

# Von der Gründung zur Pleite

Norbert Zdrowomyslaw (Hrsg.)

Unternehmens-Lebenszyklus  
und Management  
der Unternehmensentwicklung



Deutscher Betriebswirte-Verlag

## Von der Gründung zur Pleite



# VON DER GRÜNDUNG ZUR PLEITE

Unternehmens-Lebenszyklus und  
Management der Unternehmensentwicklung

von Prof. Dr. Norbert Zdrowomyslaw (Hrsg.)

Autoren:

Thomas Anklam, Eva Bergner,  
Christian Freericks, Michael Handy,  
Sabine Hillebrecht, Sina Lüdtkke, Fred Lüdtkke,  
Prof. Dr. Wilfried Müller, Chris Muszalik,  
Anja Rath, Dr. Bernd Rethmeier,  
Esther Schilgen, Prof. Dr. Gerhard Schünemann

Deutscher Betriebswirte-Verlag

Bibliografische Informationen der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen National-Bibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar

© Deutscher Betriebswirte-Verlag, Gernsbach 2005

Satz: Claudia Wild, Stuttgart

Druck: Stückle Druck, Ettenheim

ISBN: 3-88640-114-6

# Vorwort

Als Hochschullehrer, Berater und Moderator von Veranstaltungen bin ich fast täglich mit ökonomischen, gesellschaftlichen und sonstigen Aspekten konfrontiert, die sich mit der Unternehmensumwelt und der inneren Organisation und Gestaltung eines Unternehmens befassen. In Seminaren, Workshops und Konferenzen zu den Themen „Existenzgründung und -sicherung“ sind dabei Fragestellungen einer phasengerechten Führung sowie der Umgang mit Unternehmenskrisen immer präsent. Ein Thema, das Führungskräfte von mittelständischen wie auch von großen Unternehmen beschäftigt. Dieser Hintergrund sowie die Tatsache, dass ein Buch, das den Ansatz der genetischen Gliederung der Betriebswirtschaftslehre (Gründungs-, Umsatz- und Liquidationsphase) aufgreift, eine Lücke in der managementorientierten BWL schließen kann, haben mich motiviert, dieses Werk zu konzipieren und in Kooperation mit Wissenschaftlern, Studierenden und Praktikern zu schreiben.

Das Thema Unternehmensentwicklung und deren Steuerung ist immer aktuell. Täglich können wir beobachten, dass Firmen gegründet werden, wachsen, in eine Krise kommen oder ihre Existenz aufgeben müssen. Modellhaft spricht man in diesem Zusammenhang vom „Unternehmens-Lebenszyklus“. Das Konzept des Lebenszyklus, das seinen Ursprung in der Biologie hat, spiegelt sich in Aufbau und Titel unseres Werks „Von der Gründung zur Pleite“ wider.

Zielsetzung dieses Buches ist es, in komprimierter und nachvollziehbarer Form dem Leser ein „Unternehmensmodell“ vorzustellen und die einzelnen Phasen der Unternehmensentwicklung (z. B. Gründung, Wachstum durch Kooperation und Akquisition, Krisen- und Krisenmanagement, Insolvenz) zu verdeutlichen. Die vorliegende Abhandlung möchte Anregungen für eine phasengerechte Unternehmensführung liefern. Im Vordergrund steht demzufolge die Systematisierung von Entscheidungsebenen und Problemfeldern im Hinblick auf die Gestaltung des Managements und der Beeinflussung einzelner Phasen der Unternehmensentwicklung. Mehr die Breite (im Sinne der Vermittlung eines systematischen Gesamtüberblicks) und weniger die Tiefe bestimmt das inhaltliche Konzept des Werkes. Wer sich tiefer mit einzelnen Phasen der Unternehmensentwicklung beschäftigen möchte, wie beispielsweise der Existenzgründung, wird auf die Spezialliteratur verwiesen. Die einzelnen Themenbereiche werden anhand von Beispielen und zahlreichen Abbildungen verdeutlicht und durch Literaturhinweise vervollständigt.

Das Buch gliedert sich in vier Kapitel:

- Gegenstand des ersten Kapitels ist, die Beziehungen von Unternehmen und Umwelt im weitesten Sinne aufzuzeigen. Der Zusammenhang zwischen Gründungen, Insolvenzen und Konjunktur wird dargelegt und die Differen-

ziertheit der Unternehmenswelt (vom Einzelunternehmen zum Global Player) sichtbar gemacht. Abschließend werden die Rahmenbedingungen und Unterschiede von Klein- und Mittelunternehmen (KMU) sowie Großunternehmen diskutiert.

