

**ÖSTERREICHISCHE GESELLSCHAFT  
FÜR UNTERNEHMENSGESCHICHTE**

# **KRISEN UND KRISENMANAGEMENT**

**HERAUSGEBER ALOIS MOSSER**



**THOMAS BECKER · STEPHAN FRIEDRICH · ROLAND GAREIS  
HANS HINTERHUBER · LEOPOLD MADERTHANER · ALOIS MOSSER  
ANDREAS RESCH · KARL SAMSTAG · WOLFGANG SCHÜSSEL · HARALD WINKEL**



Veröffentlichungen der Österreichischen Gesellschaft  
für Unternehmensgeschichte

17

Veröffentlichungen der Österreichischen Gesellschaft  
für Unternehmensgeschichte

Band 17

Wien 1995

# KRISEN UND KRISENMANAGEMENT

HERAUSGEBER ALOIS MOSSER

Wien 1995

Die Drucklegung dieser Publikation wurde durch folgende Institutionen und Firmen ermöglicht, denen unser besonderer Dank gilt:

**Bank Austria**

**bm:wfk**



ÖSTERREICHISCHE LOTTERIEN



Eigentümer, Herausgeber und Verleger:  
Österreichische Gesellschaft für Unternehmensgeschichte,  
Wirtschaftsuniversität Wien, Augasse 2 – 6, 1090 Wien  
Satz: Exakta GmbH, 1180 Wien  
Druck: REMAprint, 1160 Wien

# Inhalt

<i>Alois Mosser</i>	
Einleitung .....	7
<i>Wolfgang Schüssel</i>	
Krisenpolitik – eine gemeinsame Verantwortung .....	9
<i>Leopold Maderthaner</i>	
Begrüßungsrede anlässlich der Vortragsveranstaltung „Krisen und Krisenmanagement“ und zum 75. Geburtstag von Univ. Prof. Dr. Alois Brusatti am 4. März 1994 .....	15
<i>Karl Samstag</i>	
„Krisen und Krisenmanagement“ .....	19
<i>Harald Winkel</i>	
Wirtschaftskrisen: Schicksal oder Herausforderung .....	25
<i>Roland Gareis</i>	
Krisenmanagement: Forschung und betriebswirtschaftliche Praxis .....	37
<i>Thomas A. Becker</i>	
Optionalität als Krise? Der Umgang mit „offenen Möglichkeitsräumen“ erfordert paradigmatische Innovationen .....	51
<i>Hans A. Hinterhuber und Stephan A. Friedrich</i>	
Der strategische Rückzug als Instrument zur Bewältigung von Krisensituationen .....	83
<i>Andreas Resch</i>	
Zur „fruchtbringende(n) Verwendung der eingelegten Gelder und ... (des) eigenen Vermögens“ .....	113
Autoren .....	127





## Einleitung

Wer meinte, daß mit dem Obsoletwerden marxistisch-ökonomischer Theorie das Wort „Krise“ aus dem Sprachgebrauch verschwinden oder sich zumindest ins Umgangsprachliche verlieren würde, sieht sich getäuscht. Heute wird das Wort Krise, auch im Fachgespräch, häufiger verwendet denn je, wenn auch der Inhalt dieses Begriffes nicht eindeutiger, sondern vieldeutiger geworden ist. Der Mensch des ausgehenden 20. Jahrhunderts sieht sich in allen Lebensbereichen mit Krisenszenarien konfrontiert.

Obwohl „die Krise“ bereits seit gut 200 Jahren zum begrifflichen Instrumentarium wirtschaftswissenschaftlicher Darlegungen gehört, blieb ihre Wesensbestimmung in makro- wie mikroökonomischen Zusammenhängen bis heute beachtlichen Wandlungen unterworfen. Sie entzog sich, wie wir heute rückblickend erkennen, zu allen Zeiten einer definitiven Bestimmung, mögen auch die zeitbedingten Erklärungen und Zugriffe den Menschen vorübergehend den Eindruck endgültiger Klärung vermittelt haben.

Die offensichtliche Schwierigkeit, eine präzise Begriffsfassung zu bewerkstelligen, liegt darin, daß das Phänomen Krise anhand objektiver Kriterien nicht exakt beschrieben werden kann. Wir werden gewahr, daß in der Vergangenheit vergleichbare wirtschaftliche Verhältnisse einmal als krisenhafte Zuspitzung, das andere Mal als durchaus „normal“ eingestuft wurden. Der bekannte Ausspruch, daß Darstellungen von Krisen mehr über den Schreiber als über das zu beschreibende Phänomen aussagen, kennzeichnet, wenn auch überspitzt, das Problem: Das Krisenbewußtsein des Autors, das sich nicht nur auf objektive, sondern vielleicht stärker noch auf subjektive Maßstäbe gründet, entscheidet letztlich darüber, was als Krise apostrophiert wird, und was nicht.

Um den wissenschaftlichen Zugang zum Krisenphänomen sicherzustellen, bzw. den Krisenbegriff zu operationalisieren, machte Knut Borchardt vor einem Jahrzehnt den Vorschlag, zwischen *Krisen an sich* und *Krisen für sich* zu unterscheiden. Erstere liegen vor, wenn ein Befund ökonomischer Größen

und Prozesse als „kritisch“ eingestuft wird, letztere dann, wenn die Menschen eine Krise wahrzunehmen glauben und ihr Handeln danach richten.

Damit erhöht sich die analytische Qualität des Krisenbegriffes in den Wirtschaftswissenschaften, wächst ihm eine soziale, ja anthropologische Dimension zu. Das steigende Krisenverständnis verfeinert die Instrumente der Krisenwahrnehmung und -beeinflussung. Die Wissenschaft reagiert heute sensibel auf die gesellschaftlichen Implikationen mikro- wie makroökonomischer Prozesse, auf die qualitativen Elemente des Erscheinungsbildes von Krisen. Damit dringt auch die Krisenursachenforschung in bislang unberücksichtigte Bereiche vor. Mit der Aufgabe der Suche nach dem objektiv gültigen Krisenbegriff gewinnt die Krisenforschung ihren Gegenstand zurück.

Die Wahl des Themas „Krisen und Krisenmanagement“ geschah zu einer Zeit, als die Insolvenzen und Konkurse in der österreichischen Wirtschaft eine neue Rekordhöhe erreichten. Die dadurch entfachte Krisendebatte zeigte eine ebenfalls neue Art der Betroffenheit einer breiten Öffentlichkeit, von Politikern und Ökonomen. Die Andersartigkeit der Diskussion äußerte sich in ihrem optimistischen Grundton. Die eine Verringerung der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit andeutenden „harten“ Fakten wurden von vielen als ergänzungsbedürftig für eine adäquate Lagebeurteilung eingestuft. Daher rückte weniger die Frage einer drohenden Kontraktion der Wirtschaft in den Mittelpunkt des Interesses, als vielmehr das Bestreben, zu einer neuen Wahrnehmung und Bewertung von Krisenanzeichen zu kommen. Ohne konjunktur- oder systemtheoretische Vorgabe schien deren Auftreten in einer „normalen“ Wirtschaft kein Widerspruch in sich zu sein. Damit blühten Krisenphänomene einerseits an Bedrohlichkeit ein, andererseits erhöhte sich ihre „Verwertbarkeit“. Krisen an und für sich sind zur permanenten Herausforderung für Politiker und Ökonomen geworden. Diese Sichtweise öffnet den Zugang zu den nachfolgenden Beiträgen.

Den Beiträgen vorgeschaltet sind Grußadressen, die an den Ehrenvorsitzenden der Österreichischen Gesellschaft für Unternehmensgeschichte, Herrn em. Universitätsprofessor Dr. Alois Brusatti anlässlich seines 75. Geburtstages am 4. März 1994 gerichtet wurden. Ihre Einbindung in das Rahmenthema „Krisen und Krisenmanagement“ bot den Gratulanten aus Politik, Wirtschaft und Wissenschaft Gelegenheit, das Werk des Jubilars umfassend zu würdigen.

Wien, im Mai 1995

Alois Mosser

WOLFGANG SCHÜSSEL

## *Krisenpolitik – eine gemeinsame Verantwortung*

Strategien zur Vermeidung bzw. Begrenzung und Bewältigung von Krisen sind die Werkzeuge einer erfolgreichen Krisenpolitik. Diese Strategien gestalten sich jedoch so vielfältig, wie sich Krisen unterschiedlich ausprägen. Eine allgemeine Definition von Krise ist daher nicht zweckmäßig. Die Einschätzung einer Situation als Krise ist nämlich sowohl von objektiven Kriterien, wie auch von subjektiven Urteilen über das, was als Krise empfunden wird oder empfunden werden muß, bestimmt.

Betrachtet man etwa die Bevölkerungsentwicklung der Welt in den letzten tausend Jahren, so zeigt diese lange Zeit hindurch eine leichte aber stetige Steigerung auf einige hundert Millionen Menschen. Innerhalb von eineinhalb Jahrhunderten jedoch erhöhte sich die Weltbevölkerungszahl explosionsartig auf heute fünf bis sechs Milliarden. Angesichts des relativ begrenzten Siedlungsraumes und Ernährungspotentials auf unserer Erde müßte man von einer unermesslichen Krise sprechen, dennoch muß man zugestehen, daß die Situation im wesentlichen noch unter Kontrolle ist.

Ein anderes Beispiel bietet die Integration der ehemaligen DDR. Obwohl jeder glaubt, daß in den neuen Bundesländern eine gigantische Krise herrscht, gibt es nach objektiven wirtschaftlichen Daten keinen Grund, eine solche zu bejammern. Die Bürger der neuen Bundesländer haben ziemlich exakt das gleiche Geldvermögen, das gleiche Einkommensniveau und die gleichen Sozialstandards wie vor dem Zusammenbruch der DDR. Der einzige Unterschied ist, daß sie das, was sie damals in Ost-Mark besaßen, heute in West-Mark besitzen. Bei den schwächeren Transfereinkommen, vor allem bei den Renten ist sogar eine Vervielfachung in West-Mark-Werten erfolgt. Dennoch hat jeder das Gefühl, daß eine unheimliche Krise das Land heimsucht.

Oder auch Österreich: Nach einer ungebrochenen Aufwärtsentwicklung in den letzten Jahrzehnten haben wir zur Zeit das Gefühl, daß es sehr „eng“ wird. Dabei haben wir nach langer Zeit ungetrübter Prosperität nur einen leichten Rückgang der wirtschaftlichen Leistung und eine Stagnation der Beschäftigung zu verzeichnen, jedoch keinen Einbruch.

Diese Situation wird subjektiv als Krise empfunden, obwohl objektiv kein Anlaß zu großer Beunruhigung besteht. Wenn man im Vergleich dazu Finnland betrachtet, das in den letzten drei Jahren real 15 Prozent Wertschöpfung, in der Industrie sogar mehr als 20 Prozent, verloren hat, dann kann man von einer echten Krise sprechen. Die Stabilität der ohnehin nicht gerade gefestigten Koalitionssituation ist aber noch immer gegeben.

Nach diesen Beispielen der unterschiedlichen Interpretationen und Empfindungen des Phänomens Krise komme ich zur aktuellen Lage in Österreich. Was sind die Grundbausteine für eine vernünftige Politik, die krisenhafte Erscheinungen vermeidet bzw. begrenzt oder abwehrt? Ich glaube, daß es hier für die österreichische Politik sehr klar berechenbare Grundparameter gibt, an denen man sich orientieren kann.

### **Konsequente Integrationspolitik**

Einer der wichtigsten davon ist die konsequente Haltung der Regierung was den Beitritt Österreichs zur Europäischen Union betrifft. Dieses Programm, das vom Antritt der großen Koalition 1987 über den „Brief“ 1989 bis zum Abschluß der Verhandlungen 1994 zielstrebig verfolgt wurde, hat wesentlich dazu beigetragen, Stabilität und Sicherheit zu schaffen. Unternehmern, Investoren und natürlich auch Arbeitnehmern wurde eine klare Linie vermittelt. Es wurde immer wieder betont, daß man diese Integration vollziehen will und muß. Auch wenn es vielleicht da und dort von der politischen Meinungsbildung und den Meinungsumfragen her manchmal nicht attraktiv war dafür einzutreten, so ist die Konsequenz im Bestreben ein berechenbarer Faktor und ein wesentlicher Wert, der Sicherheit und Orientierung bietet.

### **Zielstrebige Stabilisierungspolitik**

Ein weiterer Faktor ist eine relativ zielstrebige Budget- und Stabilisierungspolitik über nunmehr schon zwei Legislaturperioden hinweg.

Relativ deshalb, weil es natürlich auch Phasen gegeben hat, in denen man gezwungen war, die Zügel wieder etwas lockerer zu halten. Trotzdem war in vier der letzten sieben Jahre die Nettobilanz positiv. Diese Stabilitäts- und Konsolidierungspolitik hat letztlich eine Hartwährungspolitik ermöglicht und war somit ebenfalls ein richtungsweisender Parameter.

## **Konzentration auf wirtschaftliche Erneuerung**

Der dritte Grundbaustein der österreichischen Krisenvermeidungspolitik ist letztlich die Konzentration auf intensivere Marktwirtschaft, Marktöffnung, Deregulierung und Privatisierung. Auch diese Strategie wird den jeweils aktuellen Gegebenheiten angepaßt und weist intensivere und schwächere Phasen auf, die Richtung war jedoch immer vorgegeben. Steuerreform, Deregulierung und Privatisierung haben dazu beigetragen, die neuen Herausforderungen des Binnenmarktmodells anzunehmen.

Alle diese Grundsätze haben ihre Wirkung nicht verfehlt und zur Vermeidung und Begrenzung von Problemen beigetragen. Die konsequente Verfolgung politischer Zielsetzungen ist somit eine geeignete Strategie, Krisen zuvorkommen, sei es nun durch die Zielstrebigkeit in Sachen europäischer Integration, durch die Beharrlichkeit im Bereich der Budgetpolitik oder durch die Konsequenz bei der Durchführung anderer wirtschaftspolitischer Notwendigkeiten. All das ist sehr wichtig und kann nicht hoch genug eingeschätzt werden, allerdings wird es auf längere Sicht nicht ausreichen, und es werden nun am Beginn des 21. Jahrhunderts neue Strategien entwickelt werden müssen, um das Ziel der Stabilität, also Krisensicherheit zu erreichen und zu bewahren.

## **Stabilitätsgefährdende Tendenzen – Verlust gesellschaftlicher Werte**

Ein bedeutendes Problem der Gegenwart ist das immer deutlichere Auftreten von Zentrifugalkräften und Dezentralisierungstendenzen. Diese Entwicklung kann letztlich eine Gefährdung der Stabilität bedeuten.

So wichtig es auch ist, daß die einzelnen Bundesländer, Regionen und Kommunen ihre Autonomie und ihre Rechte beanspruchen, so besteht jedoch die Gefahr, daß dabei das Ganzheitliche aus den Augen verloren wird. Es liegt mir fern, dem Zentralismus das Wort zu reden, man darf diese Entwicklung jedoch nicht unterschätzen. Daher muß neben den Internationalisierungsbestrebungen Österreichs auch eine kohärente ganzheitliche österreichische Linie gefunden werden. Es kann nicht im gesamtösterreichischen Interesse sein, wenn einzelne Politiker wie kleine Kaiser im eigenen Schrebergarten und im Zweifel lieber an irgendeinem Stammtisch hocken, anstatt in Wien im Parlament für ein vernünftiges Bundesgesetz zu kämpfen. Direktdemokratische Elemente sind zwar von großer Bedeutung, da sie es erlauben, den einzelnen Bürger intensiver in die Politik miteinzubeziehen, dennoch können sie im übertriebenen Maß auch negative Folgen haben. Die direkte Wahl von Bürgermeistern, Landeshauptleuten, vielleicht auch von Ministern oder des Bundeskanzlers, würde langfristig dazu beitragen, daß große Linien, die die Grundwerte unse-

rer Gesellschaft vertreten sollen, verloren gehen. So scheint nicht alles, was auf mehr direkte Demokratie und plebiszitäre Entwicklungen abzielt, als Instrument zur Krisenvermeidung geeignet zu sein. Nur allzu leicht können so populistische und Eigeninteressen überhand nehmen und wichtige ganzheitliche Grundwerte an Gewicht verlieren. Wenn Krisenpolitik darauf ausgerichtet ist, Stabilität und Sicherheit zu erzeugen und zu sichern, muß auch bedacht werden, daß Stabilität kein Wert an sich ist. Die Abgrenzung zum Starren, zur Strukturversteinering ist verschwommen, sie ist eine Gratwanderung. Jeder für sich, jedes Land und vor allem ein kleines Land wie Österreich muß diese Definition selbst vornehmen.

Die Begrenzung von zentrifugalen Tendenzen im Sinne der Krisenvermeidung ist nur eine Aufgabe für die Zukunft, eine weitere ist es, einen fast schon vergessenen Grundwert der menschlichen Existenz wieder zu fördern, das „Teilen“.

Im aufgeklärten Rationalismus und im bürgerlichen Zeitalter wurde das Individuum in den Vordergrund gestellt. Es galt den Einzelnen zu fördern, was sich oft in einseitigen und rücksichtslosen Formen ausdrückte. In solchen Strukturen drohen wichtige menschliche Eigenschaften verloren zu gehen.

Der amerikanische Begriff „to care about“ drückt treffend aus, was unserer Gesellschaft abhanden zu kommen droht. Der Weg zur Ellenbogengesellschaft, in der jeder nur auf seinen eigenen Vorteil bedacht ist, wird durch politische Strukturen bereitet, die das „Sich-Umeinander-Kümmern“ vernachlässigen, und das hat Folgen für jeden von uns. In uns selbst droht die Gabe des Zusammenhaltens verloren zu gehen. Unsere Gesellschaft und jeder von uns neigt dazu, Problemlösungen an staatliche Institutionen zu delegieren, die damit oft überfordert oder dazu nicht geeignet sind. Es stellt eine bedenkliche Entwicklung dar, wenn niemand mehr Verantwortung übernehmen will. Diese Weigerung zerstört menschliche und gesellschaftliche Verbindungen, die für die existenziellste Form der Krisenbewältigung nötig ist, nämlich für die Bewältigung von individuellen Krisen.

Dieses „Teilen“ und „Verantwortung-Übernehmen“ bezieht sich natürlich nicht nur auf den zwischenmenschlichen Bereich, teilen und Verantwortung übernehmen müssen wir auch im Zusammenhang mit anderen Ländern lernen. Wenn wir die politischen und wirtschaftlichen Entwicklungen um uns herum beobachten, dann können wir Krisen vorhersehen. Zur Zeit sind Tendenzen zu erkennen, die, wenn nicht rechtzeitig gehandelt wird, unsere Stabilität und Sicherheit gefährden. Migration, Kriminalität und Unruheherde bedrohen die Stabilität Europas. Nur eine Integration in ein gemeinsames Europa kann dem wirkungsvoll entgegenwirken. Diese Integration wird enorme Kosten verursachen, daher gilt es schon jetzt durch geeignete Mittel Ressourcen anzulegen, um in einigen Jahren den Eintritt der ost- und mitteleuropäi-

schen Staaten in die EU finanzieren zu können. Sicherheit und Stabilität sollten uns das wert sein.

Hochentwickelte und reiche Länder tragen damit eine enorme Verantwortung. Die Verpflichtung zur Politik des „to care about“ ist jedoch nicht jedem einsichtig. Diese Notwendigkeit den eigenen Staatsbürgern verständlich zu machen, wird eine große Herausforderung für die Politik darstellen, und gerade populistisch plebiszitäre Strukturen werden dem nicht gewachsen sein.

Der letzte Punkt zum Thema Krisenvermeidung, den ich anführen möchte, ist der Bereich Umwelt und Wirtschaft. Auch hier ist es unumgänglich, vernünftige Lösungen zu finden, um nicht in Zukunft mit unlösbaren Problemen konfrontiert zu sein. Wenn zum Beispiel Konsumenten heute nicht bereit sind, den doppelten Preis für biologisch angebauten Weizen zu bezahlen, müssen wir in zwanzig Jahren wahrscheinlich das zehnfache bezahlen, um sauberes Trinkwasser zu bekommen.

## **Elemente einer effektiven Krisenpolitik**

Eine wichtige Grundvoraussetzung für eine effektive Krisenpolitik ist das frühzeitige Erkennen von Krisenpotentialen, um so rechtzeitig Vorkehrungen zu treffen, damit tatsächliche Krisen abgewehrt werden können. Diese Aufgabe birgt eine große Verantwortung in sich und muß gut vorbereitet sein. Zusammenarbeit und Zusammenhalt quer durch alle Gesellschaftsschichten sind dabei die Voraussetzung für eine vernünftige Krisenvermeidungspolitik. Auch wir Politiker dürfen uns nicht zu gut dafür sein, auf das zu hören, was kritische Geister aufwerfen, auch wenn es uns tagespolitisch ganz und gar nicht ins Konzept paßt.





LEOPOLD MADERTHANER

*Begrüßungsrede  
anlässlich der Vortragsveranstaltung  
„Krisen und Krisenmanagement“*

ZUM 75. GEBURTSTAG VON  
UNIV. PROF. DR. ALOIS BRUSATTI AM 4. MÄRZ 1994

Wir sind heute hier in diesem Kreis zusammengekommen, um unsere Verbundenheit mit einem Mann zu dokumentieren, der für die Wissenschaft und für die Wirtschaft in den letzten Jahrzehnten besondere Akzente gesetzt hat.

Als langjähriger Rektor der Wirtschaftsuniversität Wien und Ordinarius für Wirtschaftsgeschichte oblag Univ. Prof. Dr. Alois Brusatti die Ausbildung und Persönlichkeitsentwicklung unzähliger Wirtschaftsakademiker, von denen viele heute in führenden Positionen der Wirtschaft, der Wissenschaft und der Verwaltung tätig sind. Dr. Brusatti hat in seinem unermüdlichen Wirken nie Zweifel daran gelassen, daß ausschließlich vom unternehmenden Menschen, seinen charakterlichen Eigenschaften, seiner umfassenden Bildung, seinem unermüdlichen Fleiß und seinem ausgeprägten Wagemut das Gedeihen von Unternehmen und damit das der gesamten Volkswirtschaft abhängt.

Gerade in Zeiten, wie wir sie heute erleben, sind leistungsfähige Schul-, Berufsbildungs- und Universitätseinrichtungen mehr denn je von Bedeutung.

Die Weltwirtschaft befindet sich in einer Phase radikaler Umbrüche, deren Ausgang höchst ungewiß ist. Eine tiefgreifende Rezession in den Industrieländern wird von politischen Veränderungen, ökologischen Katastrophen, Massenwanderungen und gesellschaftlichem Wertewandel einerseits, Wirtschaftskriegen und neuen strategischen Allianzen andererseits begleitet.

GATT, EU-Integration und EWR, Chaos am Balkan und in den GUS-Staaten, Aufbruch in Ost-, Deindustrialisierung in Westeuropa, Krise in Japan, Boom in China und Südostasien usf. lauten die Stichworte, die für die österreichischen Unternehmen schmerzhaft Umstrukturierungen und dramatisch veränderte Rahmenbedingungen ihrer Wettbewerbssituation bedeuten.

Diese neuen Rahmenbedingungen bilden jedoch eine neue Herausforderung, der sich die gesamte österreichische Wirtschaft stellen muß. Unternehmergeist, Innovationsfreudigkeit, berufliche Qualifikation, Anpassungsfähigkeit, Kundenorientierung, Mobilität und Flexibilität sind gefragt.

Der Zugriff auf die sog. „wissensbasierte Infrastruktur“ und die rasche Umsetzung von Forschung und Entwicklung werden über den Aufstieg und Niedergang von Nationen entscheiden. Notwendig sind dafür vor allem neue unternehmerische Strategien und Initiativen, aber auch eine entsprechende und langfristige Neuorientierung der Wirtschaftspolitik.

Sollen Entsolidarisierung, Massenarbeitslosigkeit und sozialpolitische Kahlschläge aufgefangen und vermieden werden, wird es notwendig sein, die Anpassungsfähigkeit unseres Rechts- und Sozialsystems zu steigern, Versteinerungen aufzubrechen und brachliegende Potentiale und Reserven zu nutzen.

Lassen wir uns nicht von Negativmeldungen wie höchste Anzahl von Firmenzusammenbrüchen seit dem Wiederaufbau nach dem Zweiten Weltkrieg, höchste Schadenssummen aus Insolvenzen, höchste Anzahl verlorener Arbeitsplätze und höchste Arbeitslosenziffern verunsichern, sondern nehmen wir die Herausforderungen an, vor allem aber die Chancen, die in jeder Krise stecken. Um jedoch in der Krise Chancen und Wettbewerbsvorteile von morgen erkennen und ausbauen zu können, müssen – wie bereits angedeutet – wesentliche Voraussetzungen erfüllt sein.

Und hier darf ich wieder auf unseren Jubilar zurückkommen, dem ich anläßlich seines 75. Geburtstages ganz herzlich gratulieren möchte. Seine Tätigkeit zeigte und zeigt uns die Aufgaben, die der österreichischen Wirtschaftspolitik gesetzt sind, nämlich die Schaffung ordentlicher, fairer Rahmenbedingungen und ungehinderter Entfaltungsmöglichkeiten für unser wirtschaftliches Potential.

Im Lichte aktueller Fragen wie Privatisierung, Budgetsanierung, Liberalisierung und Internationalisierung zur Schaffung einer leistungsfähigen, modernen Volkswirtschaft kommt seinen Grundideen besondere Bedeutung zu.

Professor Brusatti weist in diesem Sinn die Wege, auf denen Österreich unter Nutzung seiner vielfältigen, vor allem seiner menschlichen Ressourcen, mit Zuversicht die Probleme bewältigen kann, die uns im eigenen Land, im Europa des künftigen Binnenmarktes und in der Welt gestellt sind.

In diesem Sinne verstehe ich auch das Thema der heutigen Veranstaltung „Krisen und Krisenmanagement“, das sich dem Phänomen unserer ständig rascher ändernden Wirtschaft und Gesellschaft widmet, als besondere Würdigung der Verdienste von Univ. Prof. Dr. Alois Brusatti und wünsche von hier aus dem Jubilar als Vertreter der österreichischen Wirtschaft und im eigenen Namen alles Gute für seinen weiteren Lebensweg sowie für die österreichische Wirtschaft und Wissenschaft und für die Österreichische Gesellschaft für Unternehmensgeschichte noch viele Jahre fruchtbaren Schaffens.



KARL SAMSTAG

## *Krisen und Krisenmanagement*

Sehr geehrter Herr Prof. Brusatti, liebe Festgäste,

Ich bedanke mich für die Einladung, zur Ehrung von Prof. Brusatti, in diesem honorigen Kreis zu einem höchst aktuellen Thema sprechen zu können, und das in einer durch massive Strukturveränderungen geprägten Zeit.

Es wurde von meinen Vorrednern schon vieles gesagt – erlauben Sie mir aber einige grundsätzliche Gedanken aus der praktischen Sicht eines von dreißig Bankberufsjahren geprägten Menschen.

Die mikroökonomischen Elemente von Krisenbeurteilung und -management aus der Sicht von im Wirtschaftsprozeß Stehenden – also nicht nur aus der Sicht der Banken – sind vielfältig und komplex, aber kein Neuland. Die Wissenschaft hat hier viel Arbeit geleistet und gängige, in der Praxis bestens geübte Instrumentarien entwickelt.

Die klassischen Methoden für derartige Analysen – von der betriebswirtschaftlichen Bonitätsbeurteilung bis zu überbetrieblichen Vergleichen, von der Diskriminanzanalyse bis zu Überlegungen im Bereich von Rationalisierungsfeldern und Geschäftsauslagerungen, alles gängige Instrumentarien.

Ich glaube, daß wir in der Früherkennung und Analyse von Unternehmenskrisen und -ursachen – zumindest im theoretischen Ansatz – eine Unmenge von Indikatoren kennen, sie in verstärktem Maße auch anwenden – denken Sie nur an die Kreditscoring-Systeme –, und daß dieses Wissen an unseren Hochschulen eine breit gefächerte wissenschaftliche Aufarbeitung erfährt.

Ich möchte daher das Thema doch genereller anlegen und Bezug nehmen auf die makroökonomischen Elemente; wie z.B. weltweite Strukturveränderungen, Megatrends, politische Neuorientierungen und ähnliche Entwicklungen eine überdurchschnittliche, gesamtwirtschaftliche Auswirkung erwarten lassen.

Denken Sie an die wirtschaftliche und politische Umbruchsituation der letzten Jahre, an die Neuordnung der Reformstaaten – Ordnung ist vielleicht noch ein wenig zuviel gesagt –, an die Zusammenführung der beiden deutschen Staaten, den Zerfall Jugoslawiens, die Teilung der ČSFR.

Diese massiven Veränderungen, nicht zuletzt begleitet durch eine nachhaltige Konjunkturschwäche, haben uns ohne Zweifel risikopolitisch in eine völlig neue Pflicht geführt.

40 Jahre mehr oder weniger steten Aufstiegs haben uns vielleicht von der Unmittelbarkeit des Begriffes „Krisenmanagement“ ein wenig entfernt – nämlich krisenhafte Erscheinungen oder Entwicklungen bereits im Vorfeld ihrer Entstehung zu erkennen, zu analysieren und Gegenstrategien einzuleiten.

Zwei Ölschocks in den Siebzigern und anfangs der achtziger Jahre haben uns wohl wieder ein wenig daran erinnert. Trotzdem haben wir die eingangs erwähnten massiven Strukturveränderungen europaweit in dieser Rasanz stark unterschätzt.

Ich glaube, man sollte an dieser Stelle zur Verdeutlichung der Fakten einige markante Beispiele aus der Wirtschaft anführen: die gesamtösterreichischen Relationen im Waren- und Finanzverkehr mit den Reformländern beispielsweise; so wurden doch in Österreich Kredite an die Ost-Staaten weit über den tatsächlichen Waren- und Dienstleistungsverkehr auch dann noch gewährt, als die krisenhaften Erscheinungen in diesen Ländern eigentlich nicht mehr zu übersehen waren.

Als weiteres Beispiel möge die europaweite Entwicklung in der Textilindustrie aber auch in der Papierindustrie herhalten, wo die offensichtliche Schaffung von Überkapazitäten, Fehleinschätzung von Absatzmärkten (auch durch Verzögerungseffekte in den Reformländern), die unterschiedlichen Kosten im Vergleich zu Billiglohnländern, die hohen Umweltschutzinvestitionen und zuletzt auch Änderungen der Währungsparitäten einzelner (Weichwährungs-)Länder zu massiven Wettbewerbsverzerrungen geführt haben.

Unmittelbare und sehr aktuelle Auswirkungen in Österreich waren der Abbau von 40.000 Industriearbeitsplätzen allein im vergangenen Jahr. Diese Liste könnte man beliebig fortsetzen. Wie wichtig die Früherkennung gewisser Entwicklungen ist, läßt sich auch noch anders veranschaulichen. Man braucht nur die Insolvenzstatistik und ihre dynamische Entwicklung in Relation zum BIP stellen, die Vermögensvernichtung läßt sich unschwer errechnen.

Österreich hatte in den letzten zwanzig Jahren durchschnittliche Insolvenzpassiva von 0,6 bis 0,7 Prozent, gemessen am jährlichen BIP. Nur in den Jahren 1981 und 1982 erreichte dieser Wert 1,3 bzw. 1,6 Prozent; und dann wieder 1992 und 1993 ähnlich hohe Werte!

Für das Jahr 1993, das im Zeichen von Konjunkturschwäche und nachhaltiger Belastungen einer mehrjährigen Hochzinsphase stand, kann man von etwa 20 – 25 Milliarden öS. Vermögensvernichtung ausgehen. 50 Prozent gingen zu Lasten der Banken, je ein Viertel zu Lasten der öffentlichen Hand (IFESG-Fonds, Finanzamt, Gebietskrankenkasse) und der Lieferanten. Und europaweit gab es im Vorjahr 230.000 Insolvenzen!

Als eine mögliche Definition für Krisenmanagement könnte man wohl auch formulieren: „Die Anpassung an veränderte Gegebenheiten möglichst rasch zu vollziehen“ – womöglich unter Zuhilfenahme historischer Erfahrungen in Krisen.

Prof. Brusatti hat mit seiner jahrzehntelangen Arbeit bekanntlich viele Akzente in diese Richtung gesetzt, nämlich zeitgerecht aus historischen Analysen von Unternehmern und Unternehmensgeschichten künftige Entwicklungen besser abschätzen zu können. Er gilt als „Vater“ der historischen Unternehmensanalyse – und dafür möchten wir ihm heute auch danken!

Auch das Bankwesengesetz hat risikopolitisch wichtige Rahmenbedingungen festgelegt. Banken als Finanzintermediäre unterliegen einer besonderen Risikokontrolle der Aufsichtsbehörde.

Diese erstreckt sich nicht nur auf (generelle) Vorschriften wie Konzessionserteilung und Aufsicht, sondern sie umfaßt ein dichtes Regelwerk von Meldungen und Publizitätsvorschriften bis hin zu Veranlagungsbeschränkungen und unterschiedlichen Eigenmittelvorsorgen für einzelne Aktivpositionen.

Das neue Bankwesengesetz schreibt den Banken nicht nur eine höhere Anfangskapitalausstattung vor (mindestens S 70 Millionen), sondern verpflichtet die Kreditinstitute auch, die einzelnen Aktivposten der Bilanz gemäß ihrem Risikogehalt mit einem unterschiedlichen Eigenmittelanteil zu unterlegen.

Innerhalb der einzelnen Risikogruppen gibt es Unterscheidungen. Es werden z. B. Länderrisiken unterschiedlich beurteilt: Zone A-Länder (wie OECD) und sonstige Länder. Eine Forderung an Deutschland ist gemäß BWG mit einem Risikogewicht von Null (d.h. keine Eigenmittelunterlegung) zu versehen, während z. B. ein Kredit an Mexiko ein Risikogewicht von 100 hat und daher mit 8 Prozent an Eigenmitteln zu unterlegen ist.

