsmarkt 127f, 214, 309, 314f.

Arbeitsrecht 72f, 155f, 171f, 193f, 200f, 274f, 316f.

Arbeitsvolumen 151f.

Arbeitszeitverkürzung 152f.

Aufgabestrategie 93f.

Banken (siehe Kreditinstitute)

Beschäftigungsgesellschaften 127f, 321f.

Beschäftigungspläne (siehe Beschäftigungsgesellschaften)

Beteiligungsgesellschaften 145f, 305f.

Betriebsübergang (siehe § 613a BGB)

Branchenausschuß 289f.

Branchenverhalten, abgestimmtes 104, 227f, 262.

Bürgschaften 178, 279f.

Deregulierung 241f.

Differenzierungsstrategie 87f, 111, 232f, 296f.

Diskontinuitäten 19, 23f.

Diversifikation 107f, 251, 262f, 270, 299f.

Diversifikationsstrategie 107f, 232f, 262.

Drei-Sektoren-Hypothese 29f.

Durchgriffshaftung 179f.

EGKS 105, 259f, 289f.

Eickhof 63f.

Eigenkapitalschwäche 43f, 284.

Externe Effekte 209, 213f.

Fertigungstiefe (siehe Leistungstiefe)

Finanzhilfen, staatliche 278f, 283f, 301f.

Finanzierung 70f, 142f, 167f, 176f, 180f, 197f, 275f.

Flexibilität 53, 59, 120.

Fortführungsgesellschaften 185, 198f.

Gesellschafterdarlehen 177, 275.

Gessner u.a. 193, 196.

Gesundshrumpfungsstrategie 100f.

Globalisierung 31f.

Gremminger 228f.

Grenzanbieter 38f.

Handlungsspielräume 51, 52f, 56, 94, 110f.

Hasselbach, Stefan 193, 196.

IG Metall 153, 170, 261, 303.

Industrial-Organisation-Forschung (siehe Industrieökonomie)

Industriekostenkurve 39, 126.

Industrieökonomie 33f, 68, 86f.

Industriepolitik

- allgemeine 218f, 238f, 248f.

- Begriff 206f.

- der Bundesländer 249f.

- der Europäischen Gemeinschaft 252f, 259f.
- in der Liquiditätskrise 273f, 278f.
- in der Strukturkrise 239f, 252, 255f, 258f.
- japanische 266f, 292.
- spezielle/besondere 258f.
- Weiterentwicklung 289f.
- Insolvenzforschung** 40f.
  - ordnung 186f, 202.
  - plan 201f.
  - prognose 44.
  - recht 72, 186f.
  - ursachen 40f.
- Interessenausgleich/Sozialplan** 72, 133, 155f, 193f, 243.
- Jacob** 53.
- Konjunkturkrisen** 64f, 147f, 234f.
  - theorien 27f.
- Konkurs** (siehe Insolvenz)
- Konsolidierungsstrategie** 100f.
- Kooperation** 104f, 250f, 262f.
- Kooperationsstrategie** 104f.
- Kostenanpassung** 160f.
  - Faktor- 117.
  - fixe 74f, 122f, 163.
  - Gemein- 74f, 122, 162.
  - führer 96f, 111.
  - führerstrategie 87f, 115f.
  - komplexität 125.
  - management 121f, 161f.
  - Transaktions- 114f, 230f.
  - variable 75, 163f.
- Kreditinstitute** 77f, 103, 143f.
- Kreditsicherheiten** 73, 143f, 168f, 178, 181f, 275f, 282.
- Krisenarten** 60f.
  - forschung 40f, 60f.
  - prozeß 60f.
  - stabilisierungsgesetz 266f, 292.
  - stadien 61f.
  - ursachen 40f.
- Krystek** 45, 60.
- Kündigungen** 155f, 181f.
- Leistungen** 113f.
- Leistungstiefe** 113f.
- Liquiditätskrisen** 77f, 165f, 181, 235f, 273f.
- Managementfehler** 41f, 284.
- Marktbehauptungsstrategie** 97f.
- Marktführerstrategie** 98f, 111.
- Marktstrukturen** 232f.
- Meffert** 54, 58, 68, 92.
- MITI** 266f, 291.
- Müller** 34, 61f, 92.
- Nischenstrategie** 102f.
- Oelsnitz** 54.
- Organisationentwicklung** 17, 138.
  - lernende 138f.
  - Wandel der 78f, 135.
- Pensionssicherungsverein (PSV)** 174f.
- Personalanpassung** 128f, 314f.
  - planung 129f.
- Phillips** 228.
- Picot** 17, 23, 67, 92, 112.
- Porter** 33f, 87, 98.
- Potentialorientierung** 130f.
- Rahmenbedingungen, rechtliche** 242f, 273f.
- Rahmenbedingungen, gesellschaftliche** 25f, 70f.
- Reengineering** 136f.
- Resourced-Based-View** 86f.
- Sanierung(s)**
  - Begriff 82f.
  - beihilfen 283f.
  - beteiligungsgesellschaften 305f.
  - in der Strukturkrise 86f.
  - in der Konjunkturkrise 147f.

- in der Liquiditätskrise 165f.
- konzept 308.
- kredit 183f.
- literatur 40f, 60f, 84.
- übertragende 178.
- Schmalenbach 14, 74.
- Schmidt 213.
- Segmentierungsstrategie 99f.
- Skaleneffekte 74f, 117, 124.
- Sozialplan (siehe Interessenausgleich/  
Sozialplan)
- Stahlindustrie 36, 259f.
- Strasser 36
- Strukturkrisen 63f, 86f, 120, 126f,  
135, 141, 221f.
- Strukturkrisenkartelle 105, 264f, 291.
- Strukturpolitik (siehe Industriepolitik)
- Strukturwandel
  - Begriff 22f.
  - der Organisation 135f.
  - externer 211f, 248.
  - gesamtwirtschaftliche Einflußfakto-  
ren 25f.
  - interner 18, 83, 110f, 211f.
  - sektorale Einflußfaktoren 33f, 88f.
  - Theorien des 15f, 29f.
  - unternehmensinterne Einflußfakto-  
ren 40f.
- Subventionen 244f, 260, 284f.
- Tarifverträge 25, 153f, 169f, 242,  
274f.
- Theorie
  - der Industriepolitik 209.
  - des Strukturwandels 29f.
- Konjunktur- 27f.
- neoklassische 212.
- Transaktionskosten- 114f, 230f
- Überkapazitäten 34, 64, 76, 261, 264f,  
267f, 295f.
- Überschuldung 182, 187f.
- Unternehmensbeteiligungsgesellschaf-  
ten (siehe Beteiligungsgesellschaf-  
ten)
- Verdrängungsstrategie 99
- Vergleich, außergerichtlicher 191f,  
276f, 310f.
- Wachstumsschwellen, kritische 47f.
- Wandlungsdruck 51, 94.
- Wandlungshemmnisse 52, 67f.
  - externe politische Prozesse 74f,  
221f, 236f.
  - gesellschaftliche Rahmenbedingun-  
gen 70f, 221f, 273f.
  - interne politische Prozesse 78f,  
119f, 158f, 175, 223f.
- Wandlungsprozeß 51, 60f, 65f.
- Wandlungsspielräume (siehe Hand-  
lungsspielräume)
- Wandlungsvermögen 51f, 221f.
- Wettbewerbsprozesse 34f, 74f, 226f,  
246f.
- Wettbewerbsstrategien 92f.
- Wettbewerbsvorteile 86f.
- Zahlungsunfähigkeit 189f, 312.
- Zyklus-theorien 29f.