- In Kapitel zwei wird der Zusammenhang zwischen Unternehmensführung und Unternehmensentwicklung herausgearbeitet. Wichtig ist zu erkennen, dass klare Zielsetzungen und eindeutige Politiken und Strategien maßgeblich zur Unternehmenssicherung beitragen können. Mit einem controllinggerechten und empfängerorientierten Informationssystem wird die Grundlage für eine solide Steuerung der Unternehmensentwicklung gelegt. Führungskonzepte, wie Frühwarnsysteme sowie Risiko- bzw. Krisenmanagement, können zwar das Management der Unternehmensentwicklung unterstützen, aber trotz des Einsatzes diverser Führungskonzepte gibt es keine Garantie dafür, dass Unternehmen nicht in eine Krise geraten.
- Gegenstand des dritten Kapitels ist der Unternehmens-Lebenszyklus, d. h. die Interpretation und Analyse der einzelnen Stadien bzw. Phasen der Unternehmensentwicklung. Obwohl eine schlichte Analogie von natürlichen Lebewesen und dem „künstlichen“ Gebilde Unternehmung nicht möglich ist, kann jedoch im Sinne einer Modellbildung für ein Unternehmen durchaus ein gewisser Lebenszyklus konstatiert werden, und zwar – grob betrachtet – mit den vier Phasen Pionier-, Wachstums-, Reife- und Wende-Unternehmen, jeweils begleitet von Krisen. Die Botschaft dieses Kapitels ist: Zwar werden alle Entwicklungsphasen durch die Rahmenbedingungen und die Stakeholder mehr oder weniger beeinflusst, sie sind aber grundsätzlich durch die Unternehmensführung gestaltbar.
- Das vierte Kapitel bietet dem Leser unter Zugrundelegung der Unternehmens-Lebenszyklusphasen für die wichtigsten Bereiche Problemlösungen im Unternehmen in Checklistenform.

Das Buch wendet sich an Praktiker und Führungspersonen in Unternehmen ebenso wie an Studierende an Hochschulen sowie an sonstige Bildungsinstitutionen, die sich in das spannende und wichtige Gebiet der Unternehmensentwicklung einarbeiten müssen oder wollen. Für die kritische Durchsicht und das Korrekturlesen des Manuskripts bedanken wir uns bei Anette Burke.

Bei allen menschlichen Bemühungen können Irrtümer und Fehler nicht grundsätzlich ausgeschlossen werden. Unrichtigkeiten gehen allein auf das Konto der Verfasser. Über kritische Anregungen und Vorschläge aller Art aus Theorie und Praxis würden wir uns deshalb freuen.

Prof. Dr. Norbert Zdrowomyslaw  
*nzdrowo@fh-stralsund.de*

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	5
Abbildungsverzeichnis .....	13
Abkürzungsverzeichnis .....	17
<b>Kapitel I: Unternehmen und ihre Umwelt</b>	
<i>N. Zdwomyslaw, B. Rethmeier, E. Schilgen, Ch. Freericks, Ch. Muszalik</i> .....	21
1. Einführung in das Phänomen Wirtschaft .....	21
2. Wesentliche Umwelteinflüsse auf die Unternehmen .....	21
3. Wirtschaftsschwankungen und unternehmerisches Handeln .....	25
4. Unternehmen „leben“ nicht ewig .....	28
5. Kennzeichen der Wirtschaft: Unternehmensvielfalt .....	31
5.1 Unternehmen gleich Betrieb? .....	31
5.2 Unternehmenszusammenschlüsse und Fusionsfiber .....	34
5.3 Vielzahl von Unternehmenstypen prägt die Wirtschaft .....	36
6. Dominanz der Konzerne oder Renaissance des Mittelstands? .....	37
6.1 Definitionsversuche von KMU und Großunternehmen .....	38
6.2 Gesamtwirtschaftliche Bedeutung von KMU .....	41
6.3 Alle Macht den Global Playern und Konzernen? .....	42
7. Vor- und Nachteile von KMU und Großunternehmen .....	46
7.1 Was unterscheidet KMU von Großunternehmen? .....	46
7.2 Typische Führungseigenschaften von KMU und Großunternehmen .....	49
<b>Kapitel II: Unternehmensführung und Unternehmensentwicklung</b>	
<i>N. Zdwomyslaw, W. Müller, G. Schünemann, Th. Anklam, M. Handy, A. Rath</i> .....	55
1. Einführung .....	55
2. Überleben der Unternehmung als Kernaufgabe des Managements .....	56