Ein weiterer wichtiger Bereich, bei dem das BWG zusätzlich zu einer Unterscheidung nach Gläubiger auch den Risikogehalt der Forderung selbst berücksichtigt, sind die Forderungen, die durch Hypotheken auf Wohneigentum besichert sind.

Viel umfangreicher als bisher ist durch das neue Gesetz auch der Risikogehalt außerbilanzieller Geschäfte erfaßt. Dies gilt vor allem für die außerbilanziellen Finanzgeschäfte, eine etwas komplizierte Umschreibung für die

derivativen Produkte. Bei diesen Produkten sind sowohl die Marktrisiken (Währungs- und Zinsänderungsrisiken) als auch das Erfüllungsrisiko (Ausfall des Kontraktpartners) zu berücksichtigen und eine dementsprechende Eigenmittelunterlegung zu machen.

Hinsichtlich der Großengagements – die letztlich ein erhebliches Risikopotential beinhalten, ist zu erwarten, daß in den nächsten Jahren seitens des Gesetzgebers die Obergrenze einzelner Risiken weiter beschränkt wird. So sieht die von Österreich bis 1. Januar 1995 umzusetzende Großkreditrichtlinie der EU vor, daß bis zum 31. 12. 2001 alle Großkreditengagements auf maximal 25 Prozent (bisher 40 Prozent) der anrechenbaren Eigenmittel zurückzuführen sind.

Schließlich beschränkt das BWG auch Beteiligungen an Unternehmen, die weder Kredit- oder Finanzinstitute noch Versicherungen sind. Diese explizite Beschränkung von Beteiligungen im Einzelfall war dem alten Kreditwesengesetz fremd und wurde durch die Anpassung des österreichischen BWG an den EU-Rechtsbestand neu eingeführt. Die Beschränkung geht dahin, daß ein Kreditinstitut eine Beteiligung in einer Größenordnung von 10 Prozent und mehr an einem anderen Unternehmen nur dann eingehen kann, wenn der Buchwert dieser Beteiligung 15 Prozent der Eigenmittel des Kreditinstitutes nicht überschreitet. Darüber hinaus darf der Gesamtbuchwert aller Beteiligungen 60 Prozent der Eigenmittel des Kreditinstitutes nicht übersteigen; d. h. Beteiligungen im Nichtfinanzbereich, insbesondere industrielle Beteiligungen werden massiv eingeschränkt.

Zusammenfassend glaube ich, daß Österreich eine insgesamt gute Ausgangslage und intakte Rahmenbedingungen für eine ordentliche Performance hat, u. a. weil

- die in Österreich gemachte Wirtschafts-, Steuer- und Währungspolitik eine anerkannt gute ist, und
- die Unternehmens- und Betriebsstrukturen den künftigen Anpassungserfordernissen im wesentlichen bestens gerecht werden.

So sind mehr als 97 Prozent aller österreichischen Betriebe in einer flexiblen Beschäftigungsgrößenordnung von bis zu 50 Mitarbeitern, was beispielsweise bei den rund 11.500 österreichischen Joint Ventures in den osteuropäischen Reformländern deutlich geworden ist.

Die Aufarbeitung der neuen Märkte erfolgt also mit überdurchschnittlichem Engagement; die durchschnittlichen Investitionskosten von weniger als öS 2 Millionen sind aus risikopolitischer Sicht maßgeschneidert!

Meine Damen und Herren – wenn die notwendigen Verhaltensänderungen im Management in Richtung Erhöhung der Anpassungsgeschwindigkeit an die



Umweltbedingungen auch in Zukunft gelingen, und eine solche Neuorientierung auch im normalen Tagesablauf unabhängig von Krisen gelebt wird, diese Message auch an unseren Hochschulen etabliert ist, können wir erwarten, daß unsere künftigen Unternehmer im europäischen und weltweiten Wettbewerb nachhaltig bestehen können. Ich erinnere an das – ich glaube von den Japanern in die Welt gesetzte Credo:

„Nicht der Größere, nicht der Stärkere, –  
der Schnellere wird gewinnen“;

und es wird jener Staat, jene Region, jener Unternehmer die Nase vorne haben, der zeitgerecht exakter analysiert, rascher reagiert und mindestens ebenso schlagkräftig agiert.

Und das ist heute in seinen Auswirkungen noch unmittelbarer geworden, weil die Globalisierung der Märkte es mit sich gebracht hat, daß politische und wirtschaftliche Krisen in anderen Ländern durch die starken internationalen Verflechtungen vehement auf die heimische Wirtschaft durchschlagen. Es bedarf daher auch künftig der engen Zusammenarbeit zwischen den Hochschulen und der gesamten Wirtschaft.

Was die Wirtschaftsuniversität und die Finanzinstitutionen angeht, meine Damen und Herren, bestehen dazu traditionell die besten Voraussetzungen. Ich danke für Ihre Aufmerksamkeit.



HARALD WINKEL

## *Wirtschaftskrisen: Schicksal oder Herausforderung?*

Seit Menschen literarische Zeugnisse hinterlassen haben, erfahren wir daraus etwas über eine immer wiederkehrende, den Menschen vertraute Erscheinung, die bereits im Alten Testament als eine Aufeinanderfolge von sieben fetten und sieben mageren Jahren beschrieben wird. Wir verwenden heute dafür den Ausdruck „Konjunktur“, der der Vorstellung von der „conjunctio rerum omnium“, einer das Dasein geheimnis- und unheilvoll verknüpfenden Schicksalskette aus der Philosophie der griechischen Stoiker entspricht. Für die Wirtschaftswissenschaft verbirgt sich hinter dem Begriff das Auf und Ab wirtschaftlicher Wechsellagen oder Zyklen, deren markanteste Phase die „Krise“, der obere Wendepunkt des Wellenberges einer solchen kontinuierlichen Veränderung wirtschaftlicher Größen ist.

Diese meist überraschend auftretenden Veränderungen im wirtschaftlichen Geschehen, der Abbruch einer hoffnungsvollen Aufwärtsentwicklung, einer vermuteten Stabilität, wurde lange Zeit als quasi zwangsläufige Folge von Mißernten, Seuchen und Kriegen, als schicksalhaft vorgegebenes Ende einer Reihe von Jahren des Wohlstandes hingenommen, später im 19. Jahrhundert dann als „Geißel des Kapitalismus“ verdammt, aber auch als „gottgewollter Reinigungsprozeß“ angesehen. Verständliche, einsichtige Gründe für einen plötzlichen wirtschaftlichen Zusammenbruch waren in der hoch entwickelten kapitalistischen Gesellschaft immer weniger zu erkennen, der Umfang des wirtschaftlichen Einbruchs aber schien immer größer zu werden.

Einfach formuliert ist die Erscheinung des Phänomens Konjunktur nichts anderes als der Ausdruck zahlreicher, sich laufend verändernder wirtschaftlicher Größen (Produktion, Absatz, Beschäftigung, Preise usw.), wobei solche Veränderungen nicht kontinuierlich und stets in bestimmter Richtung auftreten, sondern – mehr oder minder unregelmäßigen Schwankungen unterliegend – einmal einem aufsteigenden, einmal einem abwärts gerichteten Trend

folgen. War schon das Auftreten wirtschaftlicher Wechsellagen schwierig zu erklären, so traf dies erst recht zu für die im 19. Jahrhundert von Clément Juglar erstmals festgestellte periodische Wiederkehr des nun sogenannten Konjunkturzyklus<sup>1</sup>. Mit Juglar beginnt die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit dem Phänomen der Konjunktur, die Prüfung, ob dieses schicksalhafte Ereignis nicht doch auf bestimmte, nicht ohne weiteres erkennbare Ursachen zurückzuführen und damit einer Therapie zugänglich ist. So wie man bisher für die überwiegenden Agrarkrisen Mißernten, Seuchen oder Kriege leicht als Ursache ausmachen konnte, gab es auch im entwickelten Kapitalismus des 19. Jahrhunderts leicht und eindeutig erkennbare Ursachen: Spekulationen, Börsen- und Wechselgeschäfte, suspekte Gesellschaftsformen wie die Aktiengesellschaft, Gesetzeslücken und ähnliche Unzuträglichkeiten, die Hazardeuren und Betrügern die Tür öffneten – dies alles diente zur Erklärung allfälliger Krisen. Es ist unbestritten, daß etwa die Gründerkrise von 1873 ganz wesentlich zur Reform des deutschen Aktienrechts beigetragen hat, so wie noch die Neuregelung des deutschen Banken- und Kreditwesens 1934 als Konsequenz der Bankenkrise von 1931 anzusehen ist. Gewiß wurden so seit dem 19. Jahrhundert eine Reihe von Regelungen getroffen, die die Bedingungen für einen krisenhaften Zusammenbruch und seine Auswirkungen verringern konnten, aber tieferliegende Ursachen konnten weder ausgeschaltet noch der Ausbruch einer Krise selbst verhindert werden.

Als die wohl älteste Beschreibung einer Wirtschaftskrise gilt ein Papyrus aus Memphis um das Jahr 3.000 v. Chr., in dem es heißt:

„Die Gesetze sind zerbrochen, die Menschen treten sich öffentlich mit Füßen. Der Gesetzesverächter lebt im Wohlstand, aber der ehemals Wohlhabende hat alles verloren. Spärlich ist das Gold; der Handwerker ist ohne Arbeit. Wer gesät hat, bekommt nichts für seine Ernte und das Land ist erschöpft. Ich zeige Dir ein Land, in dem das Unterste zuoberst gekehrt ist.“<sup>2</sup>

Hier werden die eingetretenen Veränderungen zwischen reich und arm angesprochen, das Edelmetall und damit die Währung und Kaufkraft, die Arbeitslosigkeit und der allgemeine Preisverfall – Größen, die auch in der Konjunkturbetrachtung unserer Tage eine entscheidende Rolle spielen.

Während die im 19. Jahrhundert intensiv einsetzende Beschäftigung mit dem Phänomen der Konjunktur und den Wirtschaftskrisen, diese in Zusammenhang mit der entwickelten Volkswirtschaft des einsetzenden Industriezeitalters und dem Kapitalismus brachte, die vorangehende Zeit bis zum Ende des 18. Jahrhunderts dagegen unter der Rubrik „Agrar- und Ernährungskrisen“ ablegte, zeigt die Betrachtung der hoch ausgebildeten antiken Reiche doch ebenfalls schon Kennzeichen „moderner“ Wirtschaftskrisen. Um die Zeit Solons (594 v. Chr.) scheint ein allgemeiner Niedergang in der ganzen damals bekannten Welt registriert worden zu sein, um 33 v. Chr. war Rom Zentrum

einer durch zu hohe, unproduktive Staatsausgaben herbeigeführten Krise<sup>1</sup> und im 3. Jahrhundert n. Chr. wurde die allgemeine Staatskrise des zerfallenden Römischen Reiches durch eine parallel verlaufende Wirtschaftskrise verstärkt.

Es geht hier nicht an, die Hintergründe dieser Krisen im einzelnen nachzuzeichnen. Soviel aber bleibt festzuhalten: Jenen antiken Volkswirtschaften, die über ein ausgebildetes Geld- und Kreditwesen und internationale Handelsbeziehungen verfügten, waren größere Wirtschaftskrisen, die nicht allein aus Agrarwirtschaft und Versorgungsmängeln erklärt werden konnten, durchaus bekannt. Seit Schumpeters „Business Cycles“<sup>4</sup> wurde die Trennung in „vorkapitalistische“ Wirtschaftskrisen, deren Ursachen in Seuchen, Kriegen und Mißernten zu suchen seien, und „kapitalistische“ Wirtschaftskrisen, deren Ursachen im ausgebauten Kreditwesen, in Spekulationen und im kapitalistischen Verhalten der Wirtschaftssubjekte lägen, allgemein gebräuchlich. Schumpeter griff dabei zeitlich auf Wirtschaftskrisen in Holland im 16. Jahrhundert zurück. Gewiß unterschieden sich die „Tulpenkrise“ 1637, die „South Sea Bubble“ und die Kreditexperimente von John Law 1720 von den „vorkapitalistischen“ Krisen der vorangegangenen Jahrhunderte – die sich je nach dem Entwicklungsstand einzelner Länder noch bis ins 19. Jahrhundert fortsetzen sollten –, doch waren sie mit Erscheinungen in den hochentwickelten antiken Reichen durchaus vergleichbar.

Erst der Zerfall der antiken Welt und die allgemeine Reagrarisierung nach der Zeit der Völkerwanderung sollte für die nachfolgenden Jahrhunderte auch das Krisenproblem vereinfachen. Krisen und Teuerung wurden zu einem Problem der Agrarwirtschaft und der Agrarversorgung. Mißernten und Naturkatastrophen haben das Angebot ebenso rapide vermindert wie Krankheiten und Seuchenzüge die Nachfrage. Kriege mit allen ihren Folgen kamen hinzu. Gleichgültig, ob wir nun langfristige Schwankungen im Zusammenspiel von agrarischer Versorgung und Bevölkerungsentwicklung betrachten oder nur kurzfristige Ungleichgewichte – stets ging von hier aus ein Einfluß auf die gesamte wirtschaftliche Situation aus, zumal der primäre Sektor noch über 90 Prozent der gesamten Wirtschaft ausmachte. Krisen im Bergbau oder bei den wenigen Kaufleuten im Handelssektor waren Randerscheinungen, denen allenfalls das Interesse der unmittelbar Betroffenen galt. Große Bedeutung hatten allerdings die regionalen Unterschiede: Technisch-wirtschaftliche und politische Hemmnisse eines interregionalen und oft gar interlokalen Ausgleichs verschärfen die Entwicklung in räumlich begrenzten Krisengebieten. Die fehlende Infrastruktur des vorindustriellen Zeitalters war zweifellos mitschuldig an Härte und Umfang vieler Agrarkrisen dieser Zeit.<sup>5</sup> Für das 19. Jahrhundert sind hier noch in Deutschland die beiden Agrarkrisen von 1816/17 und 1846/47 typisch. Beide führten zu Hungersnöten und Teuerung, hatten große Auswanderungswellen zur Folge und ließen den fehlenden interregionalen Ausgleich in besonderer Weise deutlich werden.

Wesentlich aber ist, daß die Menschen dieser Zeit Krisen und Teuerung verstehen, begreifen konnten. Die Gründe wurden miterlebt und miterlitten, Mißernten, Seuchen oder Kriegszüge waren als Verursacher leicht auszumachen, auch wenn die Frage nach dem „Warum?“ offen blieb. Es waren eben schicksalhafte Ereignisse, die man hinnehmen mußte, auf die man sich kaum oder nur ungenügend vorbereiten konnte, die, der Apokalypse gleich, die Menschen unausweichlich erfaßten. Trotzdem gab es auch hier bereits Ansätze, sich gegen künftige Ereignisse dieser Art besser zu wappnen: Die Anstrengungen Württembergs für eine Verbesserung der Agrarwirtschaft, wie sie sich 1818 in der Gründung der landwirtschaftlichen Lehr- und Versuchsanstalt Hohenheim niederschlugen, oder die Bemühungen um einen Abbau von Zollgrenzen – 1828 gegenüber Bayern –, die zur Ausnutzung der Notlage von Nachbarstaaten 1817 mißbraucht worden waren, sind ganz in dem Sinne zu verstehen, künftige Krisen besser zu überwinden.

Einen anderen Charakter zeigten dagegen jene seit dem 17. Jahrhundert bekannt werdenden Wirtschaftskrisen, die wir heute zu den „frühkapitalistischen Spekulationskrisen“ rechnen. Erwähnt seien die Tulpenkrise in Holland 1637, die nach einer wilden Spekulation um das Saatgut – eine Tulpenzwiebel kostete schließlich 1.500 fl, so viel wie eine neue Kutsche mit zwei Pferden – zum Zusammenbruch von Kreditgebern, Handel und Produzenten führte; die Mississippigesellschaft und das Papiergeldexperiment von John Law in Paris 1720, das zum französischen Staatsbankrott führte oder zeitgleich in England der berühmte „South Sea Bubble“, ebenfalls eine zusammengebrochene Kolonialspekulation mit weitreichenden Folgen für die englische Geschäftswelt. Für wen auch immer der Zeitgenossen die ökonomischen Hintergründe solcher Spekulationen erklärbar gewesen sein mögen – die Krisen als solche wurden als Lauf des Schicksals erfaßt. Bei Shakespeare heißt es:

„Gezeiten gibt's im menschlichen Geschick:  
Wer klug die Flut benützt, gelangt zum Glück.“

Daß Krisen mehr sein konnten als Agrar- und Versorgungskrisen oder fehlgeschlagene Spekulationen, rückte mit der Ausbildung der Wirtschaftswissenschaften, speziell der Nationalökonomie in der Klassik um die Wende zum 19. Jahrhundert in den Vordergrund. Es begann die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit dem Thema Wirtschaftskrise. Allerdings, die liberal-optimistische Grundhaltung machte es sich leicht: Krisen waren allenfalls, so sie denn im außeragrarisches Bereich auftraten, „Betriebsunfälle“, ja erwünschte „Reinigungsprozesse“, wie dies die Spekulationskrisen zu zeigen schienen. Jean Baptiste Say lieferte mit seiner Theorie der verstopften Absatzwege die Erklärung, wie die Wirtschaft mit solchen „Unfällen“ fertig werde. Kritische Stimmen, wie die eines Thomas Robert Malthus wurden nicht ernst genommen. Wenn die Preise nur weit genug gefallen seien, so wurde argumentiert,

der Zinssatz auf Grund unterlassener Investitionen ebenfalls fiel und eine wachsende Zahl von Arbeitslosen schließlich auch zu einem geringeren Lohn Arbeit anzunehmen bereit war, würde bald jener Punkt erreicht, an dem es sich wieder lohnte, die Produktion bei jetzt natürlich niedrigeren Kosten wieder aufzunehmen, neue Investitionen durchzuführen, kurz, eine Aufwärtsbewegung aus der schlechten Konjunktur heraus in Gang zu bringen. Diese theoretische Erklärung war der Grundstein für den Glauben an die Selbstheilungskraft der Wirtschaft, die Krise hatte ihren Schrecken verloren. Die wirtschaftlichen Wechsellagen galten nicht nur als dem kapitalistischen System immanent, ja sie schienen sogar notwendig und erwünscht. „Der Wechsel von Aufschwung und Stockung bildet das stärkste Mittel, das hätte erdacht werden können, aus dem Menschen an wirtschaftlichem Kraftwillen herauszupressen, was er herzugeben vermag. Im Aufschwung das Zuckerbrot des Gewinnes, in der Stockung die Peitsche der Not. Was ist Wirkunsvolleres erfindbar!“ schrieb noch Arthur Spiethoff 1925 im Handwörterbuch der Staatswissenschaften.<sup>6</sup>

Die Krisenerscheinungen der ersten Hälfte des 19. Jahrhunderts waren einmal die altbekannten Agrar- und Versorgungskrisen, bis die Eisenbahn dann ab der Jahrhundertmitte einen überregionalen Versorgungsausgleich zuließ, der zusammen mit einer verbesserten Agrarwirtschaft Hungersnöte in Zentraleuropa von nun an – abgesehen von den großen Kriegen des 20. Jahrhunderts – ausschloß. Krisen in Gewerbe, Handwerk und Handel waren dagegen leicht auf die unterschiedlich stürmisch verlaufende Industrialisierung, die damit verbundenen Wachstumsprozesse und vielfachen Strukturveränderungen zurückzuführen. Das Aussterben ganzer Produktionszweige, die Folgen des Wettbewerbs und die Gefahren des Zurückbleibens waren überall sichtbar, wurden als „Krise“ beschrieben, blieben aber den Betroffenen ebenso wie dem wissenschaftlichen Betrachter der Zeit weitgehend in ihren Ursachen erklärbar und verständlich. Selbst die in England, das die wirtschaftliche Spitzenposition eingenommen hatte, bald periodisch wiederkehrenden Krisen konnten mit dem technisch-industriellen Fortschritt und den erforderlichen Anpassungen glaubhaft erklärt werden.

Es ist eine vom monetären Bereich ausgehende Geld- und Kreditkrise, die 1857, erstmals als „Weltwirtschaftskrise“ bezeichnet, ohne andere erkennbaren Gründe als die allgemeine Spekulation, von New York bis Hamburg vor allem die großen Handels- und Finanzplätze erfaßte. Adolf Soetbeer urteilt zehn Jahre später, „daß die Crisis selbst nicht das eigentliche Übel ist, sondern gewissermaßen das scharfe Heilmittel der im Verkehrsleben durch Mißbrauch des Kredits eingerissenen großen Schäden und Unregelmäßigkeiten“.<sup>7</sup> Diese enge Sicht des „Betriebsunfalls“, der „Reinigungskrise“, läßt eine umfassende Analyse nicht zu. Trotzdem wird gerade diese Krise aus den folgenden Gründen bedeutsam:

1. Ihre bewußte Erfahrung durch Karl Marx in London lieferte ihm die Bausteine für seine Kritik am bestehenden ökonomischen System.
2. Sie lenkte die Aufmerksamkeit der nationalökonomischen Forschung auf das Gebiet der Konjunkturtheorie, wobei jetzt nicht nur eine Erklärung der Ursachen, sondern auch der periodischen Wiederkehr solcher Krisen verlangt wurde. Erstes herausragendes Ergebnis wurde die bereits zitierte Arbeit von Clément Juglar, „Des Crises commerciales et de leur retour périodique“ von 1862, der Beginn der modernen Konjunkturforschung mit der Erkenntnis, daß der Konjunkturverlauf und damit das Auftreten von Wirtschaftskrisen sich aus dem Rhythmus der Wirtschaft selbst entwickelt und nicht unbedingt eines äußeren Anstoßes bedarf.
3. Die wohl weitreichendste Folge ist der relativ kurzen Dauer der Krise und dem letztlich ungebrochen anhaltenden wirtschaftlich-industriellen Wachstum zuzuschreiben. Die herrschende klassisch-liberale Theorie sah sich hier bestätigt: Wenn schon Krisen ein immanenter Bestandteil der kapitalistisch-liberalen Wirtschaftsordnung sind, so sorgt die ebenfalls immanente Selbstheilungskraft dieser Wirtschaft dafür, daß sie überwunden werden. So war es wohl angebracht, nach den Ursachen zu forschen, für die ein breites Band neuer technischer und monetärer Entwicklungen Erklärungsansätze genug gab; sich mit der Bekämpfung oder Überwindung von Krisen zu befassen, schien dagegen zweitrangig; der Glaube an die Autoharmonik der Wirtschaft genügte.

Auch wenn bis ins 20. Jahrhundert zahlreiche Forscher, unter denen Spiethoff und Schumpeter gewiß zu den herausragendsten gehören, die Konjunkturtheorie, den Versuch des Erklärens und Verstehens, weiter entwickelten, standen Theorie und Politik angesichts der ersten wirklich umfassenden Weltwirtschaftskrise 1929–1933 erstmals vor einer völlig neuen Situation. Unheilvolles Schicksal, das die Menschen nach den revolutionären Veränderungen von Wirtschaft und Gesellschaft in Folge des Ersten Weltkrieges erneut einholte! Berthold Brecht ließ 1930 in seiner „Heiligen Johanna der Schlachthöfe“ die Packherren ausrufen: „Gegen Krisen kann keiner was! Unverrückbar über uns stehen die Gesetze der Wirtschaft, unbekannte; wiederkehren in furchtbaren Zyklen Katastrophen der Natur“. Der Verwaltungsbericht der Deutschen Reichsbank vom 8. März 1932 klingt ähnlich, wenn er feststellt: „Eine Krise ohnegleichen erschüttert die Welt“.<sup>8</sup>

Es war etwas Unvorstellbares eingetreten: Der von der Klassik versprochene Automatismus hatte versagt, die Wirtschaft hatte, wie man später formulierte, bei Unterbeschäftigung ein neues Gleichgewicht gefunden. Keinerlei Anzeichen für einen Wiederaufschwung waren in Sicht. Im Gegenteil – es war von der „Zerstörung der Spielregeln des kapitalistischen Systems“ die Rede, davon, daß der Glaube an die automatische Aufhebung der Krise „erbarmungslos betrogen“ worden war.<sup>9</sup>



Die in den einzelnen Ländern nun diskutierten und praktizierten, teils richtigen, teils falschen Vorschläge und Vorgehensweisen zeigen augenfällig eine noch tiefer liegende Krise: Sie offenbaren die Unfähigkeit der herrschenden ökonomischen Theorie und – auf ihr aufbauend – von weiten Teilen der Politik, wirtschaftliches Geschehen im ersten Drittel des 20. Jahrhunderts auch nur hinreichend realitätsnah diagnostizieren zu können, von brauchbaren Therapievorschlägen ganz zu schweigen.

Man unterstellte eine Wirtschaft, die den überkommenen klassisch-liberalen Vorstellungen des 19. Jahrhunderts entsprach, während sich die Realität weit davon entfernt hatte. Auch die Rückkehr zum Goldstandard in den zwanziger Jahren konnte nicht darüber hinwegtäuschen, daß die hochgradige Anpassungsfähigkeit einer freien Marktwirtschaft des 19. Jahrhunderts jetzt nicht mehr gegeben war. Weder waren Preise und Löhne so flexibel, wie dies die Theorie unterstellte, noch war der Staatseingriff ein „Tabu“, vielmehr – vor allem als Folge des Krieges 1914–18 – zur Regel geworden. Die Erkenntnis schließlich, daß die Wirtschaft nicht mehr aus eigener Kraft die weltweit ausufernde Depression überwinden würde, ließ den Ruf nach noch stärkeren Staatseingriffen laut werden, die jetzt, gewissermaßen „par ordre mufti“ die Ergebnisse sicherstellen sollten, die früher in einer wahrhaft liberalen Wirtschaft die nun offensichtlich funktionsunfähig gewordenen Selbststeuerungsmechanismen erbracht hatten.

Es wurde ein langer, mit vielen Irrtümern behafteter Suchprozeß, den die sogenannten „Reformer“, Praktiker und Wissenschaftler einschlugen, bis schließlich mit unkonventionellen, theoretisch noch keineswegs abgesicherten Methoden jene „Initialzündungen“ in Gang gesetzt werden konnten, die den Weg aus der Krise öffneten.<sup>10</sup> „Aktive Konjunkturpolitik“ in Deutschland, „New Deal“ in den USA, Fiskalpolitik und Deficit-spending wurden die neuen Schlagworte einer nun vom Staat bestimmten, antizyklischen Konjunkturpolitik, lange bevor John Meynard Keynes 1936 den zugehörigen theoretischen Rahmen lieferte. Mit Keynes nahm dann auch die Theorie Abschied vom zurückhaltenden Staat klassischer Prägung. Von vielen wurde künftig nicht mehr bestritten, daß eine staatliche Aktivität zur Konjunkturbeeinflussung nötig sei; die Frage war allenfalls, in welchem Umfang dies zu geschehen habe. Als Keynes 1940 mit seinem Beitrag „How to pay for the war?“ seine Thesen auch für den spiegelbildlichen Fall konjunktureller Fehlentwicklung, für die inflatorische Überhitzung, abwandelte, schien klar, daß Krisen kein hinzunehmender Schicksalsschlag waren, sondern der Staat nur das passende Instrumentarium zu ihrer Steuerung einzusetzen brauchte. Der Gedanke von der jederzeit machbaren Konjunktur war geboren, dem Staat die Rolle des Steuermannes zugewiesen.

Die Verhinderung von Wirtschaftskrisen oder, anders formuliert, die Erhaltung der Vollbeschäftigung wurde zum Dauerprogramm.<sup>11</sup> In zahlreichen

Gesetzen, Regierungserklärungen, Weißbüchern und selbst in der Satzung der UNO wurde diese Forderung nachdrücklich verankert. Während man sich einerseits seit Bretton Woods 1944 um den Abbau von staatlichem Dirigismus, um die Liberalisierung des Handelsverkehrs und die Konvertibilität der Währungen durchaus erfolgreich bemühte, wurden andererseits stabilitätspolitische Konzepte der „Fiscal-Policy“ und das geldpolitische Instrumentarium der Notenbanken weiter ausgebaut, um im Störfall gut gerüstet zu sein.

Auffallend war, daß allein in Deutschland, wo 1932/33 die Verfahren und Methoden dieser neuen Konjunkturpolitik erfolgreich angewendet worden waren, man sich in Zurückhaltung übte. Einmal war es der Mißbrauch staatlicher Lenkungs politik nach 1933, die allen Ansätzen einer wie immer gearteten „Globalsteuerung“ große Skepsis entgegenbrachte, zum anderen war es der neue Weg einer „sozialen Marktwirtschaft“, der eine Krisenbekämpfungspolitik nach dem Muster staatlicher Globalsteuerung als wenig opportun, vielleicht gar überflüssig erscheinen ließ. Erst die Anpassungskrise von 1967, als die stürmischen Jahre des Wachstums und Nachholens zu Ende gingen und eine Angleichung an die internationale Entwicklung stattfand, ließ mit dem Gesetz zur Förderung der Stabilität und des Wachstums, der „Magna Charta der Konjunkturpolitik“, wie es Fritz Neumark nannte<sup>12</sup>, auch Deutschland schriftlich fixierten und gesetzlich verankerten Anschluß an die herrschende Lehre finden. „Damit haben endlich der Keynes der ‚General Theory‘ von 1936 und die nachfolgende moderne neoklassische Synthese in Deutschland Einzug gehalten“, resümierte im Juni 1967 Wirtschaftsminister Karl Schiller.<sup>13</sup> Krisenhafte Erscheinungen würden damit in Zukunft, wenn auch nicht vermieden, so doch in kürzester Frist geheilt werden können. Es begann eine, allerdings nur wenige Jahre andauernde Phase, die beherrscht war von dem festen Glauben an die Machbarkeit der Konjunktur. Wirtschaftskrisen hatten ihren Schrecken verloren, vorausgesetzt der vorhandene Instrumentenkasten wurde rechtzeitig und richtig eingesetzt. „Es gibt keine Alternative zur Globalsteuerung“ formulierte man 1972 im Wirtschaftsministerium. Zwar sah man allenthalben „Grenzen der Machbarkeit“ sich abzeichnen, zog daraus jedoch nur die Lehre, „diagnostische und therapeutische Methoden“ zu verbessern.<sup>14</sup>

Wie trügerisch dieser Glaube war, zeigte sich mit dem erratischen Schock der Ölkrise von 1973 und dem folgenden Phänomen der Stagflation – einer Erscheinung, für die es im Instrumentenkasten der Globalsteuerung kein eigenes Instrument gab. Erschreckt und fast verweifelt mußte man zur Kenntnis nehmen, daß eine neue Form der Krise sich abzeichnete, daß auslösende Faktoren wirksam wurden, die mit dem Allheilmittel entwickelter Globalsteuerung nicht zu fassen waren. Es zeigte sich, wie man in Deutschland feststellte, eine „neue Dimension“ der Instabilität.

So spät und vielfach zögernd man sich in den sechziger Jahren der Globalsteuerung anschloß, so rasch war man nun in den siebziger Jahren bereit, in der wir-

kungslos gewordenen Globalsteuerung „keine unbeschränkte Versicherung mehr zu sehen“.<sup>15</sup> Eine verbesserte Strukturpolitik, die Stärkung privatwirtschaftlicher Wachstumsvoraussetzungen und die Begrenzung staatlicher Aktivität leiten die Hinwendung zur „angebotsorientierten Konjunkturpolitik“ ein. Wie immer deren Maßnahmen auch zu bewerten sind, so fällt doch auf, daß man bereit war, wesentlich rascher auf eine veränderte Realität zu reagieren und nicht am keynesianischen Steuerungsmechanismus festzuhalten, als einst die Klassik an ihren theoretischen Vorstellungen. Sicher galt dies für die Industriestaaten in unterschiedlichem Ausmaß, je länger und fester man aber am Glauben der Machbarkeit der Konjunktur festgehalten hatte, um so schwieriger gestaltete sich der Erkenntnisprozeß einer neuen Art von Wirtschaftskrisen und damit auch der Neugestaltung der Konjunkturpolitik.

Man hatte seit 1931/32 gelernt, eine Krise nicht hinzunehmen, sondern ihr entgegenzutreten. „Aktive Konjunkturpolitik“ nannten es die damaligen Reformer. Nun kam die Erkenntnis hinzu, daß es offensichtlich kein ewig gültiges Rezept zur Krisenbekämpfung gibt, daß diese vielmehr stets auf neuen Wegen und oft mit unkonventionellen Mitteln angegangen werden muß. Wirtschaftskrisen sind eindeutig zu einer Herausforderung für Ökonomen und Politiker geworden.

Welches Resümee, welche für Wirtschaftswissenschaft und Politik nachhaltigen Folgerungen lassen sich nun aus den fast 200 Jahren wissenschaftlicher Beschäftigung mit dem Konjunkturphänomen ziehen? Noch vor 25 Jahren hätte man guten Gewissens geantwortet, Wirtschaftskrisen, wie sie im 19. und 20. Jahrhundert mit einem Höhepunkt zu Beginn der dreißiger Jahre dieses Jahrhunderts auftraten, seien künftig kaum mehr vorstellbar; die Wirtschaftspolitik verfüge über ausreichende Mittel, um solchen Krisen rasch und sicher zu begegnen. Lange Zeit als Schicksal erlitten, in ihrer Wucht von 1931/32 als Herausforderung empfunden, die durch Theorie und Politik gemeistert werden konnte, hätten Wirtschaftskrisen künftig ihren Schrecken verloren. Das Erstaunen, das eine solche Antwort heute hervorruft, offenbart eine Zäsur im ökonomischen Denken und Handeln der letzten 50 Jahre. Vielleicht wird man daraus einmal eine Ära ableiten, die in der Weltwirtschaftskrise 1931/32 begann und in den siebziger Jahren endete.