3.	Unternehmenssicherung durch Unternehmenspolitik und Ziele . . .	57
3.1	Führung in die Zukunft mit unternehmenspolitischen Grundsätzen . . . . .	58
3.2	Ziele – ein unentbehrlicher Baustein erfolgsversprechender Führung . . . . .	60
4.	Unternehmensführung und Manager . . . . .	62
4.1	Führung und Führungsaufgaben . . . . .	63
4.2	Managementprozess und das „black box“-Gebilde Unternehmen . . . . .	64
4.3	Aufgaben- und personenorientierte Unternehmensführung .	66
4.4	Manager – Unternehmenslenker oder „Nieten in Nadelstreifen“? . . . . .	68
4.4.1	Managementhierarchie und Aufgaben . . . . .	69
4.4.2	Führungskraft – Manager versus Führer . . . . .	70
4.4.3	Gibt es den idealen Unternehmer-Typ? . . . . .	73
4.4.4	Schlüsselqualifikationen – die Basis für gutes Management . . . . .	74
5.	Controlling als Subsystem des Managements . . . . .	75
5.1	Definition und Einordnung des Controllings . . . . .	76
5.2	Controlling bedeutet Gewinn- und Zukunftsgestaltung . . . .	76
5.3	Controlling bedeutet Unterstützung des Managements . . . . .	81
5.4	Controlling – ein Führungskonzept für alle Branchen und Unternehmensgrößen . . . . .	82
5.5	Unternehmensführungskonzepte – von der Buchhaltung zur ganzheitlichen Unternehmensführung . . . . .	86
5.6	Controlling, Frühaufklärung, Krisen- und Risikomanagement . . . . .	88
5.6.1	Controlling und Steuerung von Diskontinuitäten . . .	88
5.6.2	Frühwarnsysteme – der Wunsch einer über- raschungsfreien Unternehmensentwicklung . . . . .	88
5.6.3	Ansätze für unternehmenssichernde Normstrate- gien im Konjunkturverlauf . . . . .	91
6.	Existenzsicherung durch Umwelt- und Unternehmensanalyse . . .	94
7.	Führungsinstrumente – Methoden oder Moden? . . . . .	97
7.1	Zweck, Systematisierungsmöglichkeiten und Anwendung . .	97
7.2	Inflation der Managementmethoden . . . . .	100
7.3	Controllinggerechtes und empfängerorientiertes Informationssystem . . . . .	102

### **Kapitel III: Unternehmens-Lebenszyklus: Von der Gründung zur Insolvenz**

*N. Zdrawomyslaw, W. Müller, G. Schünemann, F. Lüdtke, E. Schilgen* . 107

1.	Unser verwendetes Unternehmensmodell und Managerrealität . . .	107
2.	Verwendung von Lebenszyklus-Konzepten in der Betriebswirtschaftslehre . . . . .	110
3.	Unternehmens-Lebenszyklus und Unternehmensentwicklung . . . .	112
4.	Krisen in den Modellen der Unternehmensentwicklung . . . . .	115
5.	Wandel ist gestaltbar – ein Unternehmen muss nicht sterben . . . . .	118
6.	Unternehmensstrategien zur Unternehmensentwicklung . . . . .	122
7.	Unternehmens-Lebenszyklus: Fallbeispiel Siemens AG . . . . .	124
8.	Besondere Aspekte im Rahmen des Unternehmens-Lebenszyklus . . . . .	131
8.1	Krisenindikatoren für bestimmte Entwicklungsphasen . . . . .	131
8.2	Unternehmens-Lebenszyklus und Finanzierung . . . . .	137
8.3	Unternehmens-Lebenszyklus und Führungskräfte-Typen . . .	139
9.	Pionier-Unternehmen . . . . .	140
9.1	Vorbereitung der Gründung . . . . .	140
9.1.1	Gründungs- und Innovationsoffensive in Deutschland . . . . .	142
9.1.2	Prinzipielle Möglichkeiten der Unternehmensgründung . . . . .	143
9.1.3	Mit Überbrückungsgeld und „Ich-AG“ selbstständig . . . . .	147
9.1.4	Informations- und Orientierungsphase . . . . .	150
9.1.5	Persönliche und wirtschaftliche Vorüberlegungen . .	151
9.2	Konzeptionsphase und eigentlich Unternehmensgründung . .	153
9.2.1	Geschäftsidee und wichtige Voraussetzungen zur Realisierung . . . . .	153
9.2.2	Rechtsformwahl . . . . .	155
9.2.3	Standortwahl . . . . .	158
9.3.4	Organisation und Führung . . . . .	161
9.2.5	Businessplan – Spiegelbild nach innen und Außenhäuschen nach außen . . . . .	164

9.2.6	Risikoabsicherung von Unternehmen und Familie . . .	167
9.2.7	Anmeldungen und Genehmigungen zum Start der Geschäftstätigkeit . . . . .	168
10.	Wachstums-Unternehmen . . . . .	171
10.1	Internes und externes Unternehmenswachstum . . . . .	171
10.2	Markt-Wachstumsstrategien zur Stärkung der Kernkompetenzen . . . . .	174
10.3	Wachstum durch Eigenaufbau . . . . .	176
10.3.1	Wachstum durch Innovationen . . . . .	176
10.3.2	Eigene Marktbearbeitung . . . . .	179
10.4	Wachstum durch Kooperationen . . . . .	180
10.5	Wachstum durch Akquisitionen und Zusammenschlüsse . . .	186
11.	Reife-Unternehmen . . . . .	190
11.1	Revitalisierung durch Diversifikationsmanagement . . . . .	191
11.2	Revitalisierung durch Innovations- und Venture-Management . . . . .	196
11.3	Erhöhung der Wachstumschancen durch den „Gang an die Börse“ . . . . .	201
11.4	Lösungsansätze zur Nachfolgeregelung . . . . .	204
11.4.1	Nachfolgeregelung rechtzeitig und umfassend planen . . . . .	205
11.4.2	Vier Modelle einer Nachfolgeregelung . . . . .	207
11.4.3	Auswahl und Ausbildung des Nachfolgers . . . . .	209
11.4.4	Nachfolge planmäßig regeln . . . . .	211
12.	Wende-Unternehmen . . . . .	212
12.1	Unternehmenskrise und Krisenmanagement . . . . .	213
12.1.1	Was ist eine Unternehmenskrise? . . . . .	213
12.1.2	Wie manage ich eine Unternehmenskrise? . . . . .	217
12.2	Sanierungsmanagement . . . . .	221
12.3	Insolvenz – Niedergang oder Chance? . . . . .	226
12.3.1	Insolvenzrecht und Insolvenzeröffnungsverfahren . .	227
12.3.2	Liquidation – Unternehmensverwertung . . . . .	229
12.3.3	Sanierung unter Insolvenzrecht – Unternehmensfortführung . . . . .	230

**Kapitel IV: Checklisten zur Unternehmensentwicklung**

<i>E. Bergner, S. Hillebrecht, S. Lüdtke</i> .....	233
1: Persönliche Voraussetzungen für eine Selbstständigkeit .....	234
2: Fragen und Antworten als Entscheidungshilfe zur Existenzgründung .....	235
3: Gründe für die Selbstständigkeit .....	236
4: Analyse Ihrer Grundvoraussetzungen .....	236
5: Sie haben eine Idee? .....	237
6: Abschließende Fragen zu Ihrer Geschäftsidee .....	238
7: Anforderung an die Darstellung der Gründungsidee .....	238
8: Standortfragen (1) .....	238
9: Standortfragen (2) .....	239
10: Fragen zum Markt .....	240
11: Zwanzig Schritte zur Existenzgründung .....	241
12: Rechtsformen .....	242
13: Besondere Zulassungsvoraussetzungen .....	246
14: Mindestumfang eines Business-Plans .....	247
15: Kontrollfragen zu Ihrem Business-Plan .....	247
16: Rechenmuster für die Gewinn- und Verlustvorschau (Plan-GuV) .....	248
17: Umsatzplanung .....	250
18: Liquiditätsplanung .....	251
19: Franchise-Projekte .....	252
20: Feststellung pionierhafter Elemente .....	253
21: Feststellung von Wachstums-Elementen .....	254
22: Feststellung von Reife-Elementen .....	256
23: Feststellung von Wende-Elementen .....	257
24: Akquisitionen .....	259
25: Tipps für das Krisenmanagement .....	262
26: Fragen zur Strategiekrise .....	264
27: Fragen zur Erfolgskrise .....	265
28: Fragen zur Liquiditätskrise .....	266
29: Aspekte bei der Unternehmensnachfolge .....	267
30: Wichtige Fragen der Übernahme einer bestehenden Unternehmung .....	270
31: Aufdeckung und Abwehr von Insolvenzgefahren .....	271
32: Inhalte eines Insolvenzplans .....	280
Literaturverzeichnis .....	283
Stichwortverzeichnis .....	295
Herausgeber und Autoren .....	302



## Abbildungsverzeichnis

Abb. 1	Umweltfaktoren der Unternehmen und deren Einflussintensität . . . . .	22
Abb. 2	Anspruchsgruppen des Unternehmens und ihre Interessen . . . . .	23
Abb. 3	Die Phasen des Konjunkturzyklus . . . . .	26
Abb. 4	Kondratieff-Zyklen – sogenannte lange Wellen der Wirtschaftsentwicklung . . . . .	27
Abb. 5	Wirtschaftswachstum und Gewerbeanmeldungen in Deutschland 1996–2003 . . . . .	31
Abb. 6	Konjunkturverlauf und Unternehmensinsolvenzen 1951–2003 . . . . .	33
Abb. 7	Kooperation, Konzentration und Wachstum . . . . .	35
Abb. 8	Formen von Zusammenschlüssen . . . . .	36
Abb. 9	Mögliche Unterscheidungskriterien für Unternehmen . . . . .	37
Abb. 10	Betriebsgrößenklasseneinteilung (EU) . . . . .	40
Abb. 11	„Fusionsfieber“ Beispiele . . . . .	43
Abb. 12	Hitliste der 50 größten Unternehmen Deutschlands . . . . .	44
Abb. 13	Die Gründe für die Marktschwierigkeiten von Klein- und Mittelbetrieben . . . . .	47
Abb. 14	Charakterisierung der Betriebstypen „Klein- und Mittelbetrieb“ und „Großbetrieb“ . . . . .	50
Abb. 15	Gliederungsmöglichkeiten der Betriebswirtschaftslehre . . . . .	55
Abb. 16	Unternehmenspolitik und hierarchische Struktur der Unternehmensführung . . . . .	58
Abb. 17	Betriebswirtschaftliche Zielkategorien . . . . .	61
Abb. 18	Zielhierarchie/Ziele der Unternehmung . . . . .	62
Abb. 19	Beispiele zur Zielformulierung . . . . .	62
Abb. 20	Kernaufgaben der Führung . . . . .	63
Abb. 21	Hauptfunktionen der Führung . . . . .	64
Abb. 22	Integrativer Managementansatz . . . . .	66
Abb. 23	Führungsfunktionen: Aufgaben- und Personenorientierung . . . . .	67
Abb. 24	Managementebenen und Tätigkeitsfelder . . . . .	69
Abb. 25	Unterschiede zwischen Managern und Führern nach Zaleznik . . . . .	71
Abb. 26	Gegenüberstellung Manager/charismatischer Führer . . . . .	72
Abb. 27	Typen des Unternehmers . . . . .	73
Abb. 28	Handlungs- und Persönlichkeitskompetenz als Vermögen des Unternehmens . . . . .	75
Abb. 29	Regelkreis des strategischen und operativen Controllings . . . . .	77