Unbestreitbar haben sich in Wirtschaftstheorie und -politik während der Jahre, die diese beiden Endpunkte markieren, eine Vielzahl von Gedanken, Hoffnungen und auch schlichten Irrtümern erhalten, die heute durch die Praxis entweder widerlegt oder zumindest recht zweifelhaft geworden sind. Umgekehrt gibt es unverändert aktuelle Erkenntnisse, die nicht allein deswegen beiseite geschoben werden dürfen, weil sich Hoffnungen nicht erfüllt haben.

Ganz sicher der Vergangenheit angehörend ist der Glaube an eine jederzeit „machbare“ Konjunktur. Das Bild von einem Staat, der „irrationales unter-

nehmerisches Fehlverhalten“ gleichsam kraft höherer Einsicht stets wirkungsvoll zu korrigieren weiß, ist selbst korrekturbedürftig geworden – ganz abgesehen von der Tatsache, daß Wirtschaftskrisen nicht immer einem „unternehmerischen Fehlverhalten“ zuzuschreiben sind. Die Wirtschaft ist offenbar doch komplizierter und viel sensibler als es die meisten Vertreter einer keynesianischen Globalsteuerung geglaubt haben.

Inkonformes Verhalten gegenüber dem bestehenden Währungssystem und konjunkturelle Parallelpolitik haben viele Nationalökonomien für Tiefe und Dauer der Krise von 1931/32 verantwortlich gemacht. Verschleppte Wechselkursanpassungen und expansive Haushaltspolitik im Boom hat es aber auch in den sechziger und siebziger Jahren noch gegeben. Auch wenn sich nicht belegen läßt, in welchem Umfang staatliche Wirtschaftspolitik überhaupt als mitverantwortlich für den Eintritt und die schwierige Überwindung von Wirtschaftskrisen auszumachen ist, weckt solches staatliches Verhalten nicht nur Zweifel an der Lernfähigkeit wirtschaftspolitischer Instanzen, sondern bedeutet auch für alle Anhänger einer Globalsteuerung eine bittere Erkenntnis.

Nicht immer richtet sich politisches Kalkül nach konjunkturpolitischen Notwendigkeiten. Dies allein bietet noch keinen Anlaß, den Staat oder die Notenbank als Sündenbock abzustempeln, sie als diejenigen anzuprangern, die mit ihren Aktivitäten einen an sich stabilen privaten Sektor von Krise zu Krise treiben. Dies hieße von einem Extrem in ein anderes fallen. Schließlich hatte das auf Keynes' Erkenntnissen aufbauende globale Lenkungsinstrumentarium mit seiner Belebung der Nachfrageseite in verschiedenen Konjunktursituationen durchaus Erfolge vorzuweisen. Wenn sich im Zeitablauf herausstellte, daß es auch anders gelagerte Krisen gibt, die weder von Keynes vorausgesehen werden konnten noch durch eine auf ihm aufbauende Konjunkturpolitik beherrscht werden können, so darf dies nicht um des Prinzips willen gelegnet werden. Die positive Seite der Kritik am Keynesianismus ist zweifellos die stärkere Beachtung der bislang vernachlässigten Seite des Marktes, der Angebotsseite. Aber – die gesamte Wirtschafts- und Konjunkturpolitik nun auf diese Seite konzentrieren zu wollen, würde die Mängel der keynesianischen Globalsteuerung nur spiegelbildlich wiederholen. Nachfrage und Angebot zusammen ergeben erst einen Markt, daher muß sich auch die konjunkturpolitische Aufmerksamkeit beiden Seiten widmen.

Wir leben, und dies zeigt eine Beschäftigung mit Wirtschaftskrisen vergangener Zeiten ebenso wie ein Blick in unser aktuelles wirtschaftliches Leben – in einer Welt ständiger Herausforderungen. Wirtschaftskrisen, ausgelöst durch gewaltige Strukturveränderungen, Fehlverhalten in Wirtschaft und Politik oder was immer man an Gründen noch nennen kann, gehören mit zu diesen Herausforderungen, die uns heute wie in Zukunft begleiten. Ihnen werden wir mit Mut und Entschlossenheit, mit dem festen Willen die Zukunft zu meistern ohne an alten Schablonen zu hängen, begegnen müssen. Die leidvollen

Erfahrungen mit einer als ewig gültig angesehenen Theorie in der Weltwirtschaftskrise müssen sich nicht wiederholen.

Ich habe hinter das Thema dieses Vortrages ein Fragezeichen gesetzt, Sie erwarten eine Antwort. Wenn Schicksal etwas Unabwendbares ist, etwas, das unserem Einfluß entzogen ist und das wir hinzunehmen haben, so gilt dies für Wirtschaftskrisen unserer Tage nicht mehr. Wir wissen sehr wohl, auf welchen Voraussetzungen und Grundlagen das Klima für eine drohende Wirtschaftskrise heranreift. Von großen, globalen Strukturveränderungen bis zu einem überzogenen Wohlstandsdenken, vom gedankenlosen Umgang mit knappen Ressourcen bis zur Vernachlässigung der schon von Schumpeter geforderten Eigenschaften eines dynamischen Unternehmers, von leichtfertigen, immer höheren Anforderungen an die anonyme Gemeinschaft Staat bis zur völligen Verkennung der eigenen Situation im größer gewordenen internationalen Weltwirtschaftsgeschehen, lassen sich eine große Zahl von Ansatzpunkten ausmachen, die mögliche Krisenherde sind. Sie zu erkennen und rechtzeitig anzugehen – das ist die Herausforderung, die sich uns allen stellt, wenn wir künftig Krisensituationen in der Wirtschaft gewappnet begegnen wollen.

## ANMERKUNGEN

- <sup>1</sup> Übersetzung nach Günter SCHMÖLDERS, *Konjunkturen und Krisen*, Hamburg 1955, S. 9.
- <sup>2</sup> Ebenda.
- <sup>3</sup> Clément JUGLAR, *Des crises commerciales et de leur retour périodique en France, en Angleterre et aux Etats-Unis*, Paris 1862.
- <sup>4</sup> Joseph SCHUMPETER, *Business Cycles, A Theoretical, Historical, and Statistical analysis of the Capitalist Process*, New York – London 1939, 2 Bände.
- <sup>5</sup> Beste Darstellung zu dieser Thematik immer noch Wilhelm ABEL, *Agrarkrisen und Agrarkonjunktur*, 3. Aufl., Hamburg-Berlin 1978.
- <sup>6</sup> Arthur SPIETHOFF, Art. „Krisen“, *Handwörterbuch der Staatswissenschaften*, 4. Aufl. 6. Bd., 1925 S. 84.
- <sup>7</sup> Adolph SOETBEER, *Die Hamburger Bank 1619-1866*, in: *Vierteljahresschrift für Volkswirtschaft und Kulturgeschichte*, Bd. 18, 1867, S. 30.
- <sup>8</sup> Die folgenden Ausführungen folgen teilweise der ausführlicheren Darstellung bei Harald WINKEL, *Der Glaube an die Beherrschbarkeit von Wirtschaftskrisen (1933-1970) Lehren aus der Weltwirtschaftskrise*, in: Gerhard SCHULZ (Hg.), *Die große Krise der dreißiger Jahre*, Göttingen 1985, S. 17-43.
- <sup>9</sup> Vgl. dazu Wilhelm GROTKOPP, *Die große Krise – Lehren aus der Überwindung der Wirtschaftskrise 1929/32*, Düsseldorf 1954, S. 23.
- <sup>10</sup> Den besten Überblick bietet immer noch GROTKOPP (wie Anm. 9).
- <sup>11</sup> So Erich PREISER, *Die Zukunft unserer Wirtschaftsordnung. Eine Betrachtung über Kapitalismus und soziale Marktwirtschaft*, Stuttgart 1949, S. 34.
- <sup>12</sup> Zitiert bei Norbert KLOTEN, *Erfolg und Mißerfolg der Stabilisierungspolitik (1969-1974)*, in: *Währung und Wirtschaft in Deutschland*, hrsg. von der Deutschen Bundesbank, Frankfurt 1976, S. 645.

- <sup>13</sup> Aus einer Rede vor dem National Press Club in Washington, zitiert nach Waldemar KOCH, Die Keynes'schen Geldlohntheorien im stabilitätspolitischen Zusammenhang, in: Zeitschr. f. d. ges. Staatswiss., 128. Bd., 1972, S. 569 ff.
- <sup>14</sup> Vgl. Otto SCHLECHT, Erfahrungen und Lehren aus dem jüngsten Konjunkturzyklus, Tübingen 1972, S. 66 und derselbe, Konjunkturpolitik in der Krise, Tübingen 1983, S. 17, wo Schlecht eine Reihe solcher Verbesserungsvorschläge nennt.
- <sup>15</sup> Jahresgutachten des Sachverständigenrates 1975, S. 155.

## *Krisenmanagement: Forschung und betriebswirtschaftliche Praxis*

### **1. Das Forschungsprogramm „Krisenmanagement“ der Wirtschaftsuniversität Wien**

Die Wirtschaftsuniversität Wien hat im Rahmen ihres Strategiekonzepts „WU 2000“ einen Forschungsschwerpunkt zum Thema „Krisenmanagement“ definiert.

Im September 1990 wurde ein Projekt zur Konzeptualisierung der Krisenmanagement-Forschung gestartet, das im September 1991 abgeschlossen wurde. Im Rahmen dieses Projekts wurden

- eine Literaturanalyse vorgenommen,
- die Relevanz und Ziele der Krisenmanagement-Forschung analysiert,
- der anzuwendende Forschungsansatz definiert,
- ein Marketing- und ein Finanzierungskonzept erstellt und
- eine Strukturierung eines Forschungsprogramms „Krisenmanagement“ vorgenommen.

Auf dieser Grundlage wurde im Oktober 1991 das Forschungsprogramm „Krisenmanagement“ unter der Leitung von Roland Gareis gestartet. Ziele dieses Forschungsprogramms waren

- die Weiterentwicklung des Krisen- und Krisenmanagement-Verständnisses,
- die Beobachtung von Krisen in unterschiedlichen sozialen Systemen, insbesondere in Unternehmen und in Projekten,
- die Entwicklung neuer Methoden und die Weiterentwicklung existierender Methoden zum Krisenmanagement,
- die Überprüfung der Relevanz des Krisenmanagements in der Praxis,

- die Erarbeitung von Vorschlägen zur Entwicklung einer Krisenmanagement-Kultur in Unternehmen und
- die Kommunikation der Forschungsergebnisse.

Zur Kommunikation der Forschungsergebnisse wurden zwei internationale Workshops und ein internationaler Kongreß „Krisenmanagement“ organisiert und das Buch „Erfolgsfaktor Krise“ im Herbst 1994 publiziert.

Einen Überblick über die im Rahmen des Forschungsprogramms wahrgenommenen Aufgaben bietet der Programmstrukturplan (siehe S. 39). Ausgewählte Ergebnisse des Forschungsprogramms „Krisenmanagement“ werden folgend dargestellt.

## **2. Die Praxis des Krisenmanagements aus der Sicht österreichischer Führungskräfte**

Im Rahmen des Forschungsprogramms „Krisenmanagement“ wurde eine Befragung von etwa 10 000 österreichischen Führungskräften zur Praxis des Krisenmanagements durchgeführt. Die Auswertung basiert auf einer zehnpromzentigen Rücklaufquote. Ziel dieser Befragung war es, Erkenntnisse bezüglich des Krisen- und Krisenmanagementverständnisses der Führungskräfte zu gewinnen. Die Ergebnisse der Führungskräftebefragung lassen sich wie folgt zusammenfassen:<sup>1</sup>

- In 85 Prozent der österreichischen Unternehmen sind in den letzten fünf Jahren eine oder sogar mehrere Krisen aufgetreten. Diese Krisen haben entweder das Unternehmen als Ganzes oder einzelne Geschäftsfelder, Abteilungen oder Projekte betroffen.
- Krisen werden als Prozeß gesehen, der in gewissen Grenzen steuerbar erscheint und damit Gestaltungsspielraum für das Management bietet.
- Für die Entstehung von Krisen wichtige Umweltbeziehungen werden in erster Linie auf dem Absatzmarkt und nicht auf dem Beschaffungsmarkt gesehen.
- Bei der Krisenbewältigung stehen die Konzentration auf Kernkompetenzen des Unternehmens, Kostensenkungsprogramme und Maßnahmen zur Flexibilisierung der Organisation im Vordergrund.
- Bei der Krisenvermeidung und -vorsorge erscheinen vor allem ein verstärktes Controlling und die Früherkennung von Krisenpotentialen wichtig, wobei eine Diskrepanz zwischen der zugeschriebenen Bedeutung und der praktischen Anwendung dieser Maßnahmen festzustellen ist.



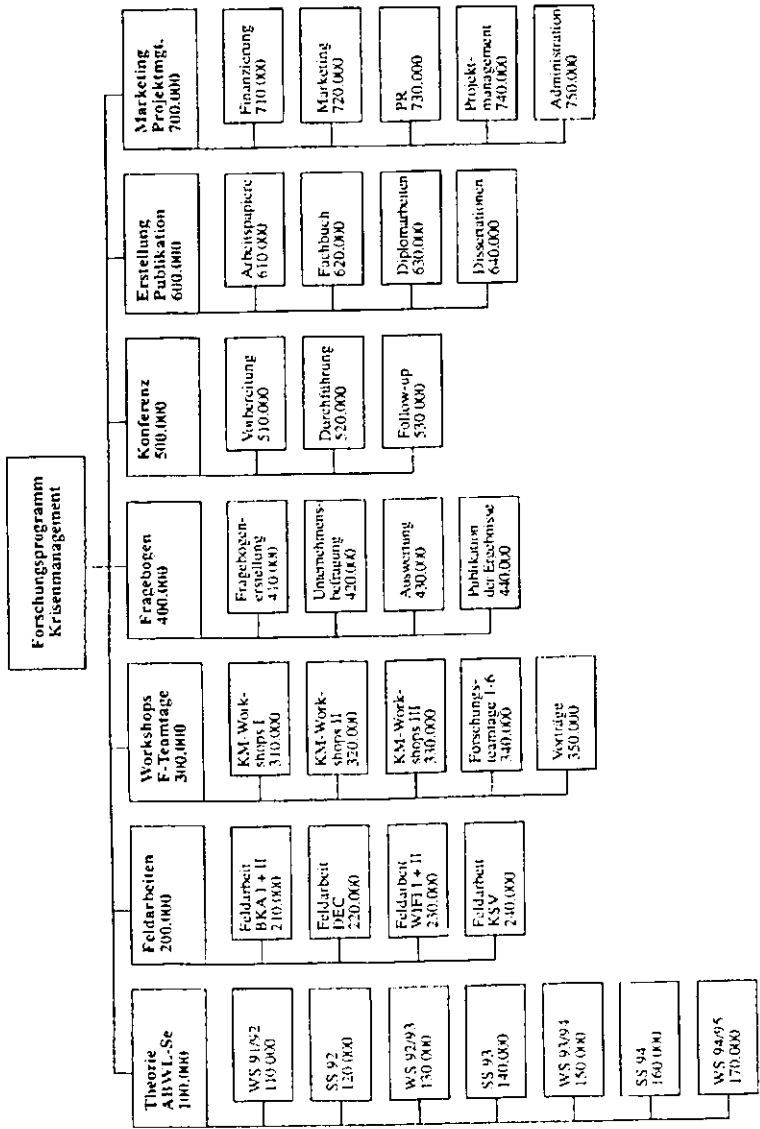


Abb. 1: Strukturplan des Programms „Krisenmanagement“



Wahrnehmung einer Situation als Krise hängt von subjektiven Faktoren ab. Obwohl Krisen gefährlich erscheinen, werden sie auch als bereinigend, als Chance zu einem Neubeginn gesehen.

Als häufigste Krisenursachen werden der Nachfragerückgang bzw. ein Verlust von Kunden gesehen. Überraschend ist, daß die Bedeutung von Managementfehlern sogar noch höher angesetzt wird!

Auch der Kapitalmangel wird als wichtige Krisenursache angesehen. Änderungen gesetzlicher Rahmenbedingungen, Ausscheiden von Mitarbeitern sowie der Ausfall von Lieferanten fallen demgegenüber in der Wichtigkeit ab. Ebenso scheinen negative Medienberichterstattungen und Aktivitäten von Aktionsgruppen und Opinion Leaders nur von geringer Bedeutung.

Bezuyen verwendet in seiner Umfrage<sup>2</sup> andere Items und kommt zu folgenden Ergebnissen: Am häufigsten wurden Managementfehler genannt, noch vor finanziellen Problemen, Änderungen in der Gesetzgebung oder der Regierungspolitik und Marktveränderungen.

Eine Querschnittuntersuchung des Kreditschutzverbandes von 1870 über die Insolvenzen im Jahre 1992 zeigte, daß Managementfehler und Kapitalmangel zu den häufigsten Insolvenzursachen in Österreich gehörten.<sup>3</sup>

Als Instrumente der Krisenbewältigung stehen die Konzentration auf die Kernkompetenzen des Unternehmens, Kostensenkungsprogramme und Maßnahmen zur Flexibilisierung der Organisation (Reduktion der Hierarchieebenen) im Vordergrund. Auch der Einsatz von Projektmanagement und von Qualitätszirkeln sowie die Nutzung strategischer Partnerschaften werden als wichtig erachtet. Weniger bedeutend erscheinen der Austausch des Managements, eine Personalreduktion oder der Abbau von Beteiligungen, Maßnahmen also, die sich immer wieder in der Medienberichterstattung über Sanierungsfälle finden. Unterschiede lassen sich zum Teil sicher durch eine selektive Medienberichterstattung erklären.

Als Strategien zur Krisenvermeidung und -vorsorge erscheinen vor allem die Früherkennung von Krisenpotentialen, ein verstärktes Controlling, eine Flexibilisierung der Organisation und die Förderung der Mitarbeiterausbildung wichtig. Geringfügig weniger Nennungen erhielten der Einsatz von Alternativenplanungen oder der Szenariotechnik.

Interessant ist der Zusammenhang zwischen Bedeutung und tatsächlicher Anwendung im Unternehmen: Dem Bekenntnis zum Controlling und zum qualifizierten Personal entspricht die praktische Anwendung. Bei der Früherkennung von Krisenpotentialen und der Entwicklung von Szenarien und Alternativplänen besteht dagegen eine Diskrepanz zwischen der Bedeutung und der Anwendung dieser Maßnahmen.

### 3. Ein neues Krisenverständnis

#### 3.1 Krisen als Phasen in der Evolution sozialer Systeme

Organisationen befinden sich in einem ständigen Wandel; Abteilungen werden gegründet, Projekte eingesetzt, Tochterunternehmen gekauft, eingegliedert und wieder verkauft, Allianzen werden geschlossen, usw.

Neben der Beobachtung der Komplexität gewinnt daher sowohl in der Praxis als auch in der betriebswirtschaftlichen Forschung die Beobachtung der Dynamik von Organisationen an Bedeutung. Unter den Begriffen Evolution, organisatorischer Wandel und Entwicklung wird die Veränderung von Organisationen im Zeitablauf beobachtet.

Levy und Merry bieten ein differenzierteres Entwicklungs-Modell von Organisationen an, in dem sie einen „First-Order Change“ und einen „Second-Order Change“ unterscheiden.<sup>4</sup> Ein „First-Order Change“ ist durch quantitative Veränderungen, die kontinuierlich und in kleinen Schritten stattfinden und zu keinem neuen „Paradigma“ führen, charakterisiert.

Die in immer kürzeren Abständen auftretenden abrupten Entwicklungen der letzten Jahre in Organisationen sind jedoch nicht mehr durch fließende Übergänge, sondern vielfach durch Diskontinuitäten, Sprünge und Turbulenzen gekennzeichnet. Diese Entwicklungen entsprechen einem „Second-Order Change“, der durch qualitative Veränderungen, die zu einem neuen Paradigma führen, charakterisiert ist.

Das Konzept des Business Reengineering setzt z. B. beim Bedarf nach qualitativen „Sprüngen“ an: „Kernstück des Business Reengineering ist diskontinuierliches Denken, das überkommene Regeln und fundamentale Annahmen erkennt, die der heutigen Geschäftstätigkeit zugrunde liegen, und sich von ihnen abwendet“.<sup>5</sup>

Diskontinuierliche Entwicklungen in Organisationen können aufgrund unterschiedlicher Anlässe stattfinden. Im Krisenfall ist der Anlaß eine existentielle Gefährdung. Aber auch Anlässe positiver Art, wie z. B. neue Markt- oder Kooperationspotentiale eines Unternehmens können zu diskontinuierlichen Entwicklungen führen. Einen diesbezüglich wertneutralen ereignisbezogenen Ansatz bietet das „Issue-Management“.<sup>6</sup> Folgend wird Krisen als Phasen in der Evolution von Organisationen besondere Aufmerksamkeit geschenkt.

Organisationen können als soziale Systeme wahrgenommen werden. Krisen können somit auf unterschiedlichen Systemhierarchieebenen, wie z. B. im System „Unternehmen“, oder/und im Sub-System „Geschäftsfeld“ oder „Projekt“ auftreten.

### 3.2 Der Krisenbegriff

Geht man von der ursprünglichen Bedeutung des aus dem Griechischen entlehnten Krisenbegriffs aus, „so ist darunter jeglicher Bruch einer zuvor kontinuierlichen Entwicklung zu verstehen, so daß die weitere Entwicklung eine extreme Ambivalenz aufweist“.<sup>7</sup>

Neben der Ambivalenz des Ausgangs ist die Krise noch durch eine existentielle Gefährdung des betroffenen sozialen Systems charakterisiert.

Die existentielle Gefährdung drückt sich durch die Gefährdung dominanter Ziele aus. Witte versteht unter dominanten Zielen ausschließlich jene, deren Erreichung für die Existenz des sozialen Systems unverzichtbar sind, „um zu vermeiden, daß der Krisenbegriff lediglich zur Bezeichnung beliebiger unternehmenspolitischer Probleme verwendet und dadurch verwässert wird“.<sup>8</sup>

Diese Definition des Krisenbegriffs gibt keine Antwort auf die Frage, welche Anzahl dominanter Ziele in welcher Form gefährdet sein muß, um von einer Krise sprechen zu können. Das Vorhandensein einer Krise ist daher nicht anhand objektiver Kriterien, sondern nur durch Kommunikation im betroffenen sozialen System definierbar. Eine Krise ist somit eine soziale Konstruktion der Wirklichkeit. Durch die Konstruktion einer „Krisenwirklichkeit“ wird dieser Situation spezifischer Sinn gegeben und deren soziale Bedeutung geklärt.

Die Krise wird vom „Normalzustand“ unterschieden. Die Bezeichnung eines Systemzustands als Krise wirkt einerseits als „Label“, das besondere organisatorische Aufmerksamkeit sichern soll, und andererseits legitimierend bezüglich der Vornahme (radikaler) Maßnahmen zur Krisenbewältigung. Die Krise „als Unterschied macht einen Unterschied“ bezüglich des Managements des betroffenen sozialen Systems. Die explizite Krisendefinition ist somit eine zentrale Krisenbewältigungsaufgabe.

Krisen sind keine Katastrophen. Katastrophen unterscheiden sich von Krisen dadurch, daß bei Katastrophen die Strukturen des betroffenen sozialen Systems zerstört werden, Systemzielerreichungen nicht mehr möglich sind und es keine Ambivalenz des Ausgangs mehr gibt.

Wenn die Strategien und Maßnahmen der Krisenbewältigung nicht greifen, kann das zu einer Katastrophe führen. So kann z. B. eine nicht bewältigte Unternehmenskrise einen Konkurs und damit eine Katastrophe für das Unternehmen bedingen. „Katastrophen enden mit der Vernichtung der Unternehmung und schließen ihre Wiederherstellung in der alten Struktur, Ziel- und Zwecksetzung aus.“<sup>9</sup>

Krisen haben Prozeßcharakter, Katastrophen haben hingegen Ereignischarakter. Chemieunfälle, Flugzeugabstürze, Fabriksbrände, etc. sind Ereignisse.

Bei Eintritt eines solchen Ereignisses ist eine klare Definition des betroffenen sozialen Systems vorzunehmen. So stellte z. B. der Absturz des Lauda Air Flugzeuges für die tödlich verunglückten Insassen eine Katastrophe dar. Dieser Absturz führte andererseits für das Flugunternehmen Lauda Air zu einer Unternehmenskrise. Durch die Identifikation des jeweils betroffenen sozialen Systems ist eine Differenzierung von Katastrophen und Krisen möglich.

In der Literatur zum Disaster- und Emergency-Management wird diese Differenzierung nicht entsprechend vorgenommen.

### 3.3 Die Krisenursachen

Im Zentrum der traditionellen betriebswirtschaftlichen Krisenursachenforschung steht die Analyse von Ursachen, die zu Unternehmenskrisen führen. Durch das Kennen von Krisenursachen sollen Grundlagen für ein möglichst frühzeitiges Erkennen und die Vermeidung von Krisen, sowie deren Bewältigung gebildet werden. In Publikationen der quantitativen Krisenursachenforschung wird versucht, anhand quantitativer Daten Ursachen von Unternehmenskrisen nachzuweisen. Dabei orientiert man sich vor allem an Insolvenzen als beobachtbare Wirkung von Krisen. In der qualitativen Krisenursachenforschung wird versucht, über Befragungen, Interpretationen von Fallstudien usw., generelle Aussagen über die Ursachen von Unternehmenskrisen zu gewinnen.

Krystek<sup>10</sup> entwickelt die These der „Komplexität von Krisenursachen“. Diese resultiert aus der Multikausalität, der Mehrstufigkeit und der Multilokalität von Krisen. Multikausalität besteht, wenn Krisen nicht nur eine Ursache haben, sondern mehrere. Mehrstufigkeit bedeutet, daß die Ursachen einer vorgelagerten Krisenursachenebene zu den Wirkungen einer nachgelagerten Ebene werden können, daß also eine Beziehung zwischen den Ursachenkomplexen besteht und diese sich wechselseitig beeinflussen. Das Kriterium der Multilokalität beschreibt die Tatsache, daß Krisen nur selten aus einem einzelnen Bereich stammen. Vielmehr wird vermutet, daß erst das Zusammenspiel mehrerer endogener und exogener Faktoren zu Krisen führt.

Luhmann definiert Krisen als „heikle Situation in System-Umwelt-Beziehungen, die den Fortbestand des Systems oder wichtiger Systemstrukturen unter Zeitdruck in Frage stellen“.<sup>11</sup> „Heikle Situationen“ für ein Unternehmen können z. B. durch neue Produktanforderungen der Kunden, neue Konkurrenz, Ausfall von wichtigen Lieferanten, neue gesetzliche Auflagen oder Unzufriedenheit der Mitarbeiter entstehen.

Die systematische Sichtweise von Unternehmen ermöglicht es, Krisenpotentiale und Krisenursachen in den System-Umwelt-Beziehungen zu analysieren.

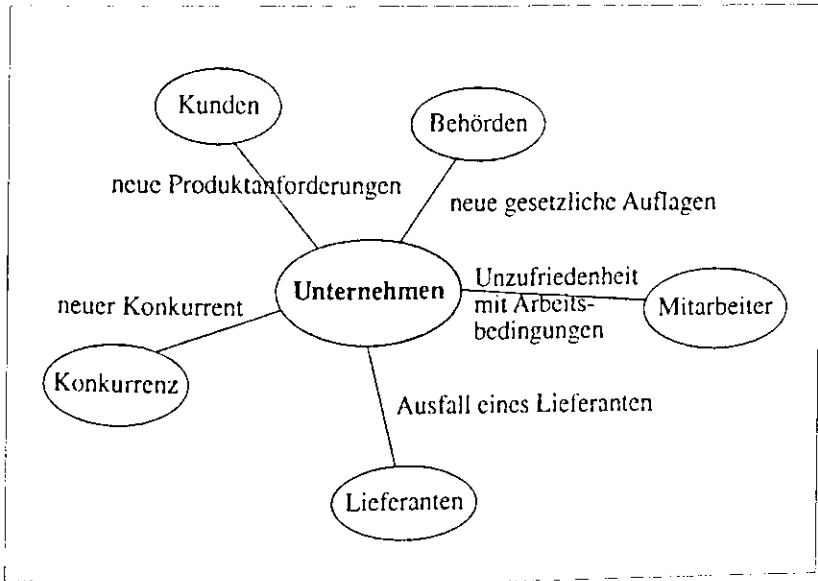


Abb. 3: Mögliche Krisenursachen

## 4. Ein neues Krisenmanagement-Verständnis

### 4.1 Traditionelles Krisenmanagement

Der Ursprung des Begriffs „Krisenmanagement“ liegt im politischen Bereich. Vielfach wird die Urheberschaft des Begriffs J. F. Kennedy im Zusammenhang mit der Kubakrise 1962 zugeschrieben.<sup>12</sup> Die Betriebswirtschaft hat sich schon relativ früh dem Thema „Krisenmanagement“ angenommen, wobei das Verständnis dessen, was unter dem Begriff zu verstehen ist, mit den jeweils aktuellen Denkweisen in der Managementlehre korreliert.

Die traditionellen Ansätze des Krisenmanagements können wie folgt charakterisiert werden:

- Krisenmanagement wird in der Regel als Krisenbewältigung verstanden. Zwar wird meistens auch die Vermeidung von Krisen (mit)betrachtet, als zentrale Herausforderung für das Management wird aber die Bewältigung von Krisen angesehen.

- Als Ziel der Krisenvermeidung wird in der Regel das Vermeiden von Störungen aller Art definiert, während die Krisenbewältigung als Wiederherstellungsversuch eines vor der Krise vorhandenen Zustandes verstanden wird.
- Das Managementverständnis ist in den meisten Fällen ein eher traditionell-funktionales. Als Hauptaufgaben des Managements werden Planen, Kontrollieren und Steuern gesehen. Die Gestaltung von Werten und Spielregeln, das Herstellen von Sinnzusammenhängen etc. wird nicht beschrieben.
- Es werden keine konkreten Instrumente zum Krisenmanagement dargestellt. Es werden lediglich grobe Handlungsempfehlungen auf Basis von empirischen Untersuchungen gegeben.
- Projektarbeit wird insbesondere für die Krisenbewältigung empfohlen. Über die Spezifika von Krisenbewältigungsprojekten werden keine Aussagen getroffen.

## 4.2 Neue Krisenmanagement-Aufgaben

Das Ziel der Erhaltung eines sozialen Systems entsprechend der „bisherigen Ziel- und Zwecksetzung“ erfüllt die Anforderung nach einer Höherentwicklung des sozialen Systems nicht. Die Zielsetzung des Krisenmanagements ist somit um die Steigerung des Problemlösungspotentials zu erweitern. Die Krisenmanagement-Aufgaben bestehen zusätzlich zu den Aufgaben der Krisenbewältigung in den Aufgaben der Krisenvorsorge und der Krisenvermeidung.

So wie die Krisendefinition stellt auch die Krisenbeendigung einen Akt symbolischen Managements dar. Die Krisenbeendigung sollte so früh wie möglich und so spät wie zur Etablierung einer neuen Kultur notwendig vorgenommen werden. Im Zuge der Krisenbeendigung ist zu vereinbaren, welche neuen Regeln und Werte auch nach der Krise beibehalten werden sollen.

Ziel der Krisenvorsorge ist es, vorsorgende Strategien und Maßnahmen für den Krisenfall zu entwickeln. Dadurch soll eine Schadensbegrenzung und eine effiziente Krisenbewältigung im Krisenfall ermöglicht werden. Ziel der Krisenvermeidung ist es, Strategien und Maßnahmen zu planen und umzusetzen, die den Eintritt von Krisen vermeiden. Basis für Vorsorge- und Vermeidungsmaßnahmen ist die Früherkennung von Krisenpotentialen. Zum Krisenmanagement können Früherkennungsmethoden (z. B. Szenariotechnik, Corporate Monitoring, Simulationstechnik), Methoden der strategischen Planung (z. B. Stärken-Schwächen-Analysen, Portfolio-Analyse), Organisationsmethoden (z. B. Projektmanagement, soziale Netzwerk-Analyse) und Controllingmethoden (z. B. Soll-Ist-Vergleiche, Kennzahlenanalysen) eingesetzt werden.



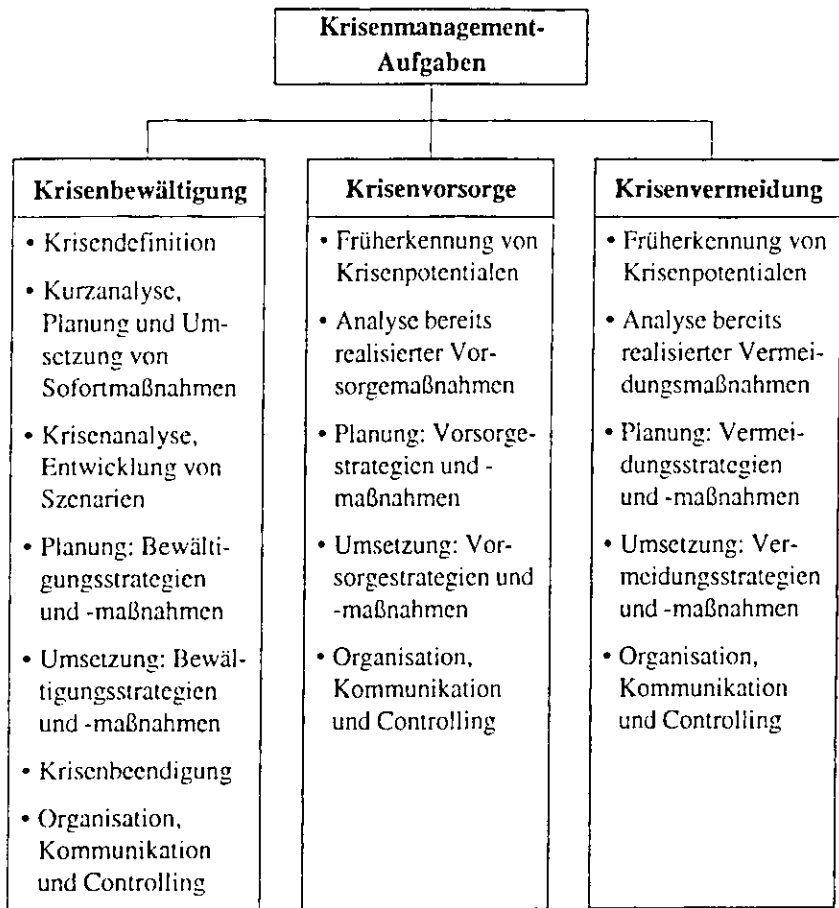


Abb. 4: Krisenmanagement-Aufgaben<sup>13</sup>

## 5. Entwicklung einer Krisenmanagement-Kultur

Die Zyklen, in denen diskontinuierliche Entwicklungen in sozialen Systemen auftreten, werden aufgrund der zunehmenden Umweltdynamik kürzer. Zum Management der dadurch stattfindenden Identitätsveränderungen benötigen soziale Systeme eine Krisenmanagement-Kultur. Dabei wäre ein neues Krisen- und Krisenmanagement-Verständnis anzustreben.