Abb. 30	Wesentliche Unterschiede zwischen klassischem Rechnungswesen und Controlling . . . . .	78
Abb. 31	Gegenüberstellung von strategischem und operativem Controlling . . . . .	79
Abb. 32	Verzahnung strategisches und operatives Controlling . . . . .	79
Abb. 33	Zwei Schlüsselkonzepte im Bereich Management . . . . .	81
Abb. 34	Controllerfunktionen am Beispiel eines Kleingewerbetreibenden . . . . .	83
Abb. 35	Internes und externes Controlling in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße . . . . .	84
Abb. 36	Aufgaben des Controllings . . . . .	85
Abb. 37	Evolution der Führungssysteme. . . . .	87
Abb. 38	Phasen einer Unternehmenskrise. . . . .	91
Abb. 39	Externes und internes Unternehmensüberwachungssystem. . . . .	92
Abb. 40	Normstrategien für einzelne Funktionsbereiche im Konjunkturverlauf. . . . .	93
Abb. 41	Normstrategien im Konjunkturverlauf. . . . .	94
Abb. 42	Instrumente der Umwelt- und Unternehmensanalyse. . . . .	95
Abb. 43	Einige Instrumente für das strategische und das operative Controlling . . . . .	99
Abb. 44	Ausgewählte Managementkonzepte . . . . .	101
Abb. 45	Hierarchie des betrieblichen Informationsbedarfs . . . . .	104
Abb. 46	Systemorientiert-ganzheitliches Unternehmensmodell . . . . .	108
Abb. 47	Der erweiterte Produkt-Lebenszyklus . . . . .	113
Abb. 48	Vor- und Nachteile der Pionier-, Wachstums-, Reife- und Wende-Unternehmen . . . . .	114
Abb. 49	Das Modell des wachsenden Unternehmens nach Greiner . . . . .	117
Abb. 50	Entwicklungsphasen der IBM . . . . .	119
Abb. 51	Interne und externe Nutzenpotenziale im Unternehmens-Lebenszyklus . . . . .	119
Abb. 52	Strategien – Weg in die Zukunft . . . . .	122
Abb. 53	Strategiearten auf den Ebenen des Planungssystems . . . . .	123
Abb. 54	Ebenen der Führungsstruktur bei der Siemens AG. . . . .	129
Abb. 55	Unternehmens-Lebenszyklus und Finanzierung . . . . .	138
Abb. 56	Anforderungen an den Unternehmer in den Unternehmensentwicklungsphasen . . . . .	139
Abb. 57	Anforderungen an den Unternehmer in den Unternehmensentwicklungsphasen . . . . .	141
Abb. 58	Gründungsforschung. . . . .	143
Abb. 59	Eine denkbare Systematik der Gründungsformen . . . . .	143
Abb. 60	Gründungsvarianten . . . . .	144