Kriterium	traditionelles Krisen- und Krisenmanagement-Verständnis	neues Krisen- und Krisenmanagement-Verständnis
Betrachtungsobjekte	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Krisen in Unternehmen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Krisen in Unternehmen</li> <li>• Krisen in Geschäftsfeldern</li> <li>• Krisen in Projekten</li> </ul>
Krisenverständnis	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Krise ist gleich Katastrophe</li> <li>• wenige, große Krisen</li> <li>• Krise ist objektiv feststellbar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Krise ist eine Evolutionsphase</li> <li>• viele kleine und große Krisen</li> <li>• Krise ist eine soziale Konstruktion</li> </ul>
Krisenursachen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unfälle</li> <li>• Technische Probleme</li> <li>• Absatzprobleme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Veränderungen in System-Umwelt-Beziehungen</li> </ul>
Organisationsverständnis	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stabilität und Ordnung</li> <li>• Steuerbarkeit der Organisation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fließgleichgewicht</li> <li>• Selbstorganisation</li> </ul>
Krisenmanagement-Aufgaben	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Krisenbewältigung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Krisenbewältigung</li> <li>• Krisenvermeidung</li> <li>• Krisenvorsorge</li> </ul>
Führungsstil und Kommunikation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• starker Führer</li> <li>• Komplexitätsabbau</li> <li>• Geheimhaltung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Team- und Projektarbeit</li> <li>• spielerisch, in Alternativen denkend</li> <li>• (relativ) offene Kommunikation</li> </ul>
Methodenverständnis	<ul style="list-style-type: none"> <li>• vergangenheitsorientierte Kennzahlen</li> <li>• Deterministische Planungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zukunftsorientierte Szenarien</li> <li>• Alternativpläne</li> <li>• Kontextorientierung</li> </ul>

Abb. 5: Entwicklung eines neuen Krisen- und Krisenmanagement-Verständnisses

Für die Umsetzung der Forschungsergebnisse in die Unternehmens- und Projektpraxis bestehen die Herausforderungen einerseits in einer Operationalisierung von Krisenmanagement-Methoden, wie z. B. der Früherkennungsmethoden, und andererseits in der Schaffung der strukturellen und kulturellen Voraussetzungen zum Krisenmanagement.

Aufgrund der vorliegenden Ergebnisse des Forschungsprogramms „Krisenmanagement“ sind vertiefende Forschungsarbeiten zu diskontinuierlichen

Entwicklungen sozialer Systeme geplant. Dabei sollen die Bedeutung temporärer Organisationen beobachtet und deren Charakteristika analysiert werden.

Weiters können Erkenntnisse aus der Krisenmanagement-Forschung Anstöße für Weiterentwicklungen in den betriebswirtschaftlichen Disziplinen, wie z. B. dem Projektmanagement, dem Controlling oder der Strategischen Planung, liefern.

## ANMERKUNGEN

- <sup>1</sup> Vgl. GAREIS, R., KARMASIN, M., FIEDLER, S.: Die Praxis des Krisenmanagements aus der Sicht österreichischer Führungskräfte. In: GAREIS, R., (Hrsg.): Erfolgsfaktor Krise, Konstruktionen, Methoden, Fallstudien zum Krisenmanagement. Signum Verlag, Wien 1994, S. 88 ff.
- <sup>2</sup> Vgl. BEZUYEN, M.: Disruption and Crisis Management in Corporations: Results of a Survey in the Netherlands. - In: Proceedings zur Internationalen Konferenz, Krisenmanagement am 14. und 15. April 1994 in Wien. - Wien 1994, S. 5. Für Bezuyen bedeuten „disruptions“ allerdings noch keine Krise, sondern sind eher Auslöser für Krisen.
- <sup>3</sup> Vgl. Insolvenzstatistik 1992. - In: KSV-Mitteilungen, 120. Jahrgang, Nr. 1/März 1993, S. 18 ff.
- <sup>4</sup> LEVY, A.; MERY, U.: Organizational Transformation: Approaches, Strategies, Theories. - New York, Praeger 1986.
- <sup>5</sup> HAMMER, M.; CHAMPY, J.: Business Reengineering. - Frankfurt, Campus 1994, S. 13.
- <sup>6</sup> Vgl. ANSOFF, I.: Die Bewältigung von Überraschungen und Diskontinuitäten durch die Unternehmensführung. - In: STEINMANN II, (Hrsg.): Planung und Kontrolle, Probleme der strategischen Unternehmensführung. - München 1981.
- <sup>7</sup> KRYSZEK, U.: Unternehmenskrisen. Beschreibung, Vermeidung und Bewältigung überlebenskritischer Prozesse in Unternehmungen. - Wiesbaden, Gabler 1987, S. 3.
- <sup>8</sup> WITTE: Die Unternehmenskrise - Anfang vom Ende oder Neubeginn? - In: BRAT-SCHITSCH, R.; SCHMELLINGER, W. (Hrsg.): Unternehmenskrisen - Ursachen, Frühwarnung, Bewältigung. - Innsbruck 1987, S. 17.
- <sup>9</sup> WEBER, Ph. - In: KRYSZEK, U.: Unternehmenskrisen. Beschreibung, Vermeidung und Bewältigung überlebenskritischer Prozesse in Unternehmungen. - Wiesbaden, Gabler 1987, S. 90.
- <sup>10</sup> KRYSZEK, U.: Unternehmenskrisen. - Wiesbaden 1987, S. 45 ff.
- <sup>11</sup> LUHMANN, N.: Zweckbegriff und Beschreibung, Vermeidung und Bewältigung überlebenskritischer Prozesse in Unternehmungen. - Wiesbaden, Gabler 1987, S. 90.
- <sup>12</sup> Vgl. z. B. V. RAVEN, W.: Die Kunst, Konflikte zu meistern. In: Die politische Meinung 1968, Heft 124, S. 33 ff.
- <sup>13</sup> GAREIS, R.: Werden Krisen Salonfähig?: In GAREIS, R., (Hrsg.): Erfolgsfaktor Krise, Signum Verlag, Wien, 1994, S. 27.



THOMAS A. BECKER

## *Optionalität als Krise?*

DER UMGANG MIT „OFFENEN MÖGLICHKEITSRÄUMEN“  
ERFORDERT PARADIGMATISCHE INNOVATIONEN

„Wir waren zwanzig Jahre lang auf dem falschen Dampfer“, rief der «Roboter-Papst» und Präsident der Fraunhofer-Gesellschaft *Prof. Hans-Jürgen Warnecke* und besiegelte das Ende des Traums von der „mannlosen Fabrik“. Die Tagungsteilnehmer, Manager und Betriebsräte der deutschen Maschinen- und Automobilindustrie, spendeten herzlichen Applaus. Das Bekenntnis Warneckes zu einem Paradigmenwechsel in der Rationalisierungspolitik („Steigerung von Produktivität und Qualität sind von *sozio-kulturellen Bedingungen* abhängig und nicht vom Automatisierungsgrad“) zeichnet ihn als Vertreter einer „Avantgarde“ von Ingenieuren aus, die mittlerweile in unverblümter Weise genuin sozialwissenschaftliche Argumente auf die Manager loslassen, um diese von der *krisendeterminierten* Kurzsichtigkeit einseitigen Kostendenkens und rigider Technisierung zu überzeugen.

Einige Kernpunkte unternehmenspolitischer Neuorientierung, auf die gegenwärtig sowohl betriebswirtschaftliche und technikorientierte als auch organisationssoziologische Argumente konvergieren, sind:

- Intelligenterer Umgang mit Information und Wissen sowie mit Unsicherheit und gestiegener Optionalität
- Strategische Bewältigung von Defiziten in der Wahrnehmungs- und Wissensstruktur einer Unternehmung
- Mehr Sensibilität für gesellschaftliche Zusammenhänge und Entwicklungen. Erhöhung der organisatorischen „awareness“ für Markt- und Umweltveränderungen
- Verbesserte Ausschöpfung von Gestaltungsoptionen bei Projekten zur Technisierung und Automatisierung
- Verbesserte Ausschöpfung sozialorganisatorischer Potentiale

- Etablierung neuer Organisations- und Kommunikationsformen im Betrieb
- Realistische Einschätzung des jeweiligen organisationellen Beharrungsvermögens einerseits, des Aktivierungspotentials andererseits

Das Thema „Paradigmatische Innovationen“ – im Sinne der Verbesserung des Umgangs mit humanen, informationellen und technisch-organisatorischen Ressourcen – ist mehr als ein „Konjunkturindikator“. Es wird uns ebenso wie die hohe Arbeitslosigkeit als „Sockelthema“ erhalten bleiben.

## Ein soziales Modell der Produktivität

Dem klassischen Modell der *technischen* Innovation im Schumpeterschen Sinne (neue Produktionstechnik oder neues Produktangebot) muß ein Modell der *sozialen* Innovation gegenübergestellt werden. Soziale Innovationen sind intra- und interorganisatorische Arrangements im Sinne von *neuartigen Aushandlungs- oder Kooperationsformen*.

Vor einem Reflexionshorizont, der außer Überlegungen zur Produktivitätsentwicklung auf betrieblicher Ebene auch gesamtwirtschaftliche und gesellschaftliche Voraussetzungen einer tiefgreifenden Veränderung des Wirtschaftens einbezieht, muss der entscheidende *entwicklungskritische Engpaß* in der gegenwärtigen gesellschaftlichen Umbruchssituation immer noch im Bereich sozialer Innovationen gesehen werden (vgl. F. Naschold, 1989).

Das soziale Modell der Produktivität hebt nicht nur die zentrale Bedeutung der Faktoren Arbeitskraft und Produktionsorganisation hervor, sondern betont auch die zunehmende Dringlichkeit einer Modernisierung der Aushandlungsweisen zwischen *institutionellen* Akteuren (Unternehmen, staatliche Institutionen, Gewerkschaften).

Sozialorganisatorische Faktoren (physisches, psychisches und soziales Arbeitsvermögen, Organisation der Arbeit und der industriellen Beziehungen) werden allmählich in ihrer Bedeutung für die Entwicklung der *Kostenstrukturen* erkannt. Hinsichtlich der Präzisierung und Validierung ökonomischer bzw. ökonometrischer Schätzungen der Produktivität hat sich, so Naschold, das *soziale Modell* in den Vordergrund geschoben, da es über eine gesteigerte Erklärungskraft für die entsprechenden Einflußzusammenhänge verfügt.

Organisations- und industriesoziologische Forschungsergebnisse und Gestaltungsempfehlungen beginnen auf der Ebene des Managementwissens allmählich wirksam zu werden. Das Erlahmen gegenseitiger Abstoßungsenergien zwischen Betriebswirtschaft, Ingenieurwesen und (organisationsbezogenen) Sozialwissenschaften sowie, allgemeiner, zwischen „Theorie“ und „Praxis“ des Managements ist unverkennbar, obwohl hinsichtlich Wissenstransfer und interdisziplinärer Kommunikation noch vieles Desiderat bleibt.

Die „Salonfähigkeit“ und Akzeptanz der Sozialwissenschaften auf Unternehmensseite wurde u. a. gefördert durch die vielbeachtete Schrift über das Aufkommen „Neuer Produktionskonzepte“ von *Horst Kern* und *Michael Schumann* aus dem Jahre 1984. Diese hat nicht zuletzt aufgrund der ungewöhnlichen – weil verständlichen – Darstellungsform, aber auch wegen ihrer „entdogmatisierenden Wirkung“ auf technologie- und arbeitspolitische Diskurse, für eine breite öffentliche Wahrnehmung organisations- und industrie-soziologischer Befunde gesorgt.

In der Vermittlung, im Brückenschlag zwischen den unterschiedlichen „Wissensformen“ und Deutungsmustern, sowie in ihrer *Integration*, liegt wohl das entscheidende Problem der gegenwärtigen Bemühungen um „Synergie“ zwischen den Wissenschaften von der „Organisationsgesellschaft“ einerseits und den in ihr handelnden und *lernenden* individuellen und institutionellen Akteuren andererseits.

Fast schon ein Zwang zur Kooperation herrscht dort, wo es um bessere Koordination und Integration des Wissens unterschiedlicher Professionsgruppen und Funktionsbereiche innerhalb der Organisationen geht. Verbesserte Integration von Wissensbeständen und Orientierungsmustern bedeutet immer „Theorienvergleich“: Abstimmung „impliziter Theorien“ im Sinne eines methodisch und theoretisch informierten Wettbewerbs um Alternativen zur Deutung des sozio-technischen Wandels.

Betriebswirtschaft und Managementlehre haben viel zu lange die Gesellschaft als „Residualkategorie“ betrachtet. Das heißt: Soziale Einflußfaktoren auf betriebliche Vorgänge, gesamtgesellschaftliche Veränderungen, die zu neuen Handlungskonstellationen, zu neuen Bedingungen von Erfolg und Mißerfolg führen, wurden im Rahmen einzelwirtschaftlicher Betrachtungsweisen als „externe Größen“ aus dem unmittelbaren Zusammenhang betrieblichen Handelns herausdefiniert (*M. Osterloh, 1987*).

Das Unternehmen mit seinen aktuellen Bedürfnissen der Kapital-, Rohstoff- und Arbeitskraftsicherung stand im Zentrum, weniger die langfristige Entwicklung, die Anpassung an sich rasch verändernde Märkte und die Legitimation unternehmerischen Handelns. Erst die „modernen“ Erfahrungen schwindender Berechenbarkeit des Wandels auf technisch-ökonomischem und sozio-kulturellem Gebiet haben die Einsicht in die Notwendigkeit gefördert, gesellschaftliche Prozesse stärker als bisher zu berücksichtigen.

Auf der anderen Seite erscheinen heute den Soziologen die Manager nicht mehr als „Charaktermasken“ oder sture „Exekutoren des Rentabilitätsprinzips“, sondern vielmehr als individuelle Funktionsträger mit unterschiedlichen Deutungsmustern. „Manager sind für deutsche Industriesoziologen endgültig ... politisch demystifiziert, das Rationalisierungsproblem hat auch für

... kritisch engagierte industriesoziologische Forscher die negative Einseitigkeit verloren“ (*Braczyk/Schmidt, 1986*).

Ihre Ansprechpartner – für die praxisorientierte Weiterführung und Anwendung industriesoziologischer Forschungsergebnisse – sind heute die *betrieblichen Funktionsträger* und – nach wie vor – die Gewerkschaftsvertreter, aber nicht mehr die *fiktive* „linke Konfiguration“ von Arbeitern, linken Interessenvertretern und Teilen der beruflichen Intelligenz.

Der Weg zu einer verstärkten Annäherung ist also nunmehr prinzipiell frei. „Neue Allianzen“ sind gekennzeichnet durch die beiderseitige Verpflichtung auf die *evolutionäre* Perspektive. Man kann auch sagen: Der Strukturwandel des modernen Kapitalismus ist nunmehr das einzige Bezugsgeflecht der involvierten Disziplinen, da die Option „Systemüberwindung“ weggefallen ist. Das gemeinsame Ziel heißt: *Modernisierung organisationaler und gesellschaftlicher Strukturen* im Rahmen der weiterhin zu erforschenden Bewegungsgesetze kapitalistischer Entwicklung.

Hier ist ein Kooperationsprozeß im Gange, der nicht zuletzt durch die Enttäuschung der Manager über das gefördert wird, was man ihnen über Jahrzehnte als „Führungsmodell“, „Management-by“-Konzept oder jeweils „neuen Ansatz wissenschaftlicher Unternehmensführung“ etc. verkauft hat. Wollte man die Halbwertszeit oder den effektiven Nutzen des in diesem Bereich vermarkteten „Wissens“ bilanzieren, so wäre das Ergebnis sehr ernüchternd.

Zur Debatte steht die *wissenschaftliche Substanz* der Analyse- und Lösungsvorschläge, die in einem von hoher Untriebigkeit gekennzeichneten Wettbewerb um Deutungs- und Orientierungsanteile konkurrieren. Das Ausmaß der *Ratlosigkeit* darüber, welchen „Ansätzen“ man überhaupt noch Vertrauen entgegenbringen soll, korreliert mit der *faktischen Komplexität* der organisationalen Veränderungsprozesse. Es korreliert weiterhin mit der *abnehmenden Steuerbarkeit* oder Beeinflußbarkeit der Kommunikations- und Machtbeziehungen im Betrieb sowie der „eigensinnigen“ Umwelten des Unternehmens (*Braczyk/Schmidt, 1986*).

Welche *Art* von Wissen wird mit der zunehmenden „Unübersichtlichkeit“ technisch-ökonomischer, sozio-kultureller und politischer Prozesse überhaupt noch fertig? Ist der Versuch, Zusammenhänge adäquat, also realistisch und theoretisch konsistent zu erfassen – als Voraussetzung jeder Problemlösung – eine szientifische Illusion, Ausgeburt einer „altmodischen“ Wissenschaftsgläubigkeit, die durch „postmoderne“ Hinwendung zu Intuition, intellektueller Beliebigkeit und Unverbindlichkeit längst „entzaubert“ ist?

Zunächst muß es darum gehen, Entscheidungsträger in die Lage zu versetzen, die verschiedenen Angebote im Bereich Managementwissen kritisch zu überprüfen. Anhebung der Kritikfähigkeit des Managements bedeutet intel-



lektuelle Aufstockung und Steigerung der *Eigenleistung* in Richtung *Theoriebildung*.

Das einzige Mittel gegen die Angst, hat *Niklas Luhmann* einmal gesagt, sei das Bestehen auf größtmöglicher Präzision bei Aussagen. Das Vertrackte daran sei nur, daß Präzision im Bereich der Deutung von Realität immens *theorieabhängig* ist.

Kritikfähigkeit setzt Orientierung und Selbstvergewisserung voraus. Unsicherheit und Kontingenz bzw. „offene Möglichkeitsräume“ lassen sich nur ertragen oder ausschöpfen, wenn konkrete Erfahrungen mit den Erklärungsleistungen und der Problemlösungskapazität bestimmter Aussagensysteme gemacht worden sind.

Je geringer die Eigenbeteiligung der „Praxis“ an der Theorienkonstruktion der Organisationswissenschaften, desto größer die Abhängigkeit von externen Einflüsterungen und langwierigen trial-and-error-Verfahren. Umgekehrt: Je adäquater die Bilder bzw. Codierungen der sozialen Realität, desto erfolgreicher das Handeln. In den Mittelpunkt des Interesses geraten somit die *Qualität des Wissens* über gesellschaftliche Zusammenhänge und die – ohne adäquate Theorie „unsichtbaren“ – *sozialen Unterströmungen*.

Es gilt, an der Frage der *Intelligenz des Unternehmens* und ihrer Steigerungsfähigkeit anzusetzen. Das entscheidende Erfolgspotential für die Zukunft ist die institutionalisierte, permanente Überprüfung der Angemessenheit der Bilder oder Codes, die ein Unternehmen oder eine Unternehmenseinheit – als „soziales System“ – von sich selbst und seinen relevanten Umwelten hat. Die *kollektive Intelligenz* eines sozialen Systems bestimmt sich nicht nur durch den Realitätsgehalt seiner Anschauungen, sondern ebenso durch den Grad seiner Kommunikations- und Revisionsfähigkeit.

Die Forderung an das Management, nicht auf Patentrezepte zu spekulieren, sondern die Komplexität des Führungsphänomens zu erkennen, wird zunehmend von Autoren vertreten, die der „theoretischen Abgehobenheit“ ihrer Argumentation weitgehend unverdächtig sind (z. B. H. Worpitz, 1991). Ziehen sie aber auch die richtigen Schlußfolgerungen?

Hans Worpitz gelangt am Ende seiner umfangreichen und von jahrzehntelangen Erfahrungen als Marktforscher und Berater getragenen Betrachtung der „gängigen“ Führungstheorien zu folgender Aussage: „Wenn der systemtheoretische Ansatz ernst genommen wird, dann ist es müßig darüber zu reflektieren, welcher Faktor mehr oder weniger wichtig für den Erfolg ist, ob die ‚harten Faktoren‘ wesentlicher sind als die ‚weichen Faktoren‘.“

Dahinter steht die „systemische“ Überzeugung, daß alles mit allem zusammenhängt und sich alle Faktoren gegenseitig beeinflussen. Eine solche Sicht

der Dinge ist *prima vista* durchaus angemessen und eignet sich als erste „orientierende Feststellung“ – oder auch als Warnung vor allzu raschen Vereinfachungen. Die Frage ist nur, was diese auf den ersten Blick richtige Einsicht der *Praxis* – hinsichtlich Erklärung und Lösung von konkreten Problemen – tatsächlich bringt.

Zuweilen verführt die systemische Sichtweise nämlich zu resignativem Rückzug in den „*courant normal*“ der betrieblich etablierten Entscheidungs- und Kommunikationsweisen. Alles ist so hoffnungslos komplex und interdependent, daß Handeln a priori „sinnlos“ ist. Wird der systemische Ansatz hinsichtlich seines theoretischen Anspruchs und seiner praktischen Implikationen mißverstanden, dann kann sich sein Potential der theoretischen Lösung von Problemen auch ins Gegenteil verkehren: Es resultiert „partikularistischer *Attentismus*“ der Akteure.

Aus organisations- und industriesoziologischer Perspektive ist die Frage, ob die „harten“ oder die „weichen“ Faktoren für den Unternehmenserfolg wichtig sind, keineswegs unerheblich. Selbstredend besteht in jeder Organisation ein kompliziertes Wechselverhältnis struktureller und kultureller Einflußfaktoren, es liegt aber auf der Hand, daß im Zuge der Einführung neuer Technologien die „weichen“ Faktoren zur „sozialen hardware“ der Organisation werden (*G. Schmidt, 1989*).

Die Bewältigung der vielfältigen Herausforderungen „neuer Produktionskonzepte“, der *Informatisierung der Arbeit* und *Automatisierung der Kommunikation*, sowie der damit verbundenen Veränderung der Qualifikationsstrukturen, rückt die Notwendigkeit sozialer und kommunikativer Kompetenzen in den Vordergrund der Gestaltung von Techno- und Sozialstrukturen.

Zu beobachten ist eine dramatische Verlagerung der Perspektive: Das Unternehmen wird nicht mehr als „Kapitalverwertungsmaschine“, als „Einheit materieller Prozessierung“ oder Mechanismus der Rentabilitätssteigerung, sondern zunehmend als „soziales System“, als „Einheit der sozialen Transformation von Wirklichkeit“ verstanden, in dem *reflexive Prozesse* der Deutung und Konstruktion von inner- und außerbetrieblicher Wirklichkeit einen immer höheren Stellenwert gegenüber der *stofflichen Transformation* von Rohmaterialien in fertige Produkte einnehmen.

Es muß der Tatsache Rechnung getragen werden, daß über den Unternehmenserfolg in Zeiten raschen technisch-ökonomischen und sozialen Wandels weniger das fachliche Know-How entscheidet, als vielmehr die Bereitschaft und die Fähigkeit der Akteure zum *Wissenstransfer über funktionale Grenzen* hinweg. Im Mittelpunkt stehen die *Koordinationsleistung*, also die Fähigkeit der Organisation, die vorhandenen Wissensbestände zu bündeln, sowie die *kollektive Deutungskapazität* im Hinblick auf soziale und marktliche Veränderungen.

Die Notwendigkeit, organisationelle Fremd- und Selbstbeobachtungskapazitäten zu erhöhen, wird kaum bestritten. Die immer dringlichere Verbesserung der Mechanismen zur Internalisierung von Marktanforderungen und Kundenbedürfnissen bedarf aber des Aufbaus *eigenständiger Interpretationskapazität*.

Die Instrumente der klassischen Marktforschung sind für komplexere Verstehens- und Deutungsanforderungen kaum mehr ausreichend. Beim Aufbau unternehmenseigener Beobachtungsfunktionen geht es neben der Verfeinerung der Fremd- und Selbstbeobachtungsinstrumente um die sorgfältige Institutionalisierung und Steuerung diskursiver Prozesse der Konstruktion von inner- und außerbetrieblicher Wirklichkeit.

Damit ist ein zentraler Bereich betrieblicher Modernisierung angesprochen, die Frage nämlich, wie die allerorten geforderte *Steigerung der Lernfähigkeit* von Unternehmen wirklich erreicht, und das heißt vor allem: *organisiert* werden kann. Bloße Appelle an die Lernwilligkeit des einzelnen Mitarbeiters, seien sie nun moralisch-ethisch, unternehmenskulturell, einzel- oder gesamtwirtschaftlich begründet, helfen in der Regel wenig. Daher muß viel mehr als bisher über „wissensdynamisch“ wirksame Personal- und Anreizsysteme nachgedacht werden, und vor allem über die Frage, ob neue Qualifikationsstrukturen und neue Ansprüche von Mitarbeitern einen verbesserten Umgang mit *intellektuellen Herausforderungen* notwendig machen.

Wissensdynamische Prozesse müssen so organisiert sein, daß die verschiedenen *Wissenspositionen*, die mit bestimmten (Teil-)Ergebnissen individueller und (sub)systemischer Informationsverarbeitung an einem kollektiven Lernprozeß beteiligt sind, *integriert*, nicht: eingebnet, werden können. Bei real vorherrschender *Arbeitsteilung* innerhalb einer „Wissensgemeinschaft“ kommt es darauf an, daß die in ihrer Bedeutung für den Gesamtzusammenhang oder das jeweilige Problem relevanten Wissensinhalte identifiziert, evaluiert und integriert werden. Dies ist nur im *Diskurs* und unter Beteiligung von *Generalisten* möglich (W. L. Bühl, 1984).

„Zusammenhangswissen“ entsteht nur dort, wo der *kontinuierliche Diskurs* zwischen den Wissenspositionen, professionellen Orientierungen usw., sowie die laufende Synthese der Ergebnisse aufrechterhalten werden kann. Ist dies nicht gewährleistet, wächst die Gefahr eines Abgleitens der (relativ funktionslos gewordenen) Kommunikation in einen Austausch ideologischer oder moralischer, jedenfalls nicht-diskursiver, Bewertungskriterien. Die Folge ist eine rasche Auflösung der Wissensgemeinschaften bzw. wissensproduzierenden (Sub-)Systeme, in denen oberflächlich gesehen zwar nach wie vor fleißig „kommuniziert“ werden mag, die aber nicht mehr in der Lage sind, kontinuierlich zu *lernen*. Und dies vor allem aufgrund des Fehlens von Kontrollmöglichkeiten über etwaige Lernfortschritte und Anschlußpunkte für die Wissensentwicklung des gesamten Kollektivs.

Die organisationell verankerte Möglichkeit, ja: der Zwang zu häufiger Interaktion, sowohl zwischen den Teilsystemen oder Funktionsbereichen einer Organisation als auch zwischen den einzelnen Mitgliedern, ist eine notwendige Bedingung gelungener Kommunikation, Informationssynthese und Wissensdynamik.

Hinzu kommt jedoch die Verpflichtung, die Interaktionsbezüge relativ variabel zu gestalten, d.h. mit vielen verschiedenen Interaktionspartnern in Austausch zu treten. Sowohl die Erhaltung als auch die Weiterentwicklung fachlicher und sozialer Kompetenz und Flexibilität sind an die Möglichkeit (den Zwang) gebunden, Interaktionen zu variieren. Man kann sagen: Variabilität in den Interaktionsbezügen ist die Grundlage der Fähigkeit zu Innovationen (vgl. Bühl, a.a.O.).

Anpassungsfähigkeit und Reagibilität einer Organisation hängen ganz entscheidend von der Frage ab, wie Wissen *organisiert* ist. Die Unternehmenspolitik muß sich mit den Mechanismen der Wissensentwicklung und -dynamik vertraut machen. Die Steigerung der Fähigkeiten zur Bewältigung von Unsicherheit ist eine *sozial-organisatorische* Frage, die nach aller Erfahrung nicht ohne weiteres auf *sozialtechnologische* Weise (etwa im Rahmen künstlich hergestellter, quasi-therapeutischer oder pseudo-familiärer Gruppenzusammenhänge) gelöst werden kann.

## Innovation und Wachstum als intellektuelle Herausforderung

Wir wissen nicht, ob die westlichen Industriegesellschaften sich tatsächlich in dem ökonomischen, politischen, kulturellen und moralischen Sumpf befinden, in den sie nach Aussagen konservativer Beobachter aus eigenem Verschulden hineingeraten sind. Richtet man den Blick außer auf die strukturellen auch auf die *kulturellen* Aspekte der – trotz besserer Konjunkturaussichten – anhaltenden Depression, und bleibt nicht bei der Klage über politische und managerielle Versäumnisse der Vergangenheit stehen, so muß man fragen, wie die gegenwärtigen Symptome wirtschaftlichen und politischen „Niedergangs der Wohlstandsgesellschaften“ in langfristiger Perspektive zu deuten sind, oder grundsätzlicher: Welche Überlebenschancen haben kapitalistisch verfaßte soziale Systeme, in denen Innovationstätigkeit und Wettbewerbsfähigkeit abnehmen, Arbeitslosigkeit und eine Vielzahl sozialer Probleme dagegen beständig zunehmen?

Eine *nachhaltige* Beendigung der Struktur-, Politik- und Innovationskrise setzt gewaltige Anstrengungen in einer Vielzahl von sozio-ökonomischen Bereichen voraus. Wären die notwendigen kreativen Kräfte und innovativen Ein-

ergien vorhanden, müßten sie politisch vorausschauend und intelligent gebündelt und koordiniert werden. Die Frage lautet daher zugespitzt: Ist es vernünftig zu glauben, daß wir vor einem neuerlichen langfristigen Aufstieg stehen, oder ist es realistischer davon auszugehen, daß die *besonderen* Entstehungsbedingungen unserer Wirtschaftskraft der vergangenen Jahrzehnte endgültig dahin sind?

Wenn, nach *Habermas*, mit der alten arbeitszentrierten Vision sozialen Fortschritts sowie dem auf Emanzipation und Verbesserung der Lebensbedingungen gerichteten Sozialstaatsprojekt mittlerweile Zukunft *schlechthin* abhanden zu kommen scheint, wenig also von dem mehr fortzuschreiben ist, was einst dem Denken und Handeln Richtung und Ziel gegeben hat, wo sind dann die kognitiv-emotionalen *Antriebskräfte* für den nächsten, anhaltenden Innovations Schub auszumachen? Ist der Traum von einer besseren Welt trotz konstatiertes „Erschöpfung utopischer Energien“ enttäuschungsresistent genug, um bei vielen Menschen die für innovative Kraftakte benötigten Ressourcen aufrechtzuerhalten?

Oder droht dem Motor der kapitalistischen Entwicklung ein sozial-moralischer *Kolbenfresser*, je schneller die globalökonomische „Kriegs“-Maschinerie bewegt wird? Ein großer Teil kultureller Ressourcen bzw. „Schmiermittel“ sind in der beispiellosen Aufstiegsphase der letzten 40 bis 50 Jahre „verbrannt“ worden. Zieht nun die Karawane der „moralverzehrenden“ Ökonomie auf der Jagd nach Standorten mit freiheitlichen Bedingungen und „hungrigem“ Humankapital weiter um den Globus und hinterläßt im Zuge von Strukturwandel und Deindustrialisierung (sozial)politisches, moralisches und ökologisches Ödland?

### **Eine klassische Frage: „Kann der Kapitalismus weiterleben?“**

Bestimmte Fragen müssen alle paar Jahre neu gestellt werden. *Joseph Schumpeter* beantwortete die selbst gestellte Frage, ob der Kapitalismus überlebensfähig sei, im zweiten Teil seines Klassikers „Kapitalismus, Sozialismus und Demokratie“ (1950) mit einem dezidierten: „Nein, m.E. nicht.“ Die von ihm genannte Alternative ist in Gestalt des „real existiert habenden“ Sozialismus unlängst gescheitert. Daher ist seine Argumentation aus heutiger Sicht nicht einfach nachzuvollziehen. Warum soll der Kapitalismus nach seinem beispiellosen Aufschwung, trotz seiner Krisenanfälligkeit, nicht weiterleben können?

Nun war Schumpeter keineswegs der Auffassung, der Kapitalismus scheitere an seiner *Funktionsuntüchtigkeit*, im Gegenteil: seine Theorie der Endlichkeit kapitalistischer Systeme stützt sich auf die Überzeugung, daß ihr Wirtschaftssystem gerade durch seinen *Erfolg* die sozialen Einrichtungen, die es schützen, untergräbt und unvermeidlich Bedingungen schafft, unter denen

es nicht zu leben vermag. Der Grund für die dem System innewohnenden *selbstdestruktiven* Kräfte liegt demnach darin, daß es auf Wachstum, d. h. auf Verbesserungs- und Steigerungsfähigkeit abgestellt ist. Die Leistung Schumpeters liegt im Austausch einer *Verdüsterungsperspektive* durch die Annahme einer zunehmenden „Wachstumsrate der Erzeugung“, die kein anderes System aufweise. Der Kapitalismus scheitert nicht an seinen Mißerfolgen, sondern an den *Folgeproblemen seines Erfolgs*. Nicht im Wirtschaftssystem selbst, sondern im Verhältnis zu seiner „Umwelt“ im weitesten Sinne müssen diese Folgeprobleme aufgesucht werden.

Auf dem Hintergrund jüngerer Erfahrungen ist es unmöglich, entlang dieser Argumentation weitere Prognosen über die *Überlebensfähigkeit* des Kapitalismus aufzustellen. Zu deutlich hat er gerade seine Überlebenschancen unter Beweis gestellt, als daß wir ohne Umschweife hinter Schumpeter zurückgehen und neuartige Funktionsprobleme entdecken könnten, die Stoff für eine „moderne“ Version eines Niedergangsszenarios liefern. Es sei daher zunächst die Frage nach den *Überlebensmöglichkeiten* kapitalistischer Systeme aufgegriffen, die im Anschluß an eine Neuinterpretation der Schumpeterschen Theorie der Selbstdestruktion des Kapitalismus zu beantworten ist.

Demnach können solche Systeme trotz offen zutage tretender selbstdestruktiver Tendenzen an den Fronten der Motivzufuhr und der Erhaltung der natürlichen Umwelt überleben. Der Unterschied, der hier gegenüber Schumpeter zutage tritt, liegt nicht darin, daß die Gewißheit des Untergangs jetzt mit der Gewißheit des Überlebens ausgetauscht wird, sondern daß die Fortexistenz kapitalistischer Gesellschaften als eine reale Möglichkeit betrachtet wird, die gerade durch „*Selbsttransformation*“ garantiert wird. Krisenhafte Tendenzen werden dadurch keineswegs gelehnet (*J. Berger, 1985*).

Der Kern fortwährender Modernisierung (wachstumstheoretisch: „Höherentwicklung“) der Gesellschaft besteht in der *Freisetzung* bzw. *Autonomisierung* der Wirtschaft gegenüber traditionellen normativen Kontexten: Marktwirtschaften sind in ihrem Funktionieren nicht oder signifikant weniger als traditionale Gesellschaften von *moralischen* Handlungsgrundlagen abhängig: „Der Kapitalismus ist eine Wirtschaftsordnung, die selbst unter Teufeln funktionieren könnte“ (*E. Streissler, 1980*). Zentrale Entstehungs- und Erfolgsbedingung dieses Wirtschaftssystems ist seine *Verselbständigung*. Die Entkoppelung von wirtschaftlichen und politischen Tätigkeiten erlaubt es der Wirtschaft, sich ganz auf ihre wirtschaftlichen Aufgaben zu konzentrieren. Unternehmungen können sich gegen „betriebsfremde Interessen“ abschirmen bzw. dagegen verwahren, daß solche in die an Rentabilitätsinteressen orientierte Unternehmenspolitik hineinspielen.

Die „*disembeddedness*“ des Wirtschaftssystems als Resultat seiner Herauslösung aus der traditionellen Einheit von Ökonomie und Politik ist wiederum

Voraussetzung für die *Mobilisierung von Modernisierungsenergien*: Vorgefundenes wie traditionelle Gemeinschaftsformen, Weltbilder, die natürliche Mitwelt usw. wird „hinterfragt“ bzw. aufgelöst. Was bleibt, ist „Kontingenz“: Alles ist im Prinzip auch anders möglich. Nichts ist mehr vorgegeben, moralische Grundlagen lösen sich auf in gesellschaftliche „Setzungen“. Was für den einen gilt, ist für den anderen allenfalls ein „Deutungsangebot“ unter vielen anderen Perspektiven. Alles Gesellschaftliche stellt eine „jederzeit änderbare Selektionsleistung aus stets präsent bleibenden Möglichkeiten“ dar (N. Luhmann, 1972).

Eine Tendenz zur *Selbstdestruktion* läßt sich jedoch kaum aus dem Umstand begründen, daß komplexe Gesellschaften, die im Zuge des Dominantwerdens der Wirtschaft durch Verselbständigung keine „vernünftige Identität mehr ausbilden können“, wie dies Jürgen Habermas (1976) versucht hat. Die Tatsache, daß es keinen Punkt mehr gibt, von dem aus sich über die Rationalität oder Irrationalität des Ganzen urteilen läßt, bedeutet nicht das Ende der Lern- und Anpassungsfähigkeit sozialer Systeme, heißt nicht, daß die „Entwertung aller Werte“ auf einen Abbruch aller Bestrebungen, die Lebensumstände durch technische und soziale Innovationen zu verbessern, hinausläuft.

Hierzu müßte man nachweisen können, daß die „Motivationskrise“ so tiefgreifend ist, daß wichtige Teile der Gesellschaft nicht mehr bereit sind, die geistigen und physischen Anstrengungen zu unternehmen, welche zur Bewältigung der dramatisch anwachsenden Herausforderungen notwendig sind. Man müßte zeigen können, daß „autonome“ kapitalistische Handels- und Handlungssysteme beim unausgesetzten „Raubbau an den moralischen Ressourcen“ so ungezügelt und expansiv vorgehen, daß sie ihre eigenen Grundlagen, auf denen sie aufbauen, *aufzehren*. Das bestands-, besser: fortsetzungsgefährdende Problem des Kapitalismus wäre dann sein alles durchdringender ökonomischer *Verwertungsimperativ*. Folglich müßte dieser durch ein *anderes* soziales System in irgendwelche Schranken verwiesen werden, um den Fortbestand dieser Wirtschaftsweise zu gewährleisten: die *Politik*.

Wird jedoch Politik als normative Kraft – durch Setzung von Vorgegebenheiten oder „Rahmenbedingungen“ – nachgerade zum *Garanten* einer weiterlaufenden kapitalistischen Entwicklung, stellt sie damit *zugleich* das Wesen des rationalen Kapitalismus in Frage, das ja gerade in seiner *Befreiung* von derartigen Vorgegebenheiten besteht.

Als Auswege aus dieser paradoxen Situation werden in der neueren politik- und systemwissenschaftlichen Diskussion zwei „utopische“ Argumentationslinien angeboten, die jeweils unterschiedliche politische Haltungen zum Korrelat haben:

- „Zügelung“ oder „Relativierung“ der Expansionswirtschaft von innen durch Selbstbeschränkung oder „Selbststeuerung“

- Re-Etablierung des „Primats der Politik“ durch Brechung der „privilegierten Position der Wirtschaft“

Während die erste Theorielinie, für die der Name *Niklas Luhmann* steht, sich Vorwürfe eines resignativen akademischen Rückzugs und *politischen Attentismus* auf den Hals zieht, eine Haltung, die sich nach *W. L. Bühl* (1986) angesichts zunehmender internationaler Interdependenzen kaum auf lange Sicht durchhalten lasse, rekurriert der zweite Ansatz, von Autoren wie dem Frankfurter Politologen *Josef Esser* (1993) propagiert, auf die alte marxistische Einsicht, daß die Vorbedingung des Primats der Wirtschaft vor der Politik durch das *Privateigentum an Produktionsmitteln* strukturell gegeben sei. Solange daran nicht gerüttelt werde, lasse sich auch keine Politik gegen die Interessen der Wirtschaft durchsetzen, da in liberaldemokratischen Gesellschaften Politik nur solange funktioniere, wie sie das Vertrauen der privaten Wirtschaft genieße. Die real existierenden Kräfteverhältnisse sowie eingespielte Machtasymmetrien und strategische Interessen seien gleichsam die „naturwüchsigen“ Gestade, an denen sich jeder Wille zu echter demokratischer staatlicher Politik breche.

### Ende des Wachstumspfades?

Die „autopoietische“ Lösung mutet zuweilen an wie die Aufforderung: Laßt die gesellschaftlichen Teilsysteme (Wirtschaft, Wissenschaft, Recht, Familie) mit ihren jeweiligen Eigengesetzlichkeiten in Frieden, da jeder Eingriff von außen, d.h. jeder Versuch des Staates oder politischen Teilsystems, die Eigenlogik eines anderen Systems zu beeinflussen, scheitern muß. Freilich würde ein solcher Rückzug auf die systemtheoretischen Entlastungsgrundlagen einer liberalen Ökonomie die *sozialen Folgeprobleme* der zunehmend „entfesselten“ Weltökonomie kaum einer Lösung näherbringen.

*Gleichwohl* läßt sich das Argument nicht beiseite wischen, daß Versuche, die anderen Systeme zu veranlassen, die Prioritäten der *politischen* Akteure zu übernehmen, zu nicht beabsichtigten Folgen und Kettenreaktionen führen können, die dann von keinem der beteiligten Systeme mehr kontrollierbar sind. Folglich solle man politische Interventionen vermeiden und die Systeme sich selbst überlassen. Es bleibe nichts anderes übrig, als sich auf die Ergebnisse ihrer Selbststeuerung zu verlassen. Daß damit das Geschäft der transnationalen Unternehmen und der auf *Deregulierung* pochenden liberalen Ökonomie betrieben werde, sei hinzunehmen. Denn schließlich könne in hochgradig arbeitsteiligen und differenzierten Gesellschaften kein politischer Akteur wissen, welcher Entwicklungspfad besser oder „rationaler“ sei. Nur permanente, institutionalisierte Austausch- und Aushandlungsprozesse gewährleisteten sozialen Fortschritt, Innovation und Lernfähigkeit.



Ganz entscheidend gewandelt haben sich jene Randbedingungen des Aufschwungs, die man als feindbild-induzierte Faktoren technischen und sozialen Fortschritts bezeichnen kann. In *Ulrich Becks* „Soziologie des Feindbildes“ wird die integrierende Wirkung von Feindbildern zentral: Feindbildern lassen sich alle anderen gesellschaftlichen Gegensätze unterordnen, sie haben „höchste Konfliktpriorität“. Feindbilder schaffen soziale Kohäsion und bündeln Perspektiven, sie stellen eine alternative Energiequelle für knapp gewordene Rohstoffe wie z. B. Konsens dar. Feindbilder, so kann man hinzufügen, lösen für die Dauer ihrer Wirksamkeit das Problem der Motivationszufuhr und wecken kompetitive Kräfte. Insofern war der Kalte Krieg ein „Gottesgeschenk“, er gab der Welt „eine Ordnung, eine Ordnung des Schreckens zwar, die es aber erlaubte, innere Krisen auf externe Ursachen: *Feinde*, abzuwälzen“. Die auf Feindbildern aufgebaute, geteilte Weltgesellschaft und das daran genährte Blockdenken schufen nicht nur intellektuelle Entlastung (weil die Menschen ohnehin am liebsten in Dichotomien denken), sondern auch jenes Maß an *Stabilität*, das die Vorstellung westlicher Entwicklungskontinuität immer neu bestätigte. Der Osten wurde „zu einem einzigen Beweis dafür, daß der Kapitalismus notwendig ist. Ein Beweis, der im und durch den Kapitalismus mit seinen Krisen und Auflösungstendenzen nie schlüssig erbracht werden konnte“ (*U. Beck, 1993*).

Ein jahrzehntelang auf relativ beständige Gleichgewichtslagen hin „optimiertes“ System (Ost-West) gerät als ganzes ins Wanken, wenn eines der dominanten Teilsysteme plötzlich kollabiert. Der Verlust des politischen, ökonomischen und intellektuellen Gegenmodells hat in den westlichen Demokratien strukturelle und kulturelle Krisenindikatoren, lähmende Kristallisierungen, Verlust von Problemlösungspotential und Mangel an Orientierung explosionsartig ins Bewußtsein der politischen Öffentlichkeit gebracht. Feindbildtheoretisch gesehen muß daher die Frage erlaubt sein, ob die Fortsetzung des Experiments der Moderne, „das Eintreten in die Achterbahn der Neuerungen“ (*U. Beck*) ohne Feindbilder möglich ist. Wenn also „mit dem Osten auch der Westen verschwunden“ ist, weil die Berliner Mauer und der „Eiserne Vorhang“ paradoxerweise auch den Westen zu beschützen vermochten, ist zu fragen, ob die westeuropäische Integration und Prosperität ihre besonderen Entstehungs- und Stabilisierungsbedingungen nicht für lange Zeit, wenn nicht endgültig, eingebüßt haben.

Blickt man auf die ältere, weniger von feindbildtheoretischem Scharfsinn bestimmte Debatte über westliche Strukturkrisen und die *Diskontinuität* industriell-kapitalistischer Entwicklung zurück, so mag der aus dem „kurzen Traum immerwährender Prosperität“ (*B. Lutz, 1984*) inzwischen erwachte „Wendemensch“ über die Treffsicherheit und prognostische Relevanz der Thesen über das Abreißen der Wachstumslinie nachträglich erstaunt sein. Die Analyse und Kritik des obsoleten Verständnisses von linearem Fortschritt als einer selbst-

verständlichen Entwicklungsdynamik industrieller Gesellschaften, die sich nach damals verbreiteter Meinung durch wohllosierte Steuerung und gelegentliches Krisenmanagement aufrechterhalten lasse, kann hier nicht nachgezeichnet werden. Es sollen nur einige wichtige Bausteine für die Diskussion über gegenwärtige Innovationschancen aufgenommen werden.

*Lutz'* Argumentation, die den Blick tief ins 19. Jahrhundert zurück richtet, läuft auf eine Deutung der Stagnationsphänomene der achtziger Jahre als „Ende einer *einmaligen* und *unwiederholbaren* Wachstumskonstellation“ hinaus. Aus der seit Mitte der siebziger Jahre zu beobachtenden Verlangsamung des Wirtschaftswachstums, bei sich immer weiter verschlechternder Beschäftigungslage, leitet *Lutz* ein gegen die Vertreter der „Jungen Wellen“ (für die eine periodische Erschöpfung vorherrschender Produktionsweisen Möglichkeiten eines neuen Aufschwungs eröffnet, ja dessen Vorbedingung ist) gerichtetes Modell ab.

Danach haben wir es mit einem – gegenwärtig immer schmerzhafter fühlbaren – Übergang zu einer Gesellschaft zu tun, die nicht mehr von menschheitsgeschichtlichen Leistungen zahlloser früherer Generationen, ja ganzer Kulturen zehren kann, sondern im Verhältnis zur äußeren Natur wie im Verhältnis zu sich selbst völlig auf ihre eigenen Kräfte, ihre *eigenen Gestaltungs- und Steuerungsfähigkeiten* angewiesen ist. Die außerordentlichen Wachstumsimpulse der Nachkriegszeit seien so gründlich erlahmt, daß es schwerfalle, für eine Beendigung dieser Negativentwicklung noch *endogene Impulse* und Mechanismen auszumachen. Auch im günstigsten Falle, wenn wirkliche Katastrophen vermieden werden könnten, gebe es für die westeuropäischen Volkswirtschaften kaum eine andere Perspektive, als daß sie „schwunglos, mit allenfalls geringen Wachstumsraten und unfähig, ihre produktiven Potentiale voll zu nutzen, dahindümpeln“.

Sowohl die inneren als auch die äußeren Bedingungskonstellationen des frühzeitig diagnostizierten „Strukturbruchs“ bzw. „Verlustes von Stabilität“ haben sich dramatisch verschärft. Auch jene Aspekte, die die Stadien- und Zyklentheorien der Wirtschaftshistoriker und Konjunkturtheoretiker stark relativieren, haben nichts an Sprengkraft eingebüßt. Obwohl die alarmierenden Merkmale dieser Entwicklung längst herausgearbeitet sind, klammern wir uns in Krisenlagen an kontinuieritäts-paradigmatische Wendungen wie die vom „Durchschreiten der Talsohle“ und vom „Wiederanspringen der Konjunktur“.

### **Innovation als gesellschaftliches Projekt**

Wird die jeweilige Problemlage zu komplex, reagieren die überforderten Akteure häufig mit kognitiver Selbstbeschränkung oder tagespolitisch motivierten Vereinfachungen. Anstatt die Sensoren zu schärfen, die „Eigenkom-

plexität“, d. h. die des Wahrnehmungs- und informationsverarbeitenden Apparates zu erhöhen, flüchtet man in Theorieabwehr und „panische Komplexitätsreduktion“. Dabei müßten gerade jetzt Debatten über die Überlebensfähigkeit des Kapitalismus, die sozialen Grenzen des Wachstums, das Verhältnis von Politik und Ökonomie sowie über die sozio-kulturellen Bedingungen des Innovationsprozesses (weiter-) geführt werden. Auch wenn Antworten auf die Frage, mit welchem neuen *Zielsystem* eine neue Prosperitätsphase eingeleitet werden soll, Mangelware sind, muß diese Diskussion in Gang kommen.

Eine Hauptanforderung an ein solches Zielsystem ist seine hohe *Mobilisierungskraft*. Zunehmend wird klar, daß das steigende Risiko systemischer Destabilisierungsprozesse nur auf der Grundlage eines neuartigen Gesellschaftsvertrages gemindert werden kann.

Die grassierende Neigung zur *Verdrängung der Gesellschaftsperspektive* könnte sich als *kognitives* Zentralproblem technischer und sozialer Innovation (zur Einleitung einer neuen Prosperitätskonstellation) erweisen. Die konservative Leugnung der Gesellschaft, u. a. als Schauplatz *sozialorganisatorischer* Neuerungen, ist ein Hemmschuh bei der Suche nach *neuen Vergesellschaftungsformen* und neuen politisch-institutionellen Arrangements. Die Frage, ob es in den westlichen Industrienationen überhaupt wieder zu einer langanhaltenden Prosperität kommt, und vor allem die Frage, wie die sie tragende Konstellation aussehen könnte, werden so nicht zu beantworten sein.

Im Lichte der neueren Innovationsforschung und auf dem Hintergrund aktueller Erfahrung wird man bezweifeln können, ob die gegenwärtige Depression, nach dem Motto: „Die Krise als Chance“, tragfähige Grundlagen für einen neuerlichen Prosperitätsschub in den westlichen Gesellschaften bereitstellt. Soweit man sehen kann, sind die dafür notwendigen *Basisinnovationen* (im Gegensatz zu Verbesserungs- und Scheinnovationen) gegenwärtig nicht vorhanden. Vielmehr sind partiell Sättigungsphänomene auszumachen, die zwar durch Markterschließung sowie Ersatz- und Nachholinvestitionen gemildert werden, die jedoch kaum Hoffnung auf eine neue Wachstumsdynamik vermitteln.

Die doppelsinnige Frage: „Innovation in der Krise?“ ist aktueller denn je: Können in strukturellen Krisensituationen, bei weiter sinkenden Gewinnerwartungen der Unternehmen und zunehmendem Arbeitsplatzrisiko der Beschäftigten, genügend Innovationskräfte mobilisiert werden, etwa nach der Leitformel „Not macht erfinderisch“? Wie innovationsfördernd sind Ängste vor Einkommens- und Arbeitsplatzverlust, sozialem Abstieg usw.? Wie motivierend ist die grassierende Überzeugung von der „Aussichtslosigkeit allen Handelns“?

Die kulturellen Bedingungen zur erfolgreichen Teilnahme am globalen Innovationswettbewerb scheinen wenig günstig. Hinzu kommt der galoppierende *Delegitimierungsprozess* staatlicher und privatwirtschaftlicher Institutionen sowie ein anscheinend unaufhaltsamer *Konsensverlust* in der Gesellschaft. Phänomene des Rückzugs in emotionale Quasi-Gemeinschaften (ohne über *Inhalte* und *Programme* definierte Kohäsion) sind *Abstiegsphänomene*. Im Niedergang häufen sich Prozesse *sozialer Kontraktion*: Sekundäre Gesellschaftsbeziehungen und Teilhabe an offizieller Politik werden abgewertet, Gruppenbeziehungen und die Suche nach eigenen politischen Alternativen aufgewertet. Angesichts dieser Beobachtungen drängt sich die Frage auf, ob das nicht schiefgehen muß.

Ein Konsens muß geschaffen werden über die Notwendigkeit einer Innovationspolitik, die Deregulierungsmaßnahmen und aktive Gestaltung so *kombinieren* kann, daß eine breite Innovationstätigkeit „von unten“ entsteht. Eine solche Innovationspolitik verabschiedet sich von einer rein marktgesteuerten Reindustrialisierungsstrategie. Innovation „von unten“ setzt die Mobilisierung psychischer Energien und die Freisetzung kreativer Potentiale voraus, die allerdings von *Sozialinnovationen* gestützt werden müssen: Verbesserung der Qualifizierungswege, neue Arbeitszeitmodelle und Teilzeitangebote, Maßnahmen der Arbeits- und Organisationsgestaltung sowie neue institutionelle Kooperationsformen zwischen Unternehmen, Gewerkschaften und Politik. Die gegenwärtigen Anstrengungen in Baden-Württemberg zur Belebung des Dialogs sind ein Anfang. Nur ist zu befürchten, daß Schritte in Richtung „Revitalisierung“ häufiger einseitig auf Kostensenkungsprogramme hinauslaufen und in Konflikte münden, wenn das „kritische Minimum“ von Sicherheit und Unterstützung unterschritten wird.

Gefordert sind Debatten über sozialorganisatorische Mechanismen sowie kulturelle, politische und betriebliche Bedingungen forcierter Innovation in den entwickelten kapitalistischen Volkswirtschaften. Innovationen entstehen nicht in gesellschafts-*abgewandten*, einzelwirtschaftlichen Schutzräumen, sondern in politisch-institutionellen *Kontexten*, die innovative Organisationsformen erst zur Entfaltung bringen.

Diejenigen Unternehmen sind gut beraten, die unter dem Druck internationaler Marktintegration ihr Heil nicht allein in einem neuen Verselbständigungs-schub der Wirtschaft suchen und auf „pragmatische“ Hinnahme der sozialen Folgeprobleme drängen, sondern die *Legitimationsaspekte* einer „entfesselten“ Innovationskonkurrenz im Auge behalten. Zur legitimatorischen Absicherung von *Standortunabhängigkeit* und Flexibilität, wie überhaupt zur kognitiven Verarbeitung der Krise, gehört allerdings, daß erst einmal die eigene Schuld an der Krise akzeptiert wird. Dies betrifft nicht nur Unternehmer und Politiker, sondern uns alle. Wir müssen diese Krise in Beziehung setzen zu unseren Konsumgewohnheiten, Karrierevorstellungen und Verdrängungskünsten.

Ein neuer Innovationsschub als Vorbedingung für einen *Spitzenplatz* im Übergang zur fünften Kondratieff-Welle (wenn es sie gibt) setzt nicht nur die Zufuhr gewaltiger sozialer und intellektueller Energien „von unten“, sondern auch die *Führerschaft* auf dem Gebiet sozialer und organisatorischer Innovationen voraus. Die Akteure auf der Bühne des „heiß“ gewordenen ökonomischen Weltkrieges sollten die vorhandenen Chancen zur Mobilisierung geistig-kultureller Energien wie zur Freisetzung sozialinnovatorischer Phantasie nicht verspielen.

Die *Schlüsselkategorie* eines Aufschwungs im Hinblick auf Produkt- und Verfahrensinnovationen, besonders aber auf neue Kooperations- und Kommunikationsformen in der Wirtschaft ist „*Wissen*“. Nicht nur theoretischen Wissensformen, technisch-ökonomischem Fachwissen usw., sondern vor allem den *verhaltenssteuernden* Wissenspositionen und *Orientierungen* des Handelns kommt im Innovationsprozess Bedeutung zu.

Das Ausmaß, in dem die relevanten „Wissensvorräte“ innovations- und wettbewerbsentscheidend werden, hängt davon ab, wie ihr Zusammenspiel *organisiert* ist, wie rasch die Wissensbestände *reorganisiert* und Wissensfortschritte erzielt werden können. Das Innovationsgeschehen ist nicht dem Zufall oder der relativen Willkür bei der Kombination von Wissens-elementen und Wissenspositionen zuzuschreiben, sondern muß und kann organisiert werden. Ein gewisser *Zwang* zur Erarbeitung neuer Synthesen bzw. Integrations-ebenen ist dabei in betracht zu ziehen.

Können die Leute zur Innovation gezwungen werden? Diese entscheidende Frage muß nicht zuletzt deshalb offen bleiben, weil völlig ungeklärt ist, ob Prozesse der Konsolidierung des Wissens funktionale Äquivalente für *Normsetzungsprozesse* hervorbringen.

## Wissensdynamisches Management

Wie sichern Unternehmen die für die Erreichung ihrer Ziele erforderliche Kognitions-, Kreativitäts- und Arbeitsleistung ihrer Belegschaften? Wie können sie das Verhalten der Mitarbeiter so beeinflussen, daß die jeweils erwünschten Formen der Leistungserbringung nicht nur reproduziert, sondern auch veränderten Marktbedingungen angepaßt werden können? Und wie gewährleisten die Betriebe, daß die „richtigen“ Verhaltensorientierungen kognitiv *und* emotional akzeptiert werden?

Um diese „Schicksalsfragen“ der Personalführung haben sich in den letzten sechzig Jahren, also seit den Versuchen „Akzeptanzprobleme“ mit Hilfe

von „Betriebsgemeinschaften“ zu lösen, eine Anzahl verschiedener Sozialtechnologien ausgebildet, die in nicht wenigen Fällen durchaus den Stellenwert und die Funktion von Ersatzreligionen besitzen.

Wohl einer der bizarrsten Fälle ist die Einrichtung einer betriebsinternen Heiratsvermittlung oder „Partnerbörse“ mit dem Ziel einer wirklich umfassenden, auch familialen Einbindung der Beschäftigten. Die „Familie“ Betrieb und die Familie daheim verschmelzen zu einer großen stabilen Gemeinschaft. Regelmäßige Seminare und „Wochenenden“ tragen zur Festigung betrieblicher Werte- und Glaubensgemeinschaften bei. Das Unternehmen als Sekte ist eine Organisationsform, die auf manche – Unternehmer wie Arbeitnehmer – einen nicht zu unterschätzenden Reiz ausübt. Leider gibt es unseres Wissens keine Untersuchungen über Erfolg oder Auswirkungen derartiger Experimente.

Im allgemeinen halten „Sozialtechnologien“ einer strengen sozialwissenschaftlichen Prüfung nicht stand. Betriebliche Akteure halten jedoch, zum Teil wider besseres Wissen, an ihnen fest, da modernere Ansätze, etwa kommunikationstheoretischer Provenienz, bestimmte Formen der Ausübung von Macht und Herrschaft im Betrieb nachhaltig zu erschüttern vermögen.

Die Frage ist nun, wie sich zeitlich und ökonomisch kostspielige Fluchtbewegungen aus dem richtigen Umgang mit Menschen im Betrieb vermeiden lassen. Gibt es Möglichkeiten, die Frage der Sicherstellung von Leistung (wieder) zu einer Fachfrage zu machen, die sich sowohl durch Wissenschaftlichkeit als auch durch Nachvollziehbarkeit für diejenigen auszeichnet, die aus professionellen Gründen *soziale* Unwägbarkeiten im Betrieb „managen“ müssen?

Diese Möglichkeiten existieren. Ob und wie rasch sie ausgeschöpft werden können, ist an die Fähigkeit von Wirtschaftsunternehmen gebunden, „wissensdynamische Systeme“ im wohlverstandenen Sinne zu werden.

Wird nämlich die Krise als ultima ratio der Leistungs- und Gefolgschaftssicherung verstanden, ist Unternehmenskultur ein luxurierendes Phänomen: Ihre Kraft versagt immer dann, wenn ihre Integrationswirkungen besonders gefragt sind. *Dialogfähigkeit* und Bereitschaft zum *Wissenstransfer* entstehen weder durch moralischen Druck, noch durch ausschließlich materielle Anreiz- und Gratifikationssysteme („sekundäre“ vs. „primäre“ Instrumente der Verhaltenssteuerung).

Nur eine „durchgreifende“ wirtschaftliche Rezession führe zu einer „Renaissance des industriellen und vor allem des Leistungsdenkens“, so der Präsident des Bundesverbandes der deutschen Industrie, *Heinrich Weiss* im Winter 1992. Das Alltagsvertrauen in die sozial-moralischen Heilwirkungen rezessiver Phasen unterstellt, daß Mangel oder existentielle Bedrohung als materielle Basis einer intakten Arbeitsmoral und Unternehmenskultur taugen. Beispiele zeigen, daß unter rezessiven wirtschaftlichen Bedingungen „Kultur-

projekte“ alsbald gestoppt werden, wenn Kostenrechnung und Effizienzdenken (unter müheloser Abkehr von „Leitbild“-Bekanntnissen) das Zepter schwingen. Hat sich eine Unternehmung in guten Zeiten zu weit auf dünnes unternehmenskulturelles Eis hinausgewagt, werden Diskrepanzen zwischen dem „ethischen Gesäusel“ der fetten Jahre (Nestlé-Chef *Helmut Maucher*) und der Realität rauerer Verteilungskämpfe schlagartig bewußt.

Das Vertrauen auf die disziplinierenden Auswirkungen ökonomischer Krisen kann Vertrauenspotentiale innerhalb der Belegschaft nachhaltig zerstören. Zieht die Konjunktur wieder an und verbessert sich die Situation auf dem Arbeitsmarkt, bekommt das Unternehmen die Rechnung in Form einer überdurchschnittlichen mentalen oder physischen Abwanderungsdynamik präsentiert.

### **Mediatisierung von Arbeit und Information**

Die Betriebe wetteifern um erhöhte Flexibilität und Anpassungsfähigkeit. Aus veränderten Marktbedingungen entstehen neuartige Arbeitsinhalte. Die daraus erwachsenden Gestaltungsanforderungen gilt es zu berücksichtigen, wenn vorhandene Potentiale ausgeschöpft werden sollen. Dies kann recht schmerzliche Abschiede von tradierten Problemlösungsroutinen bedeuten.

*Mediatisierung von Arbeit* bedeutet, daß zunehmend *zwischen* den Menschen und das von ihm bearbeitete Material computergesteuerte, quasi selbsttätige und automatisierte technische Produktionseinheiten treten. Die eigentliche Materialbearbeitung wird fast ausschließlich der Maschine übertragen, die sich gleichzeitig selbst kontrollieren kann und nur im Falle von Störungen auf Eingriffe von außen angewiesen ist. In vielen Produktionsbereichen kommt es in der Folge zu einer Veränderung der Arbeit von „Zupacken“ zu „Beobachten“. Es wurde schon gesagt: Aus Herstellungsarbeit wird Gewährleistungsarbeit. Daraus ergeben sich zwangsläufig neue Qualifikationsanforderungen und -konzepte (vgl. zum folgenden: *Steffensen/Borchers 1991*).

Für das Auftreten „systemischer“ Fähigkeitsmerkmale ist ein seit Mitte der 80er Jahre zu beobachtender Trend verantwortlich, der von verschiedenen Autoren mit dem Begriff „systemische Rationalisierung“ bezeichnet wurde:

Steigende inner- und zwischenbetriebliche Computernutzung und -vernetzung sowie Reorganisation von Einzelbereichen und des Gesamtgefüges von Betrieben, inklusive der Verflechtungen zu Zulieferern und Abnehmern (*Baethge/Oberbeck, 1986*). „Mediatisierung von Arbeit“ und „systemische Rationalisierung“ sind stark verknüpft.

Sieht man die aktuellen Vorschläge zur Qualifikationsentwicklung auf konzeptionelle Gemeinsamkeiten durch, so fällt auf, daß das Element des

*Reflexiven* als zentrales Merkmal aufscheint, wenn es darum geht, den spezifischen Anforderungen der Mediatisierung gerecht zu werden. Zur Beherrschung des Produktionsprozesses müssen Steuerungsleistungen erbracht werden, die eine *reflexive* Bezugnahme der Organisationsmitglieder auf das Prozessieren der gesamten Organisation erfordern.

Über die ablaufenden Prozesse und den jeweiligen Prozeßzustand müssen – besonders im Falle von Störungen im weitgehend automatisierten Ablauf – *Hypothesen* gebildet werden, die über das „normale“ handlungspraktische Wissen hinausgehen. Das bedeutet: Das Wissen über die in der Anlagentechnik gewissermaßen „geronnenen“ Strukturen reicht für viele Fälle, in denen rasche und vor allem richtige *Eingriffe* in das Prozessgeschehen notwendig sind, nicht aus. Über das in diesen Strukturen steckende verfahrenstechnische Wissen von Technikern und Ingenieuren hinaus benötigt die Bedienungsmannschaft spezifische Kenntnisse, mit denen Eingriffssituationen gemeistert werden können.

Solche Situationen entstehen freilich nicht nur im Falle von Störungen, sondern auch durch bewußt geplante „Automationslücken“. Es gibt immer Teilprozesse, deren Automatisierung sich nicht lohnt, oder die man als Pufferzonen erhalten will. Zur Überbrückung derartiger Lücken oder von nicht voraussehbaren Handlungsbedingungen im Prozessverlauf, bedarf es in den Köpfen der Belegschaft eines internen bzw. *mental*en Modells des zu steuernden Prozesses.

Die größten kognitiven Anforderungen erwachsen den Beteiligten aus *unbekannten Prozeßzuständen*, die in hohem Maße analytische Fähigkeiten verlangen. Beispiel: Ein Eingriff kann nicht *unmittelbar* aufgrund des vorhandenen Produktionswissens erfolgen, sondern es müssen zuerst Hypothesen über den jeweiligen Zustand generiert und geprüft werden. Verschiedene *Optionen* für Eingriffe müssen gegeneinander abgewogen werden. Hiermit gerät das vorhandene Wissen unter erheblichen *Bewährungsdruck*.