---

Abb. 61	Rahmenbedingungen für „Ich-AG“ und Überbrückungsgeld . . . . .	149
Abb. 62	Mögliche Anlaufstellen für Informationen und Gründerberatung . . . . .	150
Abb. 63	Gründe für den Schritt in die Selbstständigkeit . . . . .	152
Abb. 64	Persönliche Gründe für einen Unternehmensmisserfolg . . .	152
Abb. 65	Die Schritte von der Geschäftsidee zur Realisierung. . . . .	154
Abb. 66	Wichtige privatrechtliche Rechtsformen . . . . .	157
Abb. 67	Mögliche Systematisierung von Standortkriterien . . . . .	159
Abb. 68	Wie weit ist der Einzugsbereich des Standorts? . . . . .	160
Abb. 69	Bewertungsschema Standorte. . . . .	161
Abb. 70	Beschäftigungsverhältnisse . . . . .	163
Abb. 71	Planungsmodule eines Businessplans . . . . .	164
Abb. 72	Aufbau eines typischen Businessplans . . . . .	166
Abb. 73	Übersicht zu potenziellen Risiken . . . . .	168
Abb. 74	Wichtige Meldepflichten . . . . .	169
Abb. 75	Handelsregistereintragung . . . . .	170
Abb. 76	Wege zum Unternehmenswachstum. . . . .	173
Abb. 77	Marktstrategien und Investitionsaufwand. . . . .	174
Abb. 78	Innovationen: Neu dem Grade nach . . . . .	176
Abb. 79	Die Gestaltungsbereiche des Innovationsmanagements . . .	178
Abb. 80	Erfolgsversprechende Aktionsfelder mittelständischen Wirtschaftens. . . . .	181
Abb. 81	Kooperationskonzepte im Vergleich. . . . .	183
Abb. 82	Das merkmalspezifische Konzept der Virtuellen Unternehmung . . . . .	184
Abb. 83	Mögliche Synergie-Effekte durch Akquisitionen . . . . .	188
Abb. 84	Verhandlungsspielraum beim Unternehmenskauf. . . . .	189
Abb. 85	Mannesmann-Portfolio Ende der 60er und Ende der 90er Jahre . . . . .	191
Abb. 86	Konzentration versus Diversifikation . . . . .	192
Abb. 87	Die Diversifikation von Mannesmann 1995 – 1998. . . . .	192
Abb. 88	Die Wahl der Diversifikationsform. . . . .	193
Abb. 89	Outsourcing – Weg zur Reduzierung der Fertigungstiefe . .	194
Abb. 90	Quellen des wirtschaftlichen Wandels . . . . .	197
Abb. 91	Venture-Wippe nach Servatius. . . . .	198
Abb. 92	Gestaltungsmöglichkeiten des Venture Managements . . . .	199
Abb. 93	Buy-Out-Konzepte. . . . .	200
Abb. 94	Vor- und Nachteile verschiedener Beteiligungsformen. . . .	202
Abb. 95	Tangierte Bereiche der Unternehmensnachfolge . . . . .	206
Abb. 96	Prozess der Nachfolgeregelung . . . . .	208
Abb. 97	Phasen der Betriebsübergabe . . . . .	211
Abb. 98	Krisenmerkmale. . . . .	214



Abb. 99	Konzept der Krisenursachen und Krisenstadien . . . . .	216
Abb. 100	Genereller Prozess eines umfassenden Krisenmanagements . . . . .	219
Abb. 101	Klassifikation des Krisenmanagements im engeren und weiteren Sinne . . . . .	220
Abb. 102	Mögliche Träger des Sanierungsmanagements . . . . .	222
Abb. 103	Von der Ursachenanalyse zur Sanierungsplanung . . . . .	223
Abb. 104	Sanierungsprozess im Überblick . . . . .	224
Abb. 105	Insolvenzeröffnungsverfahren . . . . .	228
Abb. 106	Formen der Vermögensverwertung und -verteilung . . . . .	229

## Abkürzungsverzeichnis

%	Prozent
&	und
§	Paragraph
Abb.	Abbildung
Abs.	Absatz
AG	Aktiengesellschaft
AKSI	Arbeitskreises „Sanierung und Insolvenz“
AktG	Aktiengesetzes
AO	Abgabenordnung
Aufl.	Auflage
BA	Bundesagentur für Arbeit
BBO	Belegschafts Buy-Outs
BDI	Bundesverband der deutschen Industrie
BDU	Bundesverband deutscher Unternehmenberater
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch
BIP	Bruttoinlandsprodukt
BMWA	Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit
BMWI	Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie
BPR	Business Process Reengineering
BSC	Balanced Scorecard
BWL	Betriebswirtschaftslehre
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
d. h.	das heißt
dar.	darunter
DDR	Deutsche Demokratische Republik
e.V.	eingetragener Verein
EDV	Elektronische Datenverarbeitung
EG	Europäische Gemeinschaft
EStG	Einkommensteuergesetz
etc.	etcetera
EU	Europäische Union
Eurostat	Statistisches Amt der EU
F&E	Forschung und Entwicklung
f.	folgende
ff.	fortfolgende
FuE	Forschung und Entwicklung
GATT	General Agreement on Tariffs and Trade
GbR	Gesellschaft bürgerlichen Rechts
GewO	Gewerbeordnung
ggf.	gegebenenfalls

GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GmbHG	Gesetz betreffend die Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GWB	Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen
Hartz II	Von Peter Hartz erarbeitetes Konzept zur Reformierung des Arbeitsmarktes, welches den inzwischen gültigen gesetzlichen Regelungen zugrunde liegt.
HGB	Handelsgesetzbuch
Hrsg.	Herausgeber
i. d. R.	in der Regel
i.e.S.	im engen Sinne
i.L.	in Liquidation
i.w.S.	im weiten Sinne
Ich-AG	Eine mehr euphemistische Bezeichnung für ein von einer Einzelperson aus der Arbeitslosigkeit heraus gegründetes und betriebenes Unternehmen. (auch als „Familien-AG“ bezeichnet).
ICM	Information und Communication Mobile
ICN	Information and Communication Networks
IDW	Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e. V.
IfM	Bonner Instituts für Mittelstandsforschung
IFO	Institut für Wirtschaftsforschung München
IHK	Industrie- und Handelskammer
InsO	Insolvenzordnung
IPO	Initial Public Offering
IT	Informationstechnologie
KfW	Kreditanstalt für Wiederaufbau
KG	Kommanditgesellschaft
KMU	Klein- und Mittelbetriebe
KonTraG	Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich
LBO	Leverage Buy Out
LMBO	Leveraged Management Buy Out
M&A	Mergers & Acquisitions (Unternehmenskäufe)
MAB	Mitarbeiterbeteiligung
MBI	Management Buy In
MBO	Hier: Management Buy Out
MbO	Management by objectives
Mio.	Millionen
MIS	Management-Informationssystem
Mrd.	Milliarden
OHG	Offene Handelsgesellschaft
PartG	Partnergesellschaft
PartGG	Partnergesellschaftsgesetz
PIMS	Profit Impact of Market Strategies
ROI	Return on Investment

---

RoI	Return on Investment
S.	Seite
SE	Societas Europaea
SEP	Spezifische Erfolgsposition
SGB	Sozialgesetzbuch
sog.	sogenannte
SWOT	<b>S</b> trengths, <b>W</b> eaknesses, <b>O</b> pportunities, <b>T</b> hreats
TQM	Total Quality Management
U	Unternehmen
u. a.	unter anderem
u.ä.	und ähnliche
u.s.w.	und so weiter
USA	United States of America
VCG	Venture-Capital-Gesellschaften
vgl.	vergleiche
VU	Virtuelles Unternehmen
z. B.	zum Beispiel



# Kapitel I: Unternehmen und ihre Umwelt

## 1. Einführung in das Phänomen Wirtschaft

Jeder Mensch – unabhängig von seiner Stellung in der Gesellschaft – ist auf vielfältige Weise mit dem **Phänomen** verbunden, das allgemein „**die Wirtschaft**“ genannt wird. Eng mit dem Begriff Wirtschaft sind Begriffe wie wirtschaftliche Entwicklung, Konjunkturzyklus, Bedürfnisse, Bedarf, Güter, Produktion, Verteilung, ökonomisches Prinzip (Wirtschaftlichkeitsprinzip), Angebot, Nachfrage, Haushalte, Unternehmen, Staat, Außenwirtschaft, Europäische Union (EU) usw. verbunden.

In einer privaten Unternehmung geht es – rein ökonomisch betrachtet – darum, die Produktionsfaktoren nach dem Wirtschaftlichkeitsprinzip zu kombinieren und das **erwerbswirtschaftliche Prinzip** zu verfolgen. Dieses Prinzip stellt die eigentliche Triebfeder des unternehmerischen Handelns dar. Konkret bedeutet dies, dass ein Unternehmen nicht zum Selbstzweck eröffnet und betrieben wird, sondern zu dem Zweck, auf möglichst lange Dauer genügend Überschüsse (Gewinne) zu erwirtschaften. Die einem solchen Zweck verpflichtete „Unternehmenssicherung“ kann i. d. R. nur dann erreicht werden, wenn sich das Unternehmen mit seiner Leistung und seinem Verhalten **strategisch** an den Erwartungen und Interessen der **Anspruchsgruppen** (Stakeholder) orientiert.

Gegenstand unserer Betrachtung in diesem Kapitel ist, die **Beziehungen** von **Unternehmen** und **Umwelt** im weitesten Sinne aufzuzeigen. Der Zusammenhang zwischen Gründungen, Insolvenzen und Konjunktur wird dargelegt und die **Differenziertheit der Unternehmenswelt** (vom Einzelunternehmen zum Global Player) sichtbar gemacht. Abschließend werden die Rahmenbedingungen und Unterschiede von **Klein-** und **Mittelunternehmen** (KMU) sowie **Großunternehmen** diskutiert.

## 2. Wesentliche Umwelteinflüsse auf die Unternehmen

Jedes **Unternehmen** (Organisation) wird durch seine (ihre) **Umwelt** bzw. **Umweltfaktoren** mitgeprägt. Aus der Handlungssicht der Unternehmen, ob in Brasilien, China, den USA, Deutschland oder in einem Bundesland wie Mecklenburg-Vorpommern, bedeutet dies, dass sie sich in einem **Geflecht von Rahmenbedingungen** und **Beziehungen** bewegen und diesen Rechnung tragen müssen. Dies war vor 200 Jahren schon der Fall und gilt in verstärktem Ausmaße auch heute noch. Es ist Aufgabe der Unternehmensleitung, diese sich verändernden Bedingungen und Beziehungen zu beobachten und bei Entscheidungsprozessen zu berücksichtigen.

Die **Dynamik der Umwelt** des Unternehmens kann aus drei Perspektiven betrachtet werden:

- der **systemischen** Perspektive (Umsysteme)
- der **institutionellen** Perspektive (Stakeholder) und
- der **problembezogenen** Perspektive (Issues) (vgl. Thommen 2003, S. 19).