Abklärungen zwischen dem internen Modell und den „verselbständigten“ Strukturen des Produktionsprozesses sind notwendig. Sowohl die Strukturen als auch das eigene Wissen müssen kurzzeitig hinterfragt werden, um Differenzen aufzuspüren und durch „Prozessinnovation“ zu überbrücken. Diese Veränderungen in der Arbeitssituation sind von *Malsch* (1987) prägnant als „Transformation von Erfahrungswissen in Planungswissen“ bezeichnet worden.

Bisher war von der „Mediatisierung von Arbeit“ in der Produktion die Rede. Das Qualifikationsproblem verschärft sich noch, wenn wir Prozesse der Mediatisierung von *Information* betrachten, bei denen es nicht so sehr um Technisierung von *Prozessen* geht, sondern um Veränderungen von *Kommunikationen*. Betrachten wir die Organisation als *informationsverarbeitendes*



*System*, so zeichnet sie sich – im Falle der Nutzung der Computertechnik als Speicher- und Übertragungsmedium – durch eine mehr oder weniger umfassende *Formalisierung der Informationsverarbeitung* aus. Die Informationen werden in Daten überführt und können somit verarbeitet werden, ohne daß bestimmte Akteure irgendeinen persönlichen Beitrag – in Form einer Bewertung oder Interpretation – beisteuern müssen. Die zu Daten gewordenen Informationen begegnen uns wieder in versachlichter oder objektivierter Form, wir erfahren jedoch nichts über den spezifischen Kontext, in dem die Information gewonnen wurde, und in dem sie möglicherweise eine ganz bestimmte Bedeutung hatte. Dem Datum wächst eine Gültigkeit zu, die weder zeitlich noch sachlich oder sozial *relativiert* werden kann. Diese *unabhängige* Gültigkeit ist notwendig für die Verwendung des Datums in unterschiedlichen Bearbeitungszusammenhängen.

Es ist nun zu vermuten, daß Kommunikationen, deren Gegenstand kontextfreie, d.h. zwecks Formalisierbarkeit ihrer Verarbeitung „zurechtgestutzte“ Informationen sind, bestimmte *Defizite* aufweisen. Die Teilnahme an solchen Kommunikationen setzt besondere Qualifikationen voraus. Dafür wird der Begriff „Systemqualifikation“ reserviert.

Die jeweiligen Computer-Programmstrukturen, in denen die Formen der Informationsverarbeitung einer Organisation – mehr oder weniger weitgehend – geregelt sind, stellen eine *formalisierte Selbstbeschreibung* der Organisation dar. Der organisatorische Prozess ist in diesen Programmstrukturen abgebildet. „Es wird damit in Form von Programmstrukturen ein Modell eines Ausschnitts der von der Organisation zu bearbeitenden Wirklichkeit erzeugt, in das die Annahmen der Organisation über die kausalen Zusammenhänge, deren reduzierte Komplexität etc. eingehen“ (*Steffensen/Borchers, a.a.O.*).

Dieser als „Informatisierungsprozess“ beschriebene Vorgang ist für die Unternehmen von strategischer Bedeutung. Sie reagieren damit auf ein Problem, das als *Kernproblem der Organisation von Prozessen* betrachtet werden kann: Das Paradox, daß Informationen das *knappe* Gut sind, von dem es *zuviel* gibt.

„Ein Hauptproblem besteht heute eben nicht in einem Zuwenig an Information, sondern in einem Zuviel an falscher oder unnötiger Information. Bewußte Definition des Informationsbedarfs und des damit verbundenen Nutzens ist deshalb ein wichtiges Element eines rationalen Informationsverarbeitungseinsatzes“ (*M. Polke, 1988*).

Angesichts der Ungewißheit, unter der Entscheidungen in Unternehmen allermeist getroffen werden, wird es wichtig zu fragen, inwieweit Ungewißheit durch *Informatisierung* sinnvoll reduziert werden kann. Die dazu vorliegenden Forschungsergebnisse relativieren *technokratische* Hoffnungen auf gestei-

gerte Möglichkeiten der Verbesserung von Entscheidungsgrundlagen und Eingrenzung von Ungewißheitszonen durch formalisierte Informationsverarbeitung ganz erheblich.

Weder sind bestimmte Problemzonen bei der Bestimmung des entscheidungsrelevanten Informationsbedarfs (Komplexität, Turbulenz und Ambiguität) mit Hilfe der IuK-Techniken zu bewältigen, noch kann man davon ausgehen, daß Kommunikation einfach nur Informationen vermittelt. Sie ist an „Themen“ angebunden. Man kann sagen: Themen „transportieren“ Information. Von *Schmidt/Braczyk* (1991) ist dies ausdrücklich als antitechnokratische Botschaft und als erfahrungsgestützte Warnung vor falsch verstandener „Versachlichung“ von Kommunikation gemeint.

Diese Warnung soll hier mit besonderem Nachdruck versehen werden, da zu den – vermeidbaren – Folgen der Formalisierung, Versachlichung oder Kontextbefreiung von Information ein *technisch induzierter Konservatismus* gehört, der die Abarbeitung komplexer und neuartiger Problemkonstellationen in Organisationen erschwert. Die dadurch eintretenden *Bremswirkungen* im Prozess des Organisierens müssen durch qualitativ gesteigerte Kommunikationsleistungen irgendwie „kompensiert“ werden.

Informatisierung bzw. Informationsverarbeitung auf der Basis dauerhafter Programmstrukturen führt mit der Zeit oft zu trügerischem „Systemvertrauen“ sowie zu einer nicht erwünschten *Routinisierung*. In deren Verlauf kann es dann passieren, daß der Realität nicht (mehr) angemessene Verarbeitungsmechanismen über lange Zeiträume wirksam bleiben, weil niemand die zunehmende Differenz zwischen Programm und Umweltveränderung bemerkt. Um konservative Effekte wie diesen zu vermeiden, ist es notwendig, sich über die Art, wie Organisationen ihre Umwelt strukturieren, Klarheit zu verschaffen.

### **Umwelt als Konstrukt**

Nachdem wir gesehen haben, daß Informatisierung als Strategie der Prozeßorganisation bestimmte nicht-intendierte Folgen, retardierende Effekte u.ä. zeitigen kann, wenden wir uns der Frage zu, wie die spezifischen Kompetenzen beschaffen sein müssen, die *Anpassungsfähigkeit* und *Flexibilität* der Organisation gewährleisten. Die Beschreibung dieser Qualifikationen ist wiederum eng an die Frage geknüpft, was „Umwelt“ für eine Organisation überhaupt bedeutet.

Man kann auf keinen Fall davon ausgehen, daß das, was die Organisation für die Struktur ihrer Umwelt hält, *tatsächlich* deren Struktur ist. Ähnlich wie der Wissenschaft die empirischen Fakten nur über Hypothesen und deren Bewährung zugänglich sind, muß die Organisation das Bild, welches sie sich von

ihren Umwelten macht, als *Konstrukt* betrachten. „Die Organisation steht der Struktur der Umwelt nicht einfach gegenüber, da sie gegeben und somit Input ist, sondern sie produziert sie als Ergebnis ihrer Informationssuche und -verarbeitung *selbst*. Strukturen und daraus abgeleitete Handlungszwänge sind damit Output und Produkt des organisatorischen Prozessierens“ (*Steffensen/Borchers, ebd.*).

Was die Organisation für ihre Umwelt hält, ist immer Ergebnis kommunikativer Mechanismen, also von *Aushandlungsprozessen*. Da Organisationen arbeitsteilig funktionieren, also differenzierte soziale Systeme sind, gehen in diese Aushandlungsprozesse sehr unterschiedliche Wahrnehmungen und Interpretationen der Umwelt ein. Die verschiedenen, mehr oder weniger „kompatiblen“ Vorstellungsinhalte und Wissensbestände gilt es zu *koordinieren*. Sie werden sich im Verlaufe von Aushandlungsprozessen über das „richtige“ Bild der Umwelt wechselseitig beeinflussen und teilweise auch modifizieren.

Da die Organisation darauf angewiesen ist, ihr Bild der Umwelt ständig zu revidieren und die entsprechenden Koordinationsleistungen zu erbringen, müssen laufend Prozesse der „Konstruktion von Wirklichkeit“ organisiert werden. Es wäre für die Anpassungsfähigkeit der Organisation fatal, wollte sie eine einmal ausgehandelte Strukturierung der Umwelt, ein einmal für adäquat erachtetes Bild der sie umgebenden Realität dauerhaft für gültig erklären.

Dies kann nicht nur im Falle der Formalisierung der Informationsverarbeitung, also der *technischen* Festschreibung von Interpretationsmustern, bestandsgefährdend werden, sondern kann so weit führen, daß man, überspitzt gesagt, die Realität für „falsch“ hält, weil sie den organisationellen Vorstellungen nicht (mehr) entspricht.

Ein „gestörtes Realitätsprinzip“ der Organisation ist unter Umständen durch kristallisierende Machtprozesse über lange Jahre wirksam, bis „plötzlich“, meist durch dramatische Ereignisse, die Erkenntnis reift, daß am Markt vorbei produziert wurde, Personalsysteme nicht mehr stimmen usw.

Wenn Bewertungen, Interpretationen und Bilder als kulturelle Versatzstücke oder „Requisiten“ in gemeinsame Wertgrundlagen der Organisationsmitglieder gefaßt sind und Orientierung bieten sollen, dann kann dies, je näher man dem Ziel der Verbindlichkeit kommt, das exakte *Gegenteil* von Flexibilitäts- und Anpassungssteigerung bedeuten. Eine technische wie kulturelle *Festschreibung* bestimmter Codes (die Informationen strukturieren und über die Qualität des organisationellen Wissens über die Umwelt entscheiden) kann immer nur vorübergehenden Charakter haben.

*Wissensdynamisches Management* hat nun die Aufgabe, die diesbezüglichen Überprüfungs- oder Restrukturierungsprozesse zu initiieren, in Gang zu halten, zu steuern sowie die entsprechenden Kommunikationen zu koordinieren.

nieren und zu moderieren. Es geht im wesentlichen um die Ausschöpfung *kognitiver Steuerungspotentiale*.

Mit unternehmenskulturell verbindlich zu machenden „Werten“ bzw. mit *moralischer Fundierung* von Unternehmensinteressen hat dies wenig zu tun. Es müssen die *kognitiven Dimensionen der Selbststeuerung* angesprochen werden. Nur so sind die Chancen, die sich aus der erkennbaren Tendenz zur *Intellektualisierung der Arbeitswelt* ergeben, umzusetzen.

„Moderne“ Arbeitnehmer verfügen vermutlich über höher ausgebildete Fähigkeiten der Selbstdisziplinierung mittels kognitiver Mechanismen. Verhaltensorientierung über gesellschaftliche Normen und Werte verliert an Bedeutung. An ihre Stelle zur Kompensation partikuläre betriebliche Werte zu setzen, ist für manche Unternehmensführer ein verführerischer Gedanke. Das Unternehmen als „Ersatzkirche“ zu etablieren, ausgestattet mit moralisch-normativer Gewalt, ist ein Unterfangen, dessen Erfolg höchst zweifelhaft ist.

Entscheidungswissen verbessert sich, und Lernprozesse laufen ab, wenn ein hohes kommunikatives oder diskursives Niveau aufrechterhalten werden kann. Die Art und Weise, wie bestimmte Bilder und Codes zustandekommen und wieder verworfen werden, findet Eingang in das kollektive Gedächtnis der Organisation und bildet somit die wichtigste Grundlage weiteren (systemischen) Lernens. Das *dynamische Zentrum* organisationeller Wissensbildungsprozesse ist somit die – auf Dauer gestellte – Chance *gefahrlosen Hinterfragens* der jeweiligen Wirklichkeitsmodelle. Es liegt auf der Hand, daß damit eine ganze Reihe struktureller Implikationen angesprochen sind, die den Abschied von lieb gewordenen Organisationsdeterminanten nahelegen.

### **Wissensdynamik oder Machtsteigerung?**

Moderne Abschiede von „manageability“-Vorstellungen (im Hinblick auf Anweisungsstrukturen, Berechenbarkeit und Standardisierung von Arbeitsvollzügen usw.) setzen *Öffnung* gegenüber den sich ausweitenden „Möglichkeitenräumen“ organisationellen Handelns voraus. Versuche, in „Ersatz-Sicherheiten“ für abhanden gekommene Gewißheiten zu flüchten oder funktionale Äquivalente in Gestalt von Sozialtechniken dafür aufzurichten, sind einem erhöhten Risiko des Scheiterns ausgesetzt. Es müssen neue Bezugsgrößen außerhalb der alten, trügerischen Sicherheiten gefunden werden.

Ein Ausweg aus der gegenwärtigen „unübersichtlichen“ Situation ist in einer zunehmenden Stärkung der Akteure hinsichtlich ihrer Beteiligungsmöglichkeit an *kognitiven Steuerungsleistungen* und *wissensbasierten Verständigungsprozessen* zu erblicken. In diesem Zusammenhang ist den Unternehmen die frühzeitige strategische Vorbereitung auf *politische Prozesse* innerhalb der

Organisationen zu empfehlen, die sich in der Zukunft ausweiten werden. Eine solche Entwicklung scheint, zumindest auf der Grundlage einer sozialwissenschaftlich angeleiteten Interpretation technikinduzierter Veränderungen, zwangsläufig zu sein.

Die betriebliche und außerbetriebliche Wirklichkeit ist, wie wir gesehen haben, konstruktives Ergebnis von *Aushandlungsprozessen*, die permanent in Gang sind. Ihre Komplexität und Qualität wird steigen müssen, wenn die Anpassungsfähigkeit der Organisation erhalten bleiben soll. Innovation und Effektivierung betrieblichen Prozessierens ist – nicht zuletzt unter dem Einfluß neuer Technologien – ohne *Politik im Betrieb* nicht denkbar.

Werden die Strukturen komplexer und die Umwelten turbulenter, läßt sich Unsicherheit auf individueller wie kollektiver Ebene nur noch mit gesteigerter „tolerance of ambiguity“ bewältigen, mittels der Fähigkeit, mehrdeutige Entscheidungs-Situationen auf rationale Weise zu meistern. Die Akteure müssen in der Lage sein, Kreativität unter *prekären* Bedingungen zu entfalten, da es keinen „archimedischen Punkt“ für Relevanz- und Prioritätsentscheidungen gibt. Woher sollen die handlungsleitenden Annahmen über Verlauf und Richtung einer bestimmten Entwicklung kommen?

Zunächst müssen die Prozesse der Erosion *herkömmlichen* Managementwissens nachvollzogen, verstanden und *akzeptiert* werden. Sodann muß Klarheit darüber bestehen, daß Reduktion von Komplexität ein sehr anspruchsvolles Unterfangen ist und nicht ohne theoretische Anstrengung bzw. Suche nach *sprachlicher Präzision* erreicht werden kann. Die *sprachlichen Vermittlungsformen* von Informationen bestimmen das Denken der Organisationsmitglieder in nicht zu unterschätzendem Maße mit. Salopp gesagt: Adäquate Interpretationen des Geschehens entstehen nur dann, wenn die Beteiligten wissen, wovon sie reden und dies „rüberbringen“ können.

Dies bedeutet: Unsicherheitsbewältigung, Verständigung und soziale Integration werden in steigendem Masse *theorieabhängig*. Die Binnencodierungen der jeweiligen Umweltanforderungen des Unternehmens müssen abstrakter, komplexer – d. h. auch: allgemeingültiger – werden.

Organisationen müssen die *Eigenkomplexität* hinsichtlich ihrer Kommunikationen bzw. Informationsverarbeitungsprozesse erhöhen, um die *faktische Komplexität* der sie umgebenden Spannungsbereiche erfassen zu können. Organisationen dürfen keine *vorschnellen* Komplexitätsreduktionen vornehmen, sondern müssen im Zuge ihrer Antizipations- oder Anpassungsbemühungen den Zugang ihrer Codes zu komplexen Hypothesen der Sozialwissenschaften (über möglichst viele Aspekte des sozialen Wandels) offen halten. Der Informationsaustausch umfasst dann *höher integrierte* Informationen, aus denen Zusammenhänge *schneller* und *zuverlässiger* erkennbar werden.

Um höhere Niveaus betrieblichen Lernens bzw. der Wissensgenerierung zu erreichen, muß verstärkt kommuniziert werden – besonders über die Kommunikation selbst („Reflexive Kommunikation“).

Der mit einer wissensdynamischen Erhöhung der Eigenkomplexität der Organisation verbundene *Legitimationsdruck* auf einzelne ihrer Mitglieder kann wiederum nur kommunikativ bzw. *argumentativ* abgearbeitet werden.

Es steigen mithin die Anforderungen an die kognitiven, wissensintegrativen und argumentativen Kompetenzen. Die allorts postulierten „sozialen Kompetenzen“ bekommen durch den Bezug auf Theorien organisationellen Lernens, der Kommunikation und Dynamisierung schärfere Konturen. Man wird sich zu entscheiden haben zwischen einer Unternehmenssteuerung, die auf *Koordination von Wissen* zur Entwicklung und Erhaltung langfristiger Innovationsfähigkeit oder auf verstärktem Einsatz von Machtmitteln beruht, was angesichts zunehmender Politisierung die Erfindung immer neuer „Sozialtechniken“ bedeuten würde.

Es ist ratsam, sich rechtzeitig mit der Tatsache auseinanderzusetzen, daß die steigende Abhängigkeit der Organisationen von kommunikativen Prozessen die etablierten Machtstrukturen untergräbt. Der Rückgriff auf bewährte Herrschaftsinstrumente, auch wenn sie durch Charisma „abgefedert“ oder „sozialverträglich“ verpackt sein sollten, erscheint immer weniger erfolversprechend. Die bekannten, aus Familientherapie, Gruppendynamik oder Selbsterfahrungs-Erfahrungen abgeleiteten „Behandlungsmethoden“ führen, wie zu befürchten ist, in einen zwangstherapeutischen Zirkel – oder in einen infiniten Regreß der ideologischen verfeinerten Camouflage von Macht hinein.

Ohne auf einen theoretisch adäquaten Begriff von Macht Bezug nehmen zu können, da in gängigen Ansätzen ja die Betonung auf „Gemeinschaft“ liegt, wird Gefolgsbereitschaft in *psychischen Dimensionen* immer neu zu stimulieren versucht oder schlicht herbeigeredet. Es werden, durchaus im Sinne der Psychoanalyse, „Rationalisierungen“ herbeigeführt: Sinnkonstruktionen, die Tatsachen und Interessenlagen beugen, um andere Tatsachen oder Interessenlagen zu verschleiern.

Aber: Die moralischen Ressourcen einer Gesellschaft, auf deren Erschließung sich betriebliche Sozialtechniken letztlich abstützen müssen, können nicht gegen Vernutzung geschützt oder gar erneuert werden. Hier liegt der Trugschluß, dem Strategen der Psychologisierung oder „Kultivierung“ organisationellen Prozessierens immer wieder erliegen.

Im Verlaufe gesellschaftlicher Modernisierung werden moralische Ressourcen in ähnlicher Weise verbraucht wie fossile Energien. Der *moralische „Brennstoff“* sozio-ökonomischer Prozesse ist so wenig erneuerungsfähig wie

natürliche Ressourcen, da der Markt die kulturellen Fundamente, von denen er sich nährt (z.B.: Respekt vertraglicher Abmachungen, Wahrhaftigkeit, Friedfertigkeit, Schutz der Schwächeren usw.), nicht mitproduziert. Auf *Moral* wird sich daher betriebliche Kooperation immer schwerer abstützen können. Daher betonen wir den Stellenwert *kognitiver Mechanismen* gegenüber reinen Wertorientierungen.

Soll betriebliche Modernisierung nicht *gegen*, sondern als *Bestandteil* gesellschaftlicher Modernisierungsprozesse verstanden werden, dann müssen antimodernistische und antiaufklärerische Konzepte gründlich überprüft werden. *Organisationen sind als die zentralen Lernorte in der Gegenwartsgesellschaft anzusehen.* Dieser Sachverhalt wirft ein neuartiges Licht auf die Frage der unternehmerischen Verantwortung.

### *Intellektuelle Verantwortung von Unternehmen*

Nicht zuletzt durch die aufrüttelnde MIT-Studie über „Die zweite Revolution in der Autoindustrie“ (1991) sind Suchprozesse nach neuen Ansätzen der organisatorisch-sozialen Bewältigung technisch-ökonomischer Herausforderungen in Gang gekommen. Vor allem nach solchen, die praktiziert werden können, ohne daß Europäer und Amerikaner in moralischer Hinsicht zu „besseren“ Japanern werden. Die Studie über die „schlanke Produktion“ in japanischen Automobilunternehmen hat jedoch nicht diejenigen strategischen Chancen herausgearbeitet, die wir mit dem Konzept des wissensdynamischen Managements einzufangen versuchen.

Immer dort nämlich, wo Fragen der Teambildung, Kooperation, Koordination und Kommunikation angesprochen werden, wird Zuflucht bei der „Unternehmenskultur“ gesucht – als bedürfe die Frage, wie Organisationen damit *tatsächlich* zu steuern sind, keiner Erläuterung. Die spezifischen Fähigkeitsdimensionen, die den neuen Herausforderungen angemessen sind, werden nicht herauspräpariert.

Es gilt demgegenüber, die methodisch kontrollierte, theoretisch fundierte und erfahrungsgestützte *Analyse von Wissensformen* in den Mittelpunkt der Konstruktion von möglichst adäquaten „kognitiven Landkarten“ des Unternehmens von sich selbst und seiner Umwelt zu stellen. Die Angemessenheit der verwendeten Codes, ihr Realitätsbezug sowie ihre *Revisionsfähigkeit* sind die entscheidenden Variablen betrieblicher Wissensentwicklung. Defizitäre (gleichwohl auf Dauer etablierte) Bilder, codale Insuffizienzen oder Kristallisationen (vor denen auch charismatische Führer nicht gefeit sein sollen) können ernsthafte *Lähmungerscheinungen* hervorrufen, die kein Kreativitätstraining und kein Motivationsseminar je beheben kann. Im Grunde geht es – jenseits arbeitspolitisch auszuhandelnder „Neustrukturierung der Arbeit“ – um

eine *Neustrukturierung des Wissens* im Sinne der Bündelung und Abstimmung der Perspektiven präferenzverschiedener Akteure.

Die Verknüpfung von Wissensbeständen, die Anreicherung der individuellen und institutionellen Bildwelten sowie die Überbrückung von Gegensätzen zwischen professionsbezogenen Standards ist die vordringliche Aufgabedialogisch strukturierter „Theorienvergleiche“. Die Codes und Wissensbestände der Akteure müssen hinsichtlich ihrer Leistungsfähigkeit verglichen, untereinander vermittelt, „dynamisiert“ und verbessert werden – auf eine Weise, die intellektuelle Vorgänge stimuliert und somit den Kommunikationsstrukturen der modernen Arbeitswelt angemessen ist.

Codes weisen eine unterschiedliche Lern- und Problemlösungsfähigkeit auf. Sie können daher nicht einfach, gewissermaßen kulturell relativistisch oder „postmodern“, als gleich-gültig angesehen werden, sondern müssen einer strukturellen Analyse (z.B. hinsichtlich ihres Integrations- und internen Organisationsgrades) unterzogen werden. Eine solche Analyse kann ohne den Bezug auf vorhandene Theorien über soziokulturellen Wandel nicht geleistet werden.

Aufgrund dieser Vorkehrungen kann entschieden werden, mit Hilfe welcher Codierungen den jeweiligen Problemen am besten „zu Leibe“ gerückt werden kann, und ob die etablierten oder diskursiv entstehenden Beschreibungsmodelle genügend dynamisches Entwicklungspotential aufweisen. Von größter Wichtigkeit ist dabei der Hinweis, daß wir es hier nicht nur mit subjektivem Wissen von Einzelpersonen zu tun haben, sondern zumeist mit subjektiv geteilten Wissensbeständen, die in *kommunikativen Zusammenhängen* erzeugt und modifiziert werden. Diese Wissensbestände sind nicht individuell erlernbar, sondern auf *kommunikative Mechanismen* der Aneignung angewiesen.

Es genügt nicht, die Notwendigkeit „Lebenslangen Lernens“ von Individuen zu betonen. Es müssen die *strukturellen Voraussetzungen* geschaffen werden, welche sowohl individuelle Lernbereitschaft als auch *korporatives Lernen* ermöglichen. Die Fähigkeit von Organisationen, kulturelle Ressourcen wie Wissen zu bündeln und weiterzuentwickeln, wird zur entscheidenden Variable wirtschaftlicher Erfolge in der Zukunft. Dem Funktionsbereich interne Kommunikation in Organisationen wächst auf diese Weise eine Schlüsselstellung zu.

Wie und wie schnell Organisationen lernen können, ist Kernfrage betrieblicher und gesellschaftlicher „Modernisierungskonflikte“, also der Auseinandersetzungen über Richtung und Geschwindigkeit des Wandels. Aus der Tatsache, daß Organisationen eine bedeutende Vermittlungsfunktion im „Diskurs der Moderne“ einnehmen, erwächst ihnen auch eine Verantwortung intellektueller Natur: Sie müssen sich verstärkt an der Revision und Korrektur von Sinnstrukturen in der Gesellschaft beteiligen.



Nicht *Bollwerke* gegen die zunehmende Diskursivität des Wandels sind mithin zu errichten, sondern es ist die aktive Teilnahme an Suchprozessen auch dann zu praktizieren, wenn Organisationsdeterminanten und gewohnte Grundsätze dadurch in Frage gestellt werden. Man kann sagen: Unternehmen entscheiden durch ihre Selbst-Veränderung an vorderster Stelle mit über Verlauf und Geschwindigkeit gesamtgesellschaftlichen Lernens und folglich über den weiterlaufenden Prozeß der Zivilisation.

In der konsequenten Orientierung organisationeller Steuerung auf Analyse, Integration und Dynamisierung von Wissensformen liegt der Dreh- und Angelpunkt aller betrieblichen Bemühungen um Effektivierung, Aktivierung und Motivierung schlechthin. Modernisierungsunterschiede und ihre Folgen, nämlich Wettbewerbsvorteile oder -nachteile, lassen sich nicht zuletzt auf adäquate, dynamische oder defizitäre Umweltecodierungen, „Weltbilder“ und Selbstbeobachtungen von Unternehmen zurückführen. Der internationale technisch-ökonomische Wettbewerb trägt verstärkt die Züge einer „global intellectual competition“ sowie eines *Wettstreites der Kooperationsformen*.

Unangemessene Bilder der Realität und zu (Macht-)Strukturen geronnene „historische Verspätungen“ können, wie wir in der jüngeren Geschichte gesehen haben, unter bestimmten Umständen sehr lange überleben. Anpassungsverweigerung und mangelnde Antizipation von Risiken führt jedoch in bestandsgefährdende Turbulenzen – auch wenn die Mehrheit der Systemmitglieder nicht mehr damit rechnet. Daß die Überraschung jeweils so groß ist, kann nur damit erklärt werden, daß die Prozesse, die hier zu beschreiben versucht wurden, nicht ausreichend in Betracht gezogen wurden.

*Kommunikationsqualität* ist die wesentliche Bedingung für die Antizipation solcher Risiken. Sensiblere und unaufgeregtere Wahrnehmung sich verändernder gesellschaftlicher Aufgabenfelder und Handlungsbereiche, wie auch Innovationen des Produkts und seiner Fertigung, sind als Versuche zu betrachten, noch nicht eingetretene Bestandsgefährdungen und Reproduktionsprobleme von Organisationen zu antizipieren.

*Kommunikative Transparenz* trägt dazu bei, die Aufmerksamkeit der Beteiligten und damit die Reagibilität zu erhöhen. Überdies verbessert eine höhere Kommunikationsqualität in der Regel die *Qualität* von Innovationen.

## LITERATUR

- ALBACH, H. (Hg.), Innovationsmanagement - Theorie und Praxis im Kulturvergleich, Wiesbaden 1990
- BAETHIGE, M., Individualisierung als Hoffnung und Verhängnis. Aporien und Paradoxien der Adoleszenz in spätbürgerlichen Gesellschaften oder: die Bedrohung von Subjektivität, in: Soziale Welt, Heft 3, 1985, S. 299 -312
- BAETHIGE, M., Individualisierung: Autonomie des Individuums oder soziale Desintegration? Sinken die Chancen für soziale Innovation in der Arbeitswelt?, in: Th. A. Becker/H.-J. Braczyk (Hrsg.), Unternehmenskultur und -ethik - Bollwerk gegen Individualisierung?, Zürich/Bielefeld 1991
- BAETHIGE, M./H. OBERBECK, Zukunft der Angestellten. Neue Technologien und berufliche Perspektiven in Büro und Verwaltung, Frankfurt/New York 1986
- BECK, U., Jenseits von Klasse und Stand. Auf dem Weg in die individualisierte Arbeitnehmergesellschaft, in: Merkur, Heft 5, 1984, S. 485 -497
- BECK, U., Gegengifte. Die organisierte Unverantwortlichkeit, Frankfurt/M. 1988
- BECK, U., Der feindlose Staat. Militär und Demokratie nach dem Ende des kalten Krieges, in: S. Unseld, Politik ohne Projekt? Nachdenken über Deutschland, Frankfurt/M. 1993, S. 106 -122
- BECKER, TH. A., Die unterschätzte soziale Dimension. Neue Perspektiven zum Dauertema „Innovation“, in: Neue Zürcher Zeitung, Nr. 30, 6./7. Februar 1993
- BECKER, TH. A., Meuterei auf der Bounty oder: Die Gesellschaft als ärgerliche Tatsache, in: Swiss Interview/Verband Schweizer Marketing- und Sozialforscher SMS (Hg.), Handbuch 1994/95, Zürich/St. Gallen, 1994
- BECKER, TH. A., „Corporate Social Performance“ und Arbeitspolitik, in: Bank Julius Bär, Wochenbericht Nr. 47, Zürich 1993
- BECKER, TH. A., Zwischen sozialer Rationalisierung und technisch-ökonomischer Modernisierung, in: Bank Julius Bär, Wochenbericht Nr. 17, Zürich 1993
- BECKER, TH. A., Innovation in der Krise?, in: Bank Julius Bär, Wochenbericht Nr. 1, Zürich 1993
- BECKER, TH. A., „Neue Unberechenbarkeit oder neue Wandlungsmuster?“, in: Bank Julius Bär, Wochenbericht Nr. 31, Zürich 1992
- BECKER, TH. A., Risikogesellschaft Schweiz? Politische Implikationen einer segmentierten Arbeitswelt“, in: Neue Zürcher Zeitung, Nr. 186, 14. August 1991
- BECKER, TH. A., Wege in die argumentative Gesellschaft. Wissensdynamik als zentrale Ressource gesellschaftlicher Modernisierung, in: Neue Zürcher Zeitung, Nr. 124, 1./2. Juni 1991
- BECKER, TH. A./H.-J. BRACZYK (Hrsg.), Unternehmenskultur und -ethik. Bollwerk gegen Individualisierung?, Zürich/Bielefeld 1991
- BERGER, J., Der Kapitalismus – ein unvollendbares Projekt?, in: B. Lutz (Hg.) 1985: Soziologie und gesellschaftliche Entwicklung, 1985, S. 485 -496
- BERGER, J., Gibt es ein nachmodernes Gesellschaftsstadium? Marxismus und Modernisierungstheorie im Widerstreit, in: ders. (Hg.), Die Moderne – Kontinuitäten und Zäsuren. Soziale Welt, Sonderband 4, 1986, S. 79 -96
- BERGER, J., Autopoiesis: Wie „systemisch“ ist die Theorie sozialer Systeme?, in: H. Haferkamp/ M. Schmid (Hrsg.), Sinn, Kommunikation und soziale Differenzierung. Beiträge zu Luhmanns Theorie sozialer Systeme, Frankfurt/M. 1987, S. 129 -152
- BERGER, J., Modernitätsbegriff und Modernitätskritik in der Soziologie, in: Soziale Welt, Heft 2, 1988, S. 224 -236
- BERGER, J., Klassen und Klassifikationen. Zur „neuen Unübersichtlichkeit“ in der soziologischen Ungleichheitsdiskussion, in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Heft 1, 1987, S. 59 -85
- BERGSTERMANN, J./R. BRANDTHERM-BÖHMKE (Hg.), Systemische Rationalisierung als sozialer Prozess, Bonn 1990

- BRACZYK, H.-J., Konsensverlust und neue Technologien. Zur exemplarischen Bedeutung des Konflikts um die atomare Wiederaufarbeitungsanlage für die gesellschaftliche Steuerung technischen Wandels, in: Soziale Welt, Heft 2/3, 1986, S. 173-190
- BRACZYK, H.-J./G. SCHMIDT, „Die Hauptsache kommt erst“ – Ein Diskussionsbeitrag zur jüngsten Untersuchung von Horst Kern und Michael Schumann, in: Th. Malsch/R. Seltz (Hg.), Die neuen Produktionskonzepte auf dem Prüfstand. Beiträge zur Entwicklung der Industriearbeit, Berlin 1987, S. 35-52
- BRACZYK, H.-J., Technik ersetzt Arbeitskräfte – auch Kommunikation?, Ms., Bielefeld 1989
- BRACZYK, H.-J. (Hg.), Qualifikation und Qualifizierung – Notwendigkeit, Chance oder Selbstzweck? Beiträge zur aktuellen Diskussion, ASIF Band 1, Berlin 1991
- BRACZYK, H.-J., Qualifizierungsgrenzen im Taylorismus, in: ders. (Hg.), Qualifikation und Qualifizierung, Berlin 1991, S. 155-178
- BRACZYK, H.-J., Die Qual der Wahl. Gestaltung von Technik und Arbeit als Organisationsproblem, ASIF Band 2, Berlin 1992
- BRACZYK, H.-J., Neue Technik und soziale Innovationen: „Lean Production“ als Organisations- und Qualifizierungsproblem?, Ms., Zürich, 1993
- BÜHL, W. L., Die „Postindustrielle Gesellschaft“: Eine verfrühte Utopie?, in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Heft 4, 1983, S. 771-780
- BÜHL, W. L., Die Ordnung des Wissens, Berlin 1984
- BÜHL, W. L., Strukturkrise und Strukturwandel. Zur Situation der Bundesrepublik, in: Soziale Welt. Zeitschrift für sozialwissenschaftliche Forschung und Praxis, Sonderband 4, 1986, S. 141-166
- BÜHL, W. L., Sozialwissenschaften jenseits des Gleichgewichtspfadens, in: Soziale Welt, Heft 1/2, 1989, S. 97-110
- ESSER, J., Die Suche nach dem Primat der Politik, in: S. Unseld, Politik ohne Projekt? Nachdenken über Deutschland, Frankfurt/M. 1993, S. 409-430
- FRITSCH, B., Wir werden überleben. Orientierungen und Hoffnungen in schwieriger Zeit, München/Wien 1981
- FRITSCH, B., Mutmaßungen über „entfernte Zukunft“, Schriften des Instituts für Wirtschaftsforschung der ETH Zürich, Nr. 80, Zürich 1987
- HABERMAS, J., Können komplexe Gesellschaften eine vernünftige Identität ausbilden? In: ders., Zur Rekonstruktion des historischen Materialismus, Frankfurt/M. 1976, S. 92-126
- LUHMANN, N., The Morality of Risk and the Risk of Morality, International Review of Sociology, Nr. 3, 1987
- LUHMANN, N., Neuere Entwicklungen in der Systemtheorie, in: Merkur, Heft 4, April 1988, S. 292-300
- LUTZ, B., Die Bauern und die Industrialisierung. Ein Beitrag zur Erklärung von Diskontinuität industriell-kapitalistischer Gesellschaften, in: Soziale Welt. Zeitschrift für sozialwissenschaftliche Forschung und Praxis, Sonderband 4, 1986, S. 120-137
- MALSCH, TH., Die Informatisierung des betrieblichen Erfahrungswissens und der „Imperialismus der instrumentellen Vernunft“, in: Zeitschrift für Soziologie, Heft 2/1987, S. 77-91
- MALSCH, TH./R. SELTZ (Hg.), Die neuen Produktionskonzepte auf dem Prüfstand. Beiträge zur Entwicklung der Industriearbeit, Berlin 1987
- NASCHOLD, F., Technische Innovation und sozialer Konservatismus, in: W. Fricke/K. Johansson et al. (Hrsg.), Jahrbuch Arbeit und Technik in Nordrhein-Westfalen, Bonn 1989, S. 3-14
- OSTERLOH, M., Industriesoziologische Vision ohne Bezug zur Managementlehre?, in: Malsch, Th./R. Seltz (Hg.), 1987
- POLKE, M., Beispiel für chemische Fließ- und Chargenproduktion, in: D. Hahn/G. Lassmann (Hg.), Produktionswirtschaft – Controlling industrieller Produktion, Heidelberg/Wien 1988, S. 369-413
- SCHMIDT, G., Die „Neuen Technologien“ – Herausforderung für ein verändertes Technikverständnis der Industriesoziologie, in: P. Weingart (Hg.), Technik als sozialer Prozess, Frankfurt/M. 1989

- SCHMIDT, G./H.-J. BRACZYK, Rationalisierungspolitik heute und in der Zukunft - Auswirkungen auf die betriebliche Kommunikation, in: Th. A. Becker/H.-J. Braczyk (Hrsg.), Unternehmenskultur und -ethik - Bollwerk gegen Individualisierung?, Zürich/Bielefeld 1991
- STEFFENSEN, B./U. BORCHERS, „Systemqualifikation“ - Neue Anforderungen als Folge von Informatisierungsprozessen, in: H.-J. Braczyk (Hg.), Qualifikation und Qualifizierung, Berlin 1991, S. 67-87
- WARNECKE, H.-J., Die fraktale Fabrik. Revolution der Unternehmenskultur, Berlin/Heidelberg/New York 1992
- WOMACK, J. P./D. T. JONES/D. ROOS, Die zweite Revolution in der Autoindustrie, Frankfurt/New York 1991
- WORPITZ, H., Wissenschaftliche Unternehmensführung? Führungsmethoden - Führungsmodelle - Führungspraxis, Frankfurt/M. 1991
- ZAPF, W., Die soziologische Theorie der Modernisierung, in: Soziale Welt, Heft 2, 1975, S. 212-226
- ZAPF, W., Innovationschancen der westeuropäischen Gesellschaften, in: Soziale Welt, Zeitschrift für sozialwissenschaftliche Forschung und Praxis, Sonderband 4, 1986, S. 167-179
- ZAPF, W., Über soziale Innovationen, in: Soziale Welt, Zeitschrift für sozialwissenschaftliche Forschung und Praxis, Heft 1/2, 1989, S. 170-183

## *Der strategische Rückzug als Instrument zur Bewältigung von Krisensituationen*

„Man muß seine Maßnahmen der Zeit und den Umständen anpassen“. Dieser Satz Machiavellis trifft den Kern der modernen Unternehmensführung. Die Zeiten sind anders geworden, und die Unternehmungen, die dies nicht erkennen und an Erfolgsrezepten der Vergangenheit festhalten, werden voraussichtlich die Jahrtausendwende nicht überleben. Die neuen Spielregeln lauten: Abwerfen von „Ballast“ und Aufgabe der Tätigkeiten, die den Unternehmenswert nicht oder nur wenig steigern, Konzentration auf die Kernkompetenzen, darauf aufbauend neue Märkte „erfinden“, Vergabe an Dritte der Stufen der Wertschöpfung, bei denen unsere Unternehmung nicht zu den „Klassenbesten“ zählt, Innovation und Internationalisierung.

Der strategische Rückzug ist deshalb keine Niederlage; er ist der *Umweg* zum Aufbau führender Wettbewerbspositionen in anderen Geschäftsfeldern. Der Sinn des strategischen Rückzugs steht und fällt mit der Voraussetzung, daß durch den Verkauf oder die Liquidierung bestimmter Tätigkeiten und durch die Konzentration der Kräfte auf die Kernkompetenzen die Gewinnaussichten der Unternehmung und ihre qualitative Struktur auf Dauer verbessert werden können. Friedrich der Große weist in seinen Generalprinzipien darauf hin, daß das größte Führungsgenie sich in den strategischen Rückzugsoperationen zeige.

### **Wertsteigerung und Krisenmanagement**

Unter den Bedingungen der Marktwirtschaft kann eine Unternehmung nur überleben und sich entwickeln, wenn sie neue Werte schafft. Die Wertsteige-

rung ist die *raison d'être* für das langfristige Überleben der Unternehmung, ihre aktive Teilnahme an der Produktion von Ressourcen für die Menschheit sowie ihren Beitrag zum Allgemeinwohl.

In Krisensituationen ist es eine der Hauptaufgaben der Unternehmungsleitung, die Tätigkeiten abzubauen, die keine Werte schaffen oder Werte zerstören. Der strategische Rückzug ist aber weniger eine strategische Ausrichtung, sondern vielmehr eine *geistige Einstellung*, wonach keine Investition, auch wenn sie den Kerngeschäften der Unternehmung dient, als dauerhaft und unverzichtbar angesehen wird. Jede Investition muß immer ihre Ressourcenbindung wirtschaftlich rechtfertigen; zu diesem Zwecke wird sie auch regelmäßig analysiert und mit Alternativen verglichen. Aus diesem periodisch durchgeführten Vergleich ergibt sich die Bestätigung der Validität der Investition oder das auslösende Moment für einen Prozeß der Desinvestition. Der strategische Rückzug umfaßt:

1. die Desinvestition, d.h. den Austritt aus den Geschäften die den Wert der Unternehmung nicht erhöhen, und die Fokussierung (oder Dediversifikation) auf die Kerngeschäfte der Unternehmung, und
2. das „Outsourcing“, d.h. die Aufgabe der Stufen der Wertschöpfung, für die Dritte besser geeignet sind als unsere Unternehmung.

Krisen lassen sich nicht nur durch das Abstoßen von Unternehmungsteilen überwinden; gleichzeitig muß auch eine Gesamtheit von Wissen, Know-how, Erfahrungen und anderen Informationen aufgebaut werden, mit dem die Unternehmung ihre „Stakeholders“ in einem Ausmaß zufriedenstellen kann, das über dem ihrer Konkurrenten oder anderer Referenzunternehmungen liegt. Die *strategische Kohärenz*, mit der dieses kognitive Vermögen graduell und kollektiv aufgebaut wird, ist in Verbindung mit dem Abbau wertvernichtender Tätigkeiten die Grundlage für das strategische Krisenmanagement.

In den folgenden Ausführungen wird der grundlegende Bezugsrahmen dargestellt, mit dessen Hilfe die Unternehmung in Krisensituationen ihre Vitalität und ihren Wert steigern kann.

Erstens wird der Unterschied zwischen taktischem und strategischem Rückzug aufgezeigt und dargelegt, daß nur letzterer zu einer langfristigen Wertsteigerung der Unternehmung führt.

Zweitens werden Kriterien erörtert, mit denen potentielle Rückzugsfelder erkannt und strategische Rückzüge umgesetzt werden können.

Drittens werden Kernkompetenzen definiert und ihre Beziehungen zur Geschichte der Unternehmung dargelegt; es wird die These vertreten, daß ein strategisches Krisenmanagement sich nicht nur im Abbau von Unternehmungsteilen, sondern vielmehr in der Konzentration auf Kernkompetenzen

zeigt, mit denen bestehende Märkte erhalten und neue „erfunden“ werden können.

Viertens wird das neue Konzept der Unternehmung als System von Kernkompetenzen und strategischen Geschäftseinheiten vorgestellt.

Die Arbeit endet mit einem Ausblick auf die Führungsanforderungen, die in Krisensituationen verlangt werden.

## Wenn Rückzug, dann strategisch

Es ist eines der seltsamsten Gesetze des Lebens, daß die Dinge dem nachlaufen, der sie nicht mehr sucht, und vor dem fliehen, der sich ihnen aufdrängt. Der *strategische Rückzug* ist positiv qualifiziert (*Friedrich/Hinterhuber 1994a, S. 35 ff.*): er ist der Umweg, auf dem durch den Verkauf oder die Liquidierung bestimmter Tätigkeiten die Kräfte auf die Kernkompetenzen der Unternehmung konzentriert und dadurch neue, wertsteigernde Gewinnpotentiale aufgebaut werden. In der Strategie führt der Umweg häufig am schnellsten zum Ziel. General Electric hat in den vergangenen sieben Jahren über 20 Prozent ihrer strategischen Geschäftseinheiten verkauft oder liquidiert, sich auf die Kernkompetenzen konzentriert, führende Wettbewerbspositionen in *allen* Geschäftseinheiten aufgebaut und zählt nach allen Leistungsstandards zu den erfolgreichsten Unternehmungen der Welt.

Der *taktische Rückzug* ist negativ qualifiziert; er trägt weder zur Erhaltung noch zum Aufbau führender Wettbewerbspositionen bei. Sein Vorteil liegt einzig im Zeitgewinn. Er bietet keine Perspektiven (Zeitgewinn: Wozu?) und verlängert die involutive Entwicklung der Unternehmung. Wird der Zeitgewinn nicht zur Verbesserung der Wettbewerbsposition in anderen Geschäftsfeldern benutzt, dann ist der taktische Rückzug die schwächste Form der Strategie. Der größte Konzern Europa's, die italienische staatliche IRI-Gruppe („ein Riese auf Beinen aus Ton“), verkauft oder liquidiert seit 10 Jahren Unternehmungsteile, ohne dadurch ihre Kernkompetenzen zu verbessern und Werte zu schaffen; der Zeitgewinn wird nicht genutzt, und der Konzern mit über 400.000 Beschäftigten wird voraussichtlich zerschlagen und aufgelöst.

Abb. 1 veranschaulicht die Zusammenhänge zwischen den Arten der Strategie – Rückzug, Defensive oder Offensive – und den unternehmerischen Vorgehensweisen – taktisch oder strategisch (*Hinterhuber 1990, S. 124 ff.*). Die Abbildung kann beitragen, die verschiedenen Kombinationen aus Strategien und Vorgehensweisen in den richtigen Proportionen und in der richtigen Perspektive zu sehen. So ist zum Beispiel die *strategische Offensive* „Einführung eines neuen Produktes“ der direkte Weg zum Ziel, der durch die größte Handlungsfreiheit und durch die Möglichkeit der Überraschung, aber auch durch

das höchste Risiko gekennzeichnet ist. Die *taktische Defensive* Produkt- und/oder Verfahrensverbesserungen – gilt allgemein als die stärkste Form der Strategie. Der Erhaltung führender Wettbewerbspositionen und somit bestehender Gewinnpotentiale verleiht der taktischen Defensive Sinn. Die weise Nutzung der im Laufe der Zeit aufgebauten Stärken der Unternehmung, die genaue Kenntnis des Marktes, der Technologie, der Konkurrenz und des Verhaltens der Institutionen, die Verbindung dessen, was für die eigene Unternehmung angenehm mit dem, was für die Konkurrenten nützlich ist, die psychologischen Vorteile des Operierens aus einer Position der Stärke heraus, die Möglichkeit, diese durch Joint Ventures, Beteiligungen und Kooperationen weltweit auszubauen, diese und ähnliche Faktoren sind die Gründe, weshalb in der taktischen Defensive die Erfolgsaussichten in der Regel hoch und das Risiko niedrig sind.

Für die *strategische Defensive* gelten ähnliche Überlegungen, wobei das Ziel allerdings der Aufbau neuer, führender Wettbewerbspositionen aus einer Position der Stärke heraus ist.

Die *taktische Offensive* ist ein direkter Weg zu einem unklaren Ziel. Strategische Absichten sind nicht erkennbar. Napoleons Satz: „On s'engage partout et puis l'on voit“ kennzeichnet die taktische Offensive, die, auch wenn sie zum Aufbau neuer Gewinnpotentiale führen kann, immer mit einer Verzettelung der Kräfte und somit mit einem hohen Risiko verbunden ist.

## **Strategischer Rückzug als erster Schritt zur Wertsteigerung**

Der strategische Rückzug ist ein erster Schritt in Richtung einer evolutiven Unternehmungsentwicklung (Abb. 2). Die Unternehmung zieht sich aus den Marktsegmenten zurück, in denen keine Aussicht besteht, eine führende Wettbewerbsposition einzunehmen und die keine Synergieeffekte zu anderen Geschäftseinheiten aufweisen. Durch Zusammenfassen von Kräften und Mitteln sowie durch geeignete Schwerpunktbildung um die Kernkompetenzen lassen sich führende Wettbewerbspositionen in anderen Geschäftsfeldern aufbauen und auf Dauer halten oder, wie der Fall SWATCH zeigt, häufig auch neue Märkte „erfinden“ (Bentivogli et al. 1993). Der Weg führt dann über Innovation und Internationalisierung zur Wertsteigerung der Unternehmung. Für Jack Welch, CEO von General Electric, ist der einzige Weg, um im zunehmend „brutaleren“ weltweiten Wettbewerb zu überleben und den Unternehmungswert zu steigern, der, *mehr Output mit weniger Input* zu erzielen. Die Alternative ist nicht mehr Kostenführerschaft oder Differenzierung; jede Geschäftseinheit muß zu niedrigsten Kosten qualitativ hochwertige Produkte und/oder Dienstleistungen anbieten, also *beide* strategischen Grundkonzeptionen verbinden (Hinterhuber et al. 1994, S. 90 ff).



Die Voraussetzungen dafür, mehr mit weniger zu erreichen, sind:

- Barrieren abzubauen zwischen Mitarbeitern, Funktionsbereichen, hierarchischen Ebenen und regionalen Einheiten,
- Tätigkeiten und Geschäftsfelder aufzugeben, die Energien und Kräfte in einer ungünstigen Kosten/Nutzen-Relation binden,
- *Benchmarking mit best practices* in Unternehmungen, die in anderen Branchen führend sind und von denen unsere Unternehmung lernen kann,
- Einbindung der Lieferanten in die Entwicklungs- und Produktionsprozesse als Partner, und zwar in den Bereichen, in denen unsere Unternehmung nicht zu den „Klassenbesten“ zählt,
- die Stärken der Kern-Geschäftseinheiten so zu bündeln, daß die Unternehmung ein *World Class Player* wird und ihre Stakeholders schneller und besser zufriedenstellt als dies die Konkurrenten oder andere Referenzunternehmungen zu tun in der Lage sind.

## Einfache Berechnung der Wertsteigerung

Eine Unternehmung, eine Tochtergesellschaft, eine strategische Geschäftseinheit, ein Profit Center steigert dann seinen Wert, wenn das Betriebsergebnis nach Steuern, jedoch ohne Zinsen für das Fremdkapital, größer als die Kapitalkosten ist. Die Kapitalkosten sind die Verzinsung des gesamten investierten Kapitals (Grundstücke, Maschinen, Gebäude, Einrichtungen, Kosten für F&E, für Aus- und Weiterbildung, Umlaufvermögen und ähnliches) zu einem Mischzinssatz, der sich dem aus Anteil des Eigenkapitals mal angestrebte Verzinsung des Eigenkapitals und aus dem Anteil des Fremdkapitals mal dem steuerbereinigten Leihzinssatz für das Fremdkapital ergibt (Abb. 3) (Stewart 1994).

Bei einer differenzierteren Betrachtung der Wertsteigerung muß vom Cash-flow ausgegangen werden. Die Wertsteigerung ist die Summe aller auf den heutigen Zeitpunkt abgezinsten zukünftigen Cash-flows, die aufgrund des investierten Kapitals und bei strategischer Führung erwartet werden (Gomez 1993, S. 54 ff.).

Beide Verfahren basieren auf unsicheren Erwartungsgrößen. Keine Unternehmensleitung aber kann sich heute wegen dieser Unsicherheit den Standpunkt erlauben, auf solche Bewertungsrechnungen dann eben ganz zu verzichten. Nahezu alle großen US-Unternehmungen und sehr viele große europäische Unternehmungen wenden heute das erstgenannte Verfahren an und berechnen die Wertsteigerung in zeitlicher Profilierung für die vergangenen drei Jahre und, auf der Grundlage der Planbilanzen, für die nächsten drei bis fünf Jahre (Abb. 4).

## Potentielle Rückzugsfelder erkennen

Die Konsequenzen aus der Anwendung der Methode der Wertsteigerung sind nach *Friedrich 1995* (Abb. 5):

1. *Wertzestörer eliminieren.* Die Unternehmungsteile – Geschäftseinheiten, Tochtergesellschaften, regionale Einheiten und dgl. mehr –, die ihre Kapitalkosten nicht verdienen, also Werte vernichten, sind Gegenstand von Desinvestitionsentscheidungen, sofern wertsteigernde Maßnahmen nicht möglich oder zweckmäßig sind. ABB ist z. B. eine Unternehmung, die sich konsequent von Geschäftseinheiten trennt, die Werte vernichten oder für die sie nicht der beste Betreiber ist.
2. *Die Logik bestehender Diversifikation hinterfragen.* Das Feld potentieller Desinvestitionskandidaten ist nicht nur auf wertzerstörende Geschäftseinheiten beschränkt. Die Geschäftseinheiten, die nicht dazu beitragen, daß das Ganze mehr ist als die Summe seiner Teile, genügen ebenfalls nicht den Anforderungen der Wertsteigerung und müssen auf ihre Integrations- und Synergieeffekte überprüft werden. Für Geschäftseinheiten, deren Wettbewerbsposition sich durch die Zugehörigkeit zum Unternehmungsverbund nicht verbessert und die für Dritte unter Umständen eine größere Wertsteigerung erwarten lassen, ist schließlich auch der Rückzug in Erwägung zu ziehen (Abb. 6). Die Desinvestitionsentscheidung orientiert sich am folgenden Kriterium (Abb. 7): Ist die externe Bewertung durch den Markt größer als die interne Berechnung des Kapitalwertes unter optimalen Integrations- und Synergiebedingungen, erscheint die Desinvestition wirtschaftlich zweckmäßig. Wenn dagegen das eigene Betreiben des Geschäftes zu einem Kapitalwert führt, der größer ist als der Marktwert der Einheit, wird von einer Desinvestition Abstand genommen. AEG hat sich vom Unternehmungsbereich „Haushaltsgeräte“ getrennt, da dieser bei Electrolux offensichtlich besser aufgehoben ist.

Bei der Überprüfung der bestehenden Diversifikation sind zwei Ebenen zu berücksichtigen (*Hinterhuber/Friedrich 1994*):

- die Ebene der Geschäftseinheiten und
- die Unternehmungsebene (corporate level)

Eine Geschäftseinheit kann aus isolierter Sicht desinvestitionsverdächtig sein, weil sie entweder keinen Wertzuwachs erwirtschaftet und/oder mit der strategischen Zielposition der Unternehmung nicht übereinstimmt. AEG hat sich von der Bürokommunikation getrennt, da sie aus „isolierter“ wie aus „Corporate“-Sicht keine Wertsteigerung erzielte. Die Geschäftseinheit „Automatisierungstechnik“ wird dagegen weitergeführt, obwohl sie, isoliert be-

trachtet, Werte vernichtet, aus der Sicht der Unternehmungsleitung (corporate level) jedoch langfristig zur Stärkung der Kernkompetenzen mit Ausstrahlung auf viele Geschäftseinheiten beiträgt.

3. *Den strategischen Fit überprüfen.* Unternehmungsteile, die
  - a) nicht auf der Linie der strategischen Ausrichtung der Unternehmung liegen, oder
  - b) keine Beziehung zu den Kernkompetenzen aufweisen,werden verkauft – auch wenn eine Wertsteigerung vorliegt und für die Zukunft erwartet wird. Unilever hat sich zum Beispiel von einer gewinnbringenden Unternehmung getrennt, die Verpackungsmaterial herstellte, weil kein Bezug zu den Kernkompetenzen der Unternehmung gegeben war. Fiat Auto hat Logistik und Vertrieb von Ersatzteilen in Italien an TNT verkauft und sich dadurch von 1.100 Beschäftigten getrennt; FIAT Auto zählt die Versorgung der 1200 Verkaufsstellen und 5800 Werkstätten in Italien mit rund 180.000 Zubehör- und Ersatzteilen nicht zum Kerngeschäft.
4. *„Ungewollte“ Geschäfte abstoßen.* In jeder mittleren und großen Unternehmung finden sich aufgrund ihrer Geschichte, von emotionalen Bindungen früherer Führungskräfte oder einfach von Fehlentscheidungen der Vergangenheit Geschäfte, die mit der gegenwärtigen Unternehmungspolitik oder mit den Wertvorstellungen der Führungskräfte nicht mehr übereinstimmen. Strategische Rückzüge sind deshalb häufig Ausdruck einer geänderten Unternehmungspolitik oder neuer Wertvorstellungen der Unternehmungsspitze. Die großen deutschen Baustoffhändler haben sich z. B. aus dem lukrativen Handel mit Tropenhölzern zurückgezogen, weil er mit ihrer gesellschaftlichen Verantwortung nicht im Einklang stand. Die ÖIAG in Österreich hat aus unternehmungspolitischen Gründen den Militärbereich aufgegeben.

Zusammenfassend gilt es, in den Unternehmungen eine *strategische Rückzugsflexibilität* zu schaffen (Friedrich/Hinterhuber 1994b), wenn dadurch der Handlungsspielraum und die Optionen in den Geschäftseinheiten vergrößert werden, mit denen aufgrund der Kernkompetenzen führende Wettbewerbspositionen eingenommen werden.

## Die Umsetzung strategischer Rückzüge

Rund 80 Prozent aller strategischen Rückzüge – Konzentration auf die Kerngeschäfte, *Outsourcing* der nicht für „strategisch“ angesehenen Tätigkeiten, Einbindung der Unternehmung in flexible Netzwerke – finden sich in Unternehmungen, die älter sind als 50 Jahre. Relativ junge Unternehmungen wie Benetton oder Luxottica sind bereits als „Netzwerkunternehmungen“ konzipiert worden und verfolgen in der Regel keine strategischen Rückzüge.

Strategische Rückzüge erfolgen nach unterschiedlichen Modalitäten:

1. Ausgliederung der nicht „strategischen“ Tätigkeiten und Bildung einer juristisch autonomen Tochtergesellschaft im Rahmen der Unternehmungsgruppe; in der Regel wird ein Mindestumsatz in der Größenordnung von 30 Prozent festgesetzt, der außerhalb der Unternehmungsgruppe erzielt werden muß. Die Logistik-, EDV- und Beratungsbereiche in großen Unternehmungen folgen zum Beispiel dieser Ausgliederungslogik. Eine österreichische Maschinenbauunternehmung hat alle nicht „strategischen“ Tätigkeiten in ad hoc gegründeten Tochtergesellschaften verselbständigt; die Tochtergesellschaften werden verkauft oder liquidiert, falls sie nicht in der Lage sind, innerhalb von drei Jahren zur Wertsteigerung der Unternehmungsgruppe beizutragen. Siemens zielt wie General Electric in allen ihren Geschäftsfeldern darauf ab, weltweit eine führende Rolle einzunehmen. Geschäftseinheiten, die nicht zu den führenden Wettbewerbern zählen und in die man keine eigenen Kernkompetenzen einbringen kann, werden verkauft.
2. Die *mittlere* Lösung besteht im Verkauf der Anlagen unter Aufrechterhaltung eines Abhängigkeitsverhältnisses mit dem neuen Eigentümer. Der Verkäufer kennt die Produktionskosten seines neuen Zulieferers und hat in der Regel kein Interesse, einen nicht kostendeckenden Preis durchzusetzen, der dem Zulieferer keine Fortschritts- und Expansionsmöglichkeiten geben würde.
3. Die *radikale* Lösung besteht im Verkauf der Tätigkeiten an eine starke Unternehmung mit hoher Professionalität; dem Verlust an Verhandlungsmacht steht ein Gewinn in Form von größerer Effizienz und Produktivität gegenüber. Die Computerfirma Dell z. B. verfügt weder über Fabriken noch über Laboratorien; in zwei kleinen geleasten Fertigungsbetrieben werden die PC's aus fremdhergestellten Komponenten zusammengesetzt. Die Wertsteigerung von Dell übertrifft die ihres größeren Konkurrenten Compaq, dessen Eigenleistungen bedeutend größer sind, um den Faktor 5.

Die zentrale Frage lautet: Was sind „nicht strategische“ Tätigkeiten in Zeiten sich rasch wandelnder Technologien und Märkte? Im allgemeinen werden in den Unternehmungen die Tätigkeiten weitergeführt, die

- positiv ausgedrückt, Quellen von Wettbewerbsvorteilen sind, von der Unternehmung mit einer höheren Wertsteigerung geführt werden können als von Dritten und Synergien mit den Kernkompetenzen aufweisen,
- negativ ausgedrückt, schwierig zu integrieren sind oder zu einem Verlust an Kernkompetenzen oder Verhandlungsmacht führen, wenn sie von Dritten ausgeführt würden.

Alle anderen Tätigkeiten werden in mehr oder weniger radikalen Formen an Dritte vergeben, wo sie eine zentrale Rolle spielen, die „Visibility“ ihrer Kosten und Einnahmen gegeben ist, die Erfahrungskurveneffekte genutzt und spezifische Kernkompetenzen entwickelt werden sowie die notwendigen Managementfähigkeiten zur Verfügung stehen (Abb. 8).

## Konzentration auf Kernkompetenzen

Kernstück des strategischen Denkens ist die Schwerpunktbildung an der entscheidenden Stelle. Die Schwerpunktbildung erfordert ein Neudurchdenken der Wertschöpfungskette (Abb. 9) (*Hinterhuber 1992, S. 16*); sie verlangt die Konzentration auf die Kernkompetenzen, die die Unternehmung

- a) besser beherrscht als ihre Konkurrenten und
- b) braucht, um ihre Kunden besser und schneller zufriedenzustellen als dies die Wettbewerber tun können, mit denen sie aber auch die übrigen „Stakeholders“ (Mitarbeiter, Anteilseigner, Financial Community, Gesellschaft, verbündete Unternehmungen) in einem Ausmaß zufriedenstellen kann, das „best practices“ entspricht (*Hinterhuber et al. 1994, S. 72 ff.*).

Swarovski zum Beispiel konzentriert sich auf die Schleifsteintechnologie, in der sie den Weltstandard bestimmt. Biochemie Kundl hat ihre Ressourcen im Bereich Fermentation zusammengefaßt, in dem sie zu den Weltbesten zählt (Abb. 10).

Kernkompetenzen sind durch organisatorische Lernprozesse koordinierte und integrierte Gesamtheiten von Know-how, Technologien, Fähigkeiten und Fertigkeiten, die

- für die Kunden erkennbar und wichtig sind,
- von den Konkurrenten nur schwer imitierbar sind,
- potentiell den Zugang zu einem weiten Spektrum von Märkten eröffnen und
- eine Vielzahl von Geschäftsfeldern miteinander verbinden.

Kernkompetenzen sind, mit anderen Worten, die Fähigkeiten, die in entscheidenden Maße zur Wertsteigerung beitragen und von der Unternehmung besser beherrscht und abgeschirmt werden als von den Konkurrenten (Abb. 11) (*Stuhec 1995*). Die Kernkompetenzen, zum Beispiel Schleifsteintechnologie, Fermentation, Motorenbau, Miniaturisierung und dgl. mehr, sind eine Kombination und Koordination aus Know-how, Human-, Technologie- und Sachressourcen, die von den Konkurrenten nicht oder nur schwer imitierbar sind. Der Grundsatz der Schwerpunktbildung besagt, daß alle Stufen der Wertschöpfung, in denen die Unternehmung nicht zu den „Klassenbesten“ zählt und die im Wettbewerb nicht entscheidend sind, an Dritte vergeben werden. Swatch und Swarovski verfügen zum Beispiel über keine eigenen Design-Abteilungen;

sie kooperieren jedoch mit den besten Designern der Welt, die in „strategische Netzwerke“ eingebunden sind, so daß deren Wissen und Know-how den Konkurrenten nicht zugänglich ist.

Abb. 12 veranschaulicht den Zusammenhang zwischen Kerngeschäft und Kernkompetenz. Ein Kerngeschäft ist eine strategische Geschäftseinheit, die in einem attraktiven Markt eine führende Wettbewerbsposition einnimmt und wesentlich zur Wertsteigerung der Unternehmung beiträgt.

Die Konzentration auf Kernkompetenzen geht nicht, ohne in anderen Bereichen der Wertschöpfung ein Risiko zu tragen: Der Verzicht auf die Stufen der Wertschöpfung, die andere besser machen können, schwächt häufig die Unternehmung in anderen Bereichen. Diese Schwächung wird jedoch in Kauf genommen nach dem Sprichwort: Wer nichts opfert, erreicht nichts. Die Unternehmung muß deshalb in den Bereichen, in denen sie sich mit ihren Fähigkeiten nicht oder nur wenig von den Konkurrenten abhebt, strategische Allianzen oder Finanzbeteiligungen mit anderen Unternehmungen eingehen (Abb. 13).

## Kernkompetenzen, Geschichte der Unternehmung und strategisches Krisenmanagement

In jeder Unternehmung gibt es einen *Kern von Tätigkeiten*, in denen sich ihre *Geschichte* spiegelt und ihr Bild nach außen manifestiert. Darüberhinaus gibt es in jeder Unternehmung *Kernkompetenzen*, die sich aus den Kerntätigkeiten ableiten oder neu entwickelt worden sind, mit denen die strategischen Geschäftseinheiten die „Stakeholders“ zufriedenstellen. Schließlich existieren häufig *Kerngeschäfte*, die kurzfristig nicht in Zusammenhang mit den Kernkompetenzen stehen, jedoch häufig zu einer großen Wertsteigerung der Unternehmung beitragen.

Diesen drei Kategorien von Unternehmungstätigkeiten entsprechen drei Verhaltensweisen der Unternehmung in Krisensituationen:

1. Erhaltung der Tätigkeiten, die die Geschichte der Unternehmung, ihr Bild in der Umwelt sowie ihr materielles und immaterielles Vermögen reflektieren;
2. Weiterentwicklung der realen und aktuellen Kernkompetenzen, auf denen die langfristigen Wettbewerbsvorteile der Unternehmung beruhen;
3. Finanzierung der unter Punkt 1 und 2 genannten Maßnahmen durch die Kerngeschäfte oder durch deren partielle oder vollständige Liquidierung.

Die Tätigkeiten, die keine neuen Werte schaffen oder sogar Werte vernichten, sind auf ihre strategische Kohärenz zu prüfen: dienen sie der Erhaltung der Kernkompetenzen, auf denen die Wettbewerbsfähigkeit der strategischen Geschäftseinheiten der Unternehmung beruht, müssen sie weiterbetrieben werden, andernfalls können sie abgestoßen oder liquidiert werden.

## Mit Kernkompetenzen neue Märkte „erfinden“

Die Konsequenz aus der Konzentration auf Kernkompetenzen und der Vergabe an Dritte der nicht wettbewerbswirksamen Stufen der Wertschöpfung heißt *Flexibilität* in der Gestaltung und Koordination der Wertschöpfungskette. Flexibilität bedeutet darüberhinaus aber auch das „Erfinden“ neuer Märkte. SWATCH bezeichnet sich zum Beispiel als Spezialist in der Produktion und Kommerzialisierung von emotionalen Produkten; ihre Kernkompetenzen sind die Prozeßautomatisierung und das Design. Mit Hilfe der Prozeßautomatisierung läßt sich der Anteil der Lohnkosten an den Produktionskosten auf einen Wert unter 8 Prozent senken; dadurch lassen sich auch in einem Hochlohnland Uhren zu Kosten unter 7,- SFr./Stück herstellen. Das Design dient in Verbindung mit einem entsprechenden Marketing dazu, eine präzise und authentische Botschaft nach außen zu vermitteln. Mit diesen beiden Kernkompetenzen lassen sich nicht nur Uhren gewinnbringend herstellen, sondern eine Vielzahl von emotionalen Gütern wie Brillen, Pagers, Telephonapparate, mit großer Wahrscheinlichkeit sogar Autos produzieren und vermarkten (*Bentivogli et al. 1993*).

Ein Beispiel für die Übertragung von Kernkompetenzen von einem Bereich auf einen ganz anderen findet sich in der Musikgeschichte im Köchelverzeichnis, abgekürzt KV, dem chronologisch-thematischen Verzeichnis sämtlicher Tonwerke Mozarts. Ludwig Ritter von Köchel (1800–1877), der in den Nachschlagewerken als Musikexperte genannt wird, war in Wirklichkeit Botaniker und Mineraloge, der naturwissenschaftliche Methoden für die Klassifizierung von Tonwerken benutzt hat.

## Das Gesamtportfolio als Portfolio von Kernkompetenzen

Die Unternehmung ist nicht nur ein Portfolio von strategischen Geschäftseinheiten, die in den verschiedenen Geschäftsfeldern zu einer ausgewogenen Risiko- und Cash-flow-Entwicklung beitragen und durch Synergieeffekte verbunden sind; sie muß vielmehr als Portfolio von Kernkompetenzen gesehen werden, die Wettbewerbsvorteile mehreren Geschäftseinheiten verleihen und letzten Endes deren Wertsteigerung bestimmen (Abb. 14).

Der „klassische“ Portfolio-Ansatz stellt die Markt- oder Einnahmenseite in den Vordergrund; erst in der Ergänzung durch den Unternehmungs- oder Kostenaspekt, ausgedrückt durch die Erfassung der Kernkompetenzen und die Prozeßorientierung, führt er zu sinnvollem strategischen Handeln.

## Die Unternehmung als System von Kernkompetenzen und strategischen Geschäftseinheiten

Jede Unternehmung läßt sich unter zwei Gesichtspunkten verstehen.

Aus der Sicht des Marktes besteht die Unternehmung aus strategischen Geschäftseinheiten, die die „Stakeholders“ besser und schneller zufriedustellen als die Konkurrenten oder andere Referenzunternehmungen. Der ressourcenorientierte Ansatz dagegen stellt die unternehmungsspezifischen Erfahrungen, Kenntnisse, Technologien, Kulturen und andere materielle oder immaterielle Fähigkeiten in den Vordergrund, die sich aus der *Geschichte der Unternehmung* ergeben und über Kernkompetenzen zu auf Dauer haltbaren Wettbewerbsvorteilen führen (Friedrich 1994).

Durch die Kombination der beiden Ansätze läßt sich die Unternehmung als System von Kernkompetenzen und strategischen Geschäftseinheiten beschreiben (Abb. 15). Jede strategische Geschäftseinheit entwickelt eine Strategie, mit der sie in ihrem Marktsegment zu den führenden Konkurrenten zählt und greift auf die Unternehmungsressourcen (Führungskräfte und Mitarbeiter, materielle und finanzielle Ressourcen, Informationstechnologien, F&E-, Produktions- und Distributionspotentiale und dgl. mehr) zurück, die sie für die Einnahme führender Wettbewerbspositionen braucht. Eine strategische Geschäftseinheit beruht in der Regel auf einer oder auf wenigen Kernkompetenzen, die sie mit anderen Geschäftseinheiten teilt. Über entsprechende Umsetzungssysteme werden unter Beachtung ökologischer Randbedingungen die „Stakeholders“ zufriedengestellt, Wettbewerbsvorteile erzielt und dadurch ein Beitrag zur Wertsteigerung der Unternehmung geleistet. Abb. 16 veranschaulicht das Wettbewerbskonzept einer strategischen Geschäftseinheit. Die Gesamtheit der Wettbewerbskonzepte der strategischen Geschäftseinheiten ergibt in Verbindung mit den Kernkompetenzen der Unternehmung eine globale Matrixstruktur. Diese Struktur bedeutet große personelle und organisatorische Umbrüche für die Unternehmung. Jeder Mitarbeiter muß sich mit mehr als einem Vorgesetzten abstimmen, da im Wettbewerbskonzept einer strategischen Geschäftseinheit gleichzeitig Interessen der Produktion, der Verkaufs- oder der Entwicklung anderer Geschäftseinheiten betroffen sein können. In weltweit tätigen Unternehmungen ist darüberhinaus ein Austausch von Führungskräften und Mitarbeitern zwischen den verschiedenen Ländern notwendig, damit sie mit der Kultur „vor Ort“ vertraut werden.



Die Unternehmung als System von Kernkompetenzen und strategischen Geschäftseinheiten ist ein *kognitives System*, das in dem Maße Wettbewerbsvorteile erzielt und seinen Wert steigert, in dem es Wissen, Know-how, Erfahrungen und andere Informationen in Frage stellt und sich von den Teilen trennt, die keinen Beitrag zur mittel- bis langfristigen Wertsteigerung leisten und die Unternehmung nicht in lernfähige strategische Netzwerke einbinden. Entscheidend ist letzten Endes die Lernfähigkeit der Unternehmung: diese ist das Produkt aus ihrer Fähigkeit, neue Ideen hervorzubringen und der Fähigkeit, die neuen Ideen zum Allgemeingut aller Mitarbeiter zu machen (Abb. 17).

## Die Parabel von den drei Fischen oder die Bedeutung der qualitativen Faktoren

In Rumi's Mathnawi gibt es die Parabel vom intelligenten, vom halbtelligenten und vom dummen Fisch. Die drei Fische leben in einem schönen Teich. Eines Tages bemerken sie, wie sich Fischer mit Netzen dem Teich nähern. Der intelligente Fisch erkennt die Gefahr und verläßt unverzüglich den Teich. Die Fischer werfen ihre Netze aus und fangen den halbtelligenten Fisch. Dieser stellt sich tot und wird von den erstaunten Fischern ans Ufer gelegt. In dem Augenblick, in dem sie den dummen Fisch aus dem Wasser ziehen, schnellt der halbtintelligente Fisch wieder in das Wasser zurück und schwimmt aus dem Teich. Für den dummen Fisch gibt es kein Entrinnen.

Die Parabel zeigt, daß das Festhalten an bewährten Erfolgsrezepten und Einstellungen in einer Zeit, die eine der bedeutendsten Umwandlungen der letzten Jahrhunderte durchlebt, für eine Unternehmung existenzbedrohend sein kann. Sie weist aber auch darauf hin, daß die Gesamtqualität und die strategischen Fähigkeiten einer Unternehmung von sehr subtilen und schwer faßbaren Faktoren wie Persönlichkeit und Wesenskern des Unternehmers und/oder der obersten Führungskräfte, ihre Einstellungen, ihre persönliche Autorität und Motivationsstärke abhängen. Das verfügbare Führungsinstrumentarium ist hilfreich, wenn es darum geht, die großen Rückzugsmanöver vorzubereiten: die Entscheidung darüber, diese auch umzusetzen und mit Entschlossenheit durchzuführen sowie die Wahl des Zeitpunktes hängen von sehr persönlichen Elementen der Unternehmungsspitze ab: Ihre Risikobereitschaft, ihre Sicht (oder Sicherheit) einer möglichen Wertsteigerung, ihre Begeisterungsfähigkeit, ihre Hingabe an eine Aufgabe, die unangenehm ist, jedoch im langfristigen Interesse der Unternehmung liegt, ihr Bruch mit der Vergangenheit, diese und ähnliche Eigenschaften sind nicht meßbar und erst im nachhinein feststellbar.

Alle guten Unternehmer und Führungskräfte ähneln, um mit *de Woot* zu reden, den großen Seefahrern, die die Meere erobert haben. Wie diese, gebrau-

chen auch sie Instrumente (Szenariotechniken, Portfolio-Analysen, Wertschöpfungsketten, Benchmarking und dgl. mehr) und müssen auch sie die Energie und den Mut aufbringen, sich von Vertrautem zu lösen, sich einzuschiffen und in das offene Meer zu steuern. In beiden Fällen sind Eigenschaften wie Seinsniveau, gesunder Menschenverstand, Sinn für Proportionen und Perspektiven, „Added-Value-Leadership“, wie *Helmut Maucher* es nennt, kritische Urteilsfähigkeit und unternehmerischer Schwung entscheidend.

Die Überbürdung der Unternehmung mit eingefahrenen, „nicht-strategischen“ Tätigkeiten führt zu einer Einbuße an Eigenbeweglichkeit und Innovation. Es kommt deshalb darauf an, Abschied von der Kultur des Sichleichtmachens zu nehmen, eingefahrene Geleise aufzubrechen, Tätigkeiten aufzugeben, die vertraut geworden sind – was nur durch höchste Anspannung aller Kräfte gelingt und charismatische Eigenschaften der obersten Führungskräfte voraussetzt.

Die Unternehmung an sich ist wie das Leben unaufhörliche Neuschöpfung. Die Neuschöpfung wird dadurch ausgelöst, daß der unternehmerische Entwicklungsprozeß immer wieder beschleunigt wird, was durch Initiative in allen Bereichen geschieht. Wenn nicht durch Impulse von außen und/oder von der Unternehmung selbst immer wieder ein beschleunigendes Motiv eingeführt wird, erfolgt Verknöcherung und schließlich Verschwinden der Unternehmung vom Markt als selbständige Einheit. Stete Neuschöpfung bedeutet, ausgehend von den Kernkompetenzen, das rechtzeitige Erfinden dessen, was gerade not tut sowie das rechtzeitige Erfassen und Erfüllen der nicht artikulierten Bedürfnisse der Abnehmer (Abb. 18), aber auch der anderen Stakeholders. Die Unternehmungen, die den Rückzug aus nicht wettbewerbsrelevanten Tätigkeiten und Bereichen strategisch betreiben, bringen ein neues, beschleunigendes Moment in den Wettbewerb hinein und steigern dadurch ihren Wert. Dadurch kann sich die Krise in echten Fortschritt und nicht in bloße Veränderung auflösen.

All diese Elemente – die Glaubwürdigkeit des Unternehmers und/oder der obersten Führungskräfte, ihr Verhalten in Einklang mit einem von den Mitarbeitern geteilten Wertesystem, ihre Hingabe an einen gemeinsamen Zweck, ihre Impulse, ihre Überzeugungs- und Kommunikationsfähigkeit, ihre Führungskompetenz – sind nur zum Teil auf Methoden zurückzuführen, die erklär- und erlernbar sind. Die Bedeutung dieser qualitativen Faktoren muß uns bescheiden machen, wenn wir die strategischen Rückzüge der Unternehmungen zu erklären oder die Führungskräfte auszubilden versuchen, die diese morgen ausführen werden.

## LITERATUR

- Bennett STEWART III: EVA: Fact and Fantasy, in: „Journal of Applied Corporate Finance“ 7, Nr. 2, S. 71–84 (1994)
- Chiara BENTIVOGLI, Hans H. HINTERHUBER, Sandro TRENTO: Die Uhrenindustrie: Eine strategische Analyse. In: Hans H. HINTERHUBER – Rüdiger PIEPER (Hrsg.): Fallstudien zum Strategischen Management, Wiesbaden 1993, S. 63–97
- Philippe DE WOOT: Les entreprises de haute technologie et l'Europe. Paris 1988
- Stephan A. FRIEDRICH: Der ressourcenorientierte Ansatz im strategischen Management, Arbeitspapier des Instituts für Unternehmensführung, Innsbruck 1994
- Stephan A. FRIEDRICH: Desinvestitionsstrategie: Option zur Fokussierung und Wertsteigerung von Unternehmen. Wien 1995 (im Druck)
- Stephan A. FRIEDRICH, Hans H. HINTERHUBER: Strategischer Rückzug durch Desinvestition: Den Unternehmenswert steigern, in: Gabler's Magazin, Nr. 8, S. 35–39 (1994a)
- Stephan A. FRIEDRICH, Hans H. HINTERHUBER: Strategischer Rückzug – Herausforderung für die Unternehmensführung, in: io Management Zeitschrift Nr. 7/8, S. 82–86 (1994b)
- Peter GOMEZ: Wertmanagement, Düsseldorf 1993
- Gary HAMEL, C. K. PRAHALAD: Competing for the Future, Cambridge, Mass. 1994
- Hans H. HINTERHUBER, Herbert AICHNER, Waltraud LOBENWEIN: Unternehmenswertsteigerung und Lean Management. Wie ein Unternehmen den Nutzen für alle Stakeholders bieten kann. Wien 1994
- Hans H. HINTERHUBER: Wettbewerbsstrategie. 2. Aufl., Berlin–New York 1990
- Hans H. HINTERHUBER: Strategische Unternehmensführung, 5. Aufl., Band 2: Strategisches Handeln, Berlin–New York 1992
- Hans H. HINTERHUBER, Stephan A. FRIEDRICH: Strategic Retreat – the Emerging Challenge for Corporate Development, Paper presented to the 14th Annual Strategic Management Society Conference, Jouy-en-Josas, France (1994)
- J. RUMI: The Mathnawi. Edited and Translated by R.A. Nicholson, vol. IV, Cambridge University Press 1982
- Ulrich STUIEC: Strategisches Outsourcing: Konzentration auf Kernkompetenzen (im Druck)

<p><b>STRATEGISCHER RÜCKZUG</b></p> <p>Der Umweg zum Ziel: Altes aufgeben, neue Werte schaffen</p>	<p><b>STRATEGISCHE DEFENSIVE</b></p> <p>Führt oft am schnellsten und sichersten zum Ziel</p>	<p><b>STRATEGISCHE OFFENSIVE</b></p> <p>Der direkte Weg zum Ziel</p>
<p><b>TAKTISCHER RÜCKZUG</b></p> <p>Zeitgewinn: Wozu?</p>	<p><b>TAKTISCHE DEFENSIVE</b></p> <p>Die stärkste Form</p>	<p><b>TAKTISCHE OFFENSIVE</b></p> <p>Direkter Weg: Wohin?</p>
<p>Strategisch</p>	<p>Taktisch</p>	<p>VORGEHENSWEISE</p>
<p>Rückzug</p>	<p>Defensive</p>	<p>Offensive</p>
<p>ARTEN DER STRATEGIE</p>		

Abb. 1: Vorgehensweisen und Arten der Strategie

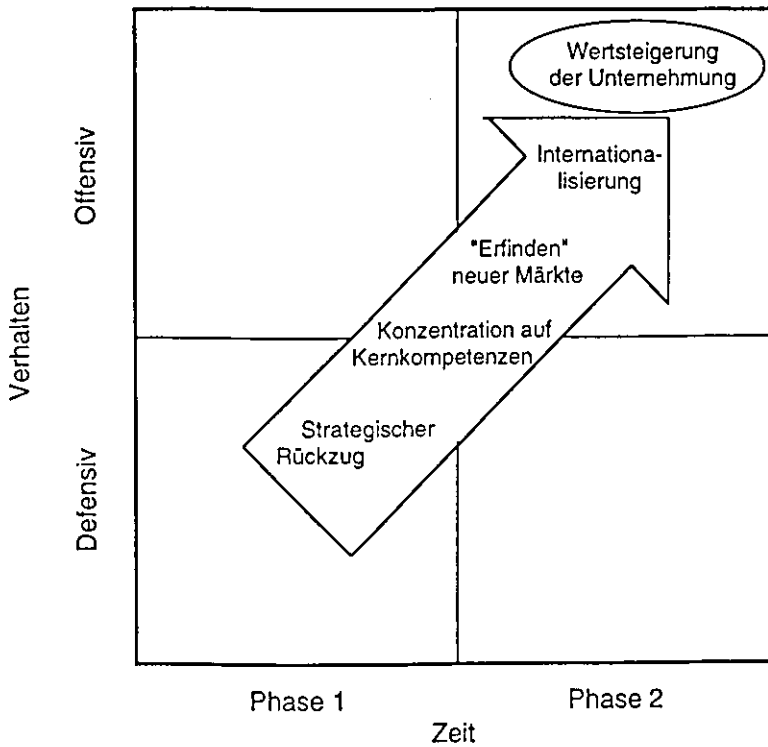


Abb. 2: Der strategische Rückzug als Teil einer evolutiven Unternehmensentwicklung

$$WS = BE - K \text{ (DM/Jahr)}$$

WS = Wertsteigerung (DM/Jahr)

BE = Betriebsergebnis nach Steuern, aber vor Zinsen (DM/Jahr)

K = Kapitalkosten (DM/Jahr)

$K = I \cdot i$

I = Investiertes Kapital (DM)

i = Kalkulationszinssatz (Jahr<sup>-1</sup>)

$i = \frac{EK \cdot ie + FK \cdot if}{EK + FK} = X \cdot ie + Y \cdot if \text{ (Jahr}^{-1}\text{)}$

EK = Eigenkapitalbetrag (DM); X = Anteil des Eigenkapitals am Gesamtkapital

ie = angestrebte Verzinsung des Eigenkapitals (Jahr<sup>-1</sup>)

FK = Fremdkapitalbetrag (DM); Y = Anteil des Fremdkapitals am Gesamtkapital

$if^*$  = steuerbereinigter Leihzinssatz für das Fremdkapital (Jahr<sup>-1</sup>)

$if^* = if (1 - \alpha) \text{ (Jahr}^{-1}\text{)}$

if = Leihzinssatz für das Fremdkapital (Jahr<sup>-1</sup>)

$\alpha$  = Steuersatz

**Beispiel:** Eine Unternehmung finanziert sich zu 37% mit Eigenkapital zu 63% mit Fremdkapital. Die angestrebte Verzinsung für das Eigenkapital beträgt 10%, der Leihzinssatz ist 8%. Geht man von einem Steuersatz von 40% aus, ist der steuerbereinigte Leihzinssatz:  $0,08 (1,0 - 0,4) = 0,048 = 5\%$ . Der Kalkulationszinssatz als ein Mischzinssatz für die Verzinsung des gesamten investierten Kapitals ergibt sich somit:  $0,37 \cdot 0,10 + 0,63 \cdot 0,05 = 7\%$ .

Betriebsergebnis nach Steuern, vor Zinsen: 4,0 Mio DM/Jahr

Investiertes Kapital: 50 Mio DM

Kapitalkosten:  $50 \text{ Mio} \cdot 0,07 = 3,5 \text{ Mio DM/Jahr}$

Wertsteigerung: 500.000 DM/Jahr

Abb. 3: Grundschemata für die Berechnung der Wertsteigerung

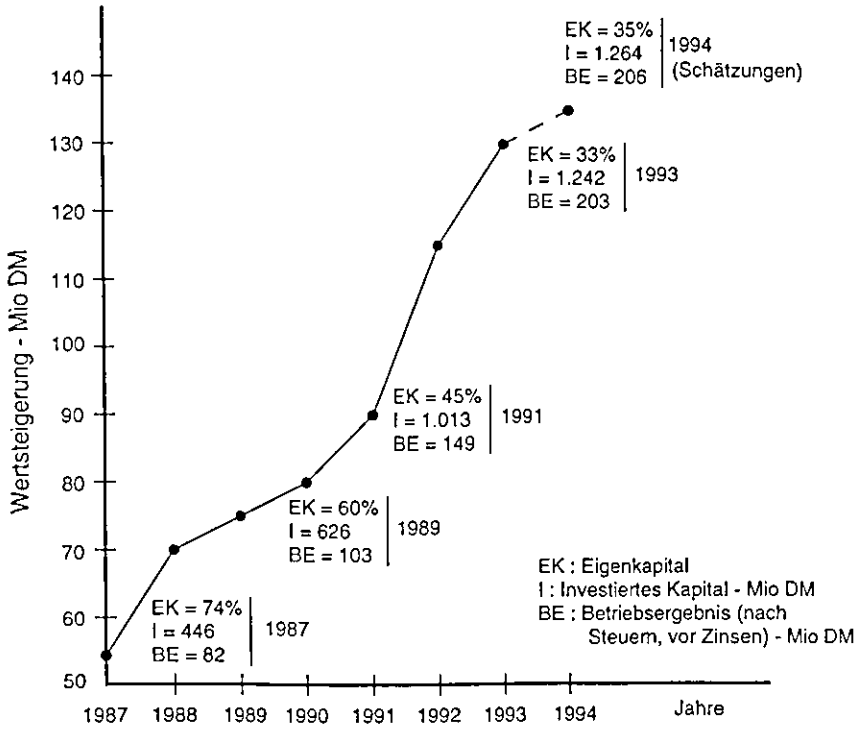


Abb. 4: Die Wertsteigerung einer Unternehmung im Zeitverlauf

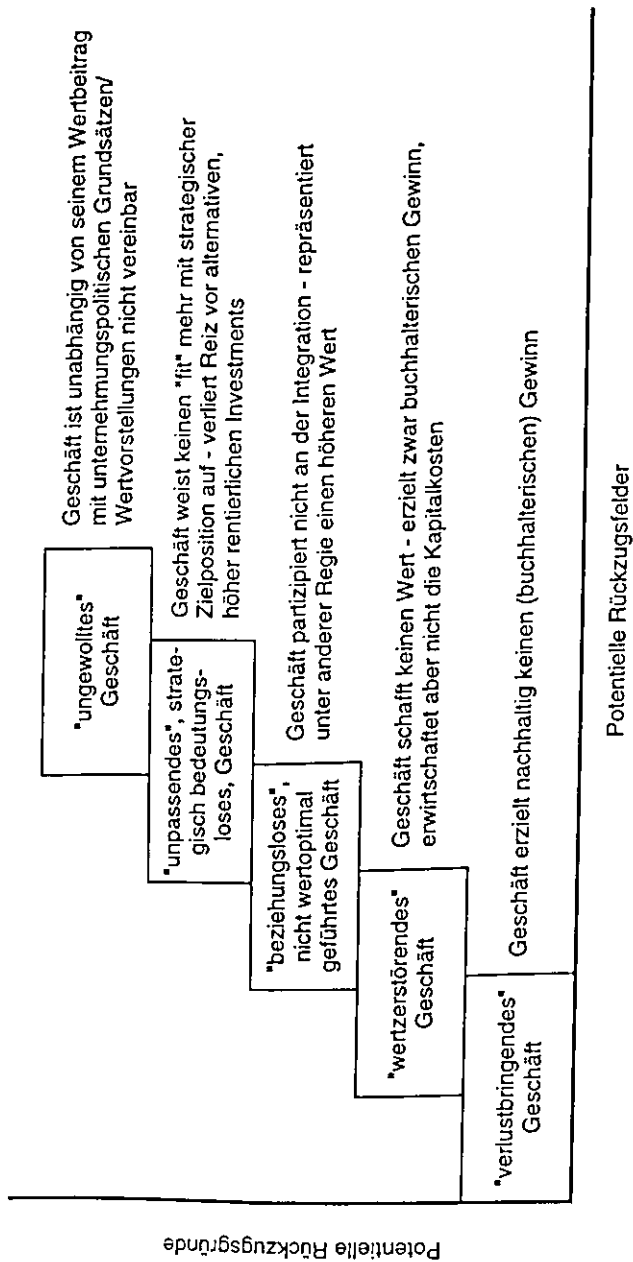


Abb. 5: Potentielle Rückzugsfelder im Überblick



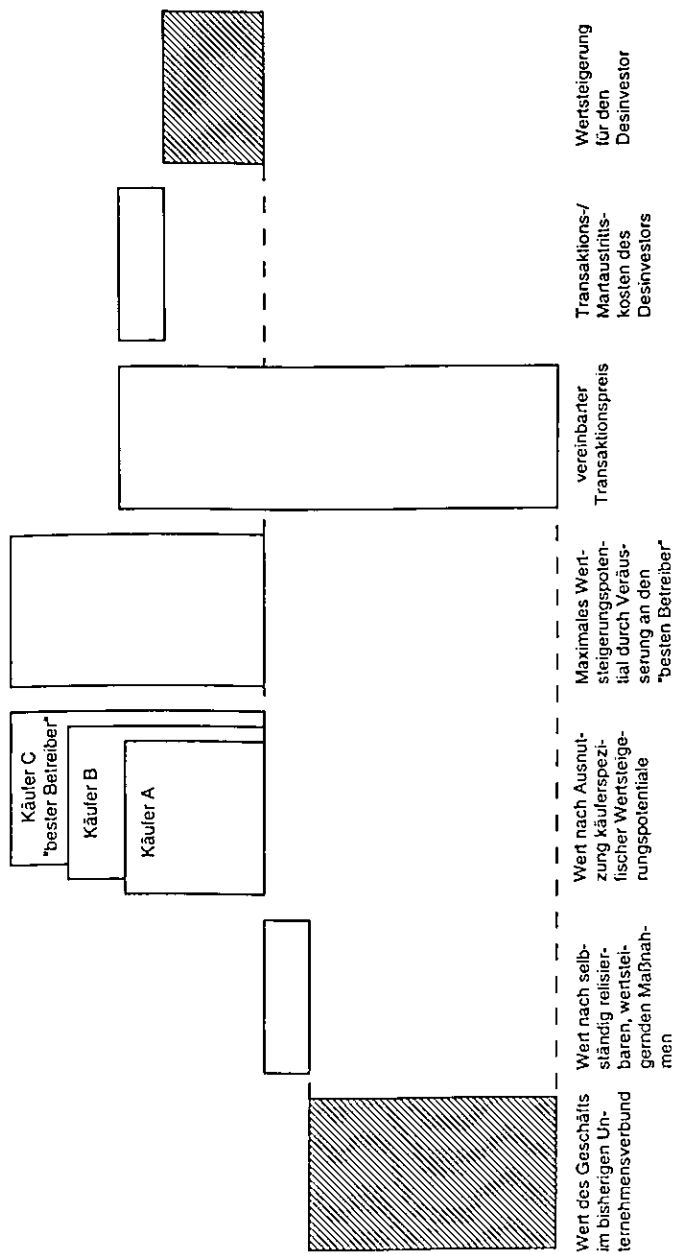


Abb. 6: Grundschema der Wertsteigerung für den Desinvestor durch Verkauf an den „besten Betreiber“

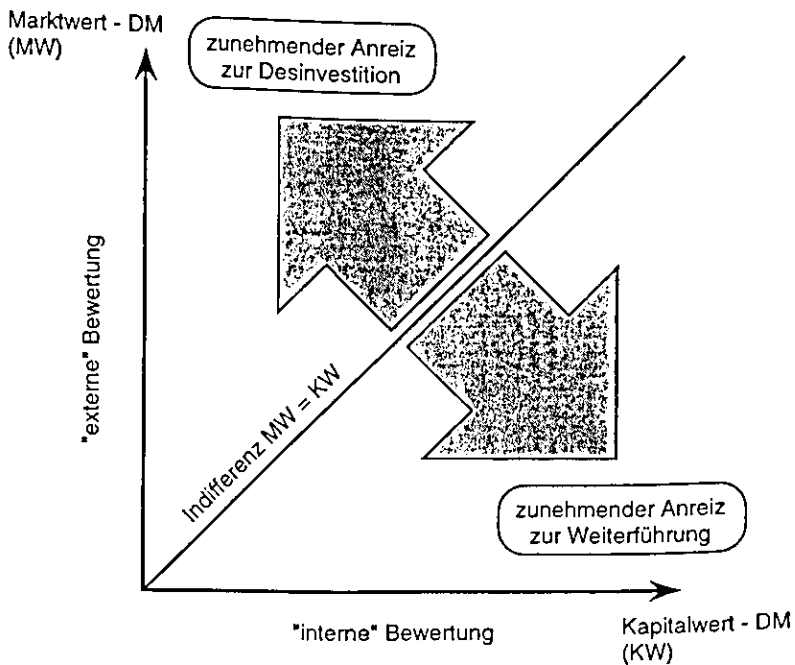


Abb. 7: Vergleich zwischen Marktwert und Kapitalwert als Ansatzpunkt für Desinvestitionen

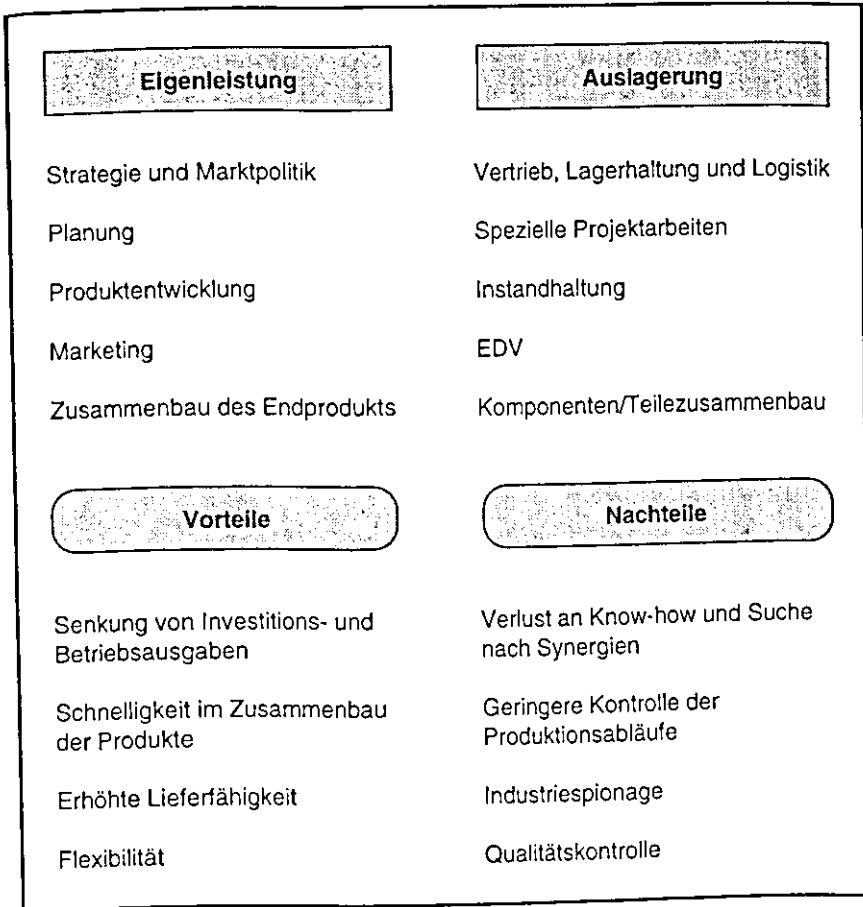
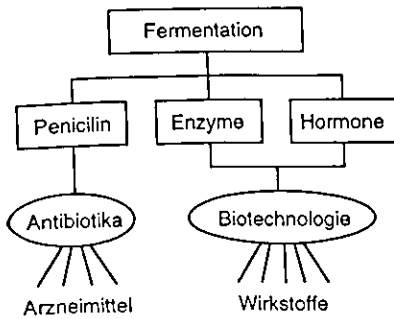


Abb. 8: Eigenleistung und Auslagerung im Vergleich (Beispiel)

Stufen der Wertschöpfung	Gewichtung für Wertschöpfung 1: unwichtig 10: sehr wichtig	Schlechter als die Konkurrenten oder Referenzunternehmungen ("best practices") oder eigenen Vorstellungen					Besser als die Konkurrenten oder Referenzunternehmungen ("best practices") oder eigenen Vorstellungen					Gewichtete Punktezahl	Führender Konkurrent oder "best practices" oder eigene Vorstellungen	Maßnahmen	
		-2	-1	0	+1	+2	-2	-1	0	+1	+2				
Produktentwicklung	10												+20	Wir, zu beobachten A	Kernkompetenz abschirmen
Projeklierung/Konstruktion	8												+8	A, B beobachten	Selektive Verbesserungsmaßnahmen
Logistik	10												-20	Referenzunternehmung X	Prioritätsstufe 1 für Auslagerung
Komponentenherstellung	10												-10	B, C, D	Prioritätsstufe 3 für In-/Outsourcing
Zusammenbau des Endproduktes	8												+16	Wir, zu beobachten C	Kernkompetenz halten
Design	9												18	A, E, F	Prioritätsstufe 2 für Auslagerung
Entsorgung	8														

Abb. 9: Die Wertschöpfungskette als Instrument zur Ermittlung von Kernkompetenzen und auszulagernden Tätigkeiten (Beispiel)



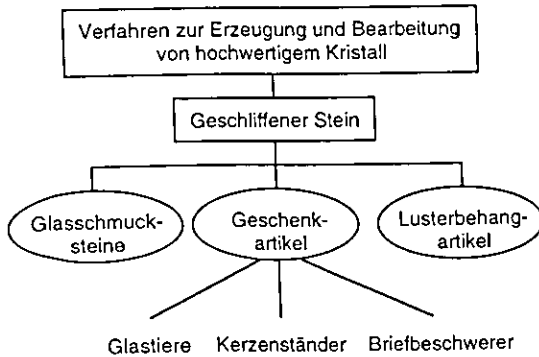
Kernkompetenz

Kernprodukte

Strategische  
Geschäftseinheiten

Endprodukte

a) Kernkompetenz der Biochemie Kundl Ges.m.b.H



Kernkompetenz

Kernprodukt

Strategische  
Geschäftseinheiten

Endprodukte

b) Kernkompetenz von Swarovski

Abb. 10: Beispiele für Kernkompetenzen

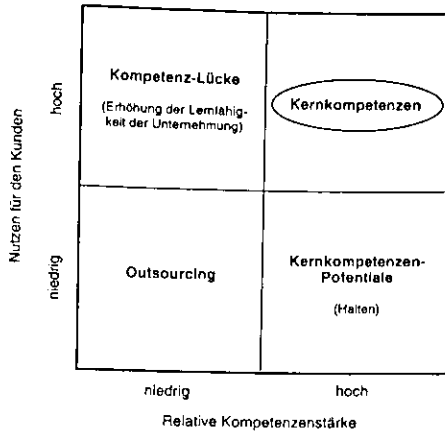


Abb. 11: Das Kompetenz-Portfolio der Unternehmung