Was bedeutet dies für die Unternehmen, ihre Strategie, Struktur und Kultur? Jedes Unternehmen sollte im Rahmen der Unternehmenspolitik sowie bei seinen Zielsetzungen die „Umwelteinflüsse“ nicht außer Acht lassen. Kenntnisse über politisch-rechtliche, ökonomische, soziologische und ökologische Einflussgrößen (generelle, äußere bzw. globale Umwelt des Unternehmens) sowie über Macht und Einfluss der Konkurrenz, der Kunden usw. (spezielle, innere bzw. aufgabenspezifische Umwelt) sowie die Analyse von Stärken und Schwächen des eigenen Unternehmens sind nützlich, wenn nicht gar erforderlich, damit Prognose, Zielsetzung, Strategie, Detailplanung, Realisation und Kontrolle nicht im „luftleeren Raum“ stattfinden, sondern an einer ausreichenden Anzahl „fester Punkte“ ansetzen können.

**Abbildung 1: Umweltfaktoren der Unternehmen und deren Einflussintensität**

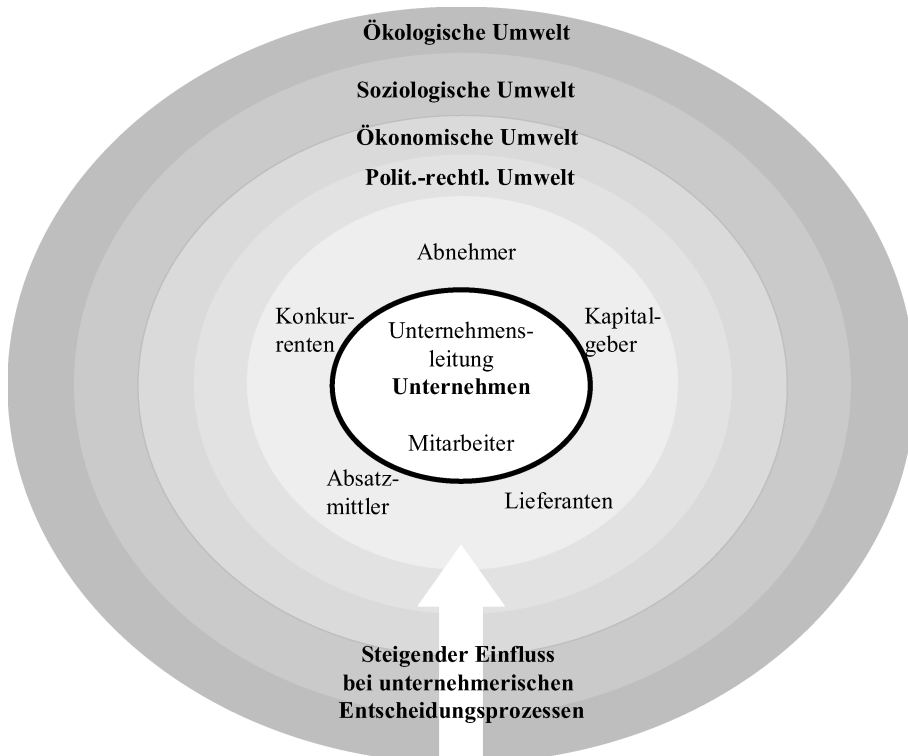


Abbildung 1 gibt einen Hinweis auf die zahlreichen **Einflussfaktoren, differenziert nach der Einflussintensität**, die bei unternehmerischen Entscheidungsprozessen zu berücksichtigen sind. Während eine Organisation auf die generellen Umweltfaktoren bzw. Indikatoren höchstens mittelbar Einfluss nehmen kann, können die speziellen Umweltfaktoren des Marktes (Bezugs-, Interessen- oder Anspruchsgruppen) mehr oder weniger stark beeinflusst werden. Eine Differenzierung der zahlreichen Einflussfaktoren nach der Einflussintensität bezüglich des unternehmerischen Entscheidungsprozesses lässt sich allerdings nicht allgemein, sondern lediglich für das konkrete Unternehmen bzw. für ausgewählte Geschäftseinheiten vornehmen.

Ein Ansatz zur Analyse und Handhabung der Beziehung „Systemteilnehmer der Unternehmung“ ist das **Stakeholder-Konzept** (vgl. Thommen 2003, S. 13 ff.).

**Abbildung 2: Anspruchsgruppen des Unternehmens und ihre Interessen**

Anspruchsgruppen		Interessen (Ziele)
Interne Anspruchsgruppen	<b>Eigentümer (Prinzipal)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kapitaleigentümer</li> <li>• Eigentümer-Unternehmer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einkommen, Gewinn</li> <li>• Erhaltung, Verzinsung und Wertsteigerung des investierten Kapitals</li> <li>• Selbstständigkeit/Entscheidungsautonomie</li> <li>• Macht, Einfluss, Prestige</li> <li>• Entfaltung eigener Ideen und Fähigkeiten, Arbeit = Lebensinhalt</li> </ul>
	<b>Management (Agent des Prinzipals)</b> (Manager-Unternehmer)	
	<b>Mitarbeiter</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einkommen (Arbeitsplatz)</li> <li>• Soziale Sicherheit</li> <li>• sinnvolle Betätigung, Entfaltung der eigenen Fähigkeiten, Umsetzung von Ideen</li> <li>• zwischenmenschliche Kontakte, Gruppenzugehörigkeit</li> <li>• Anerkennung, Status, Prestige</li> </ul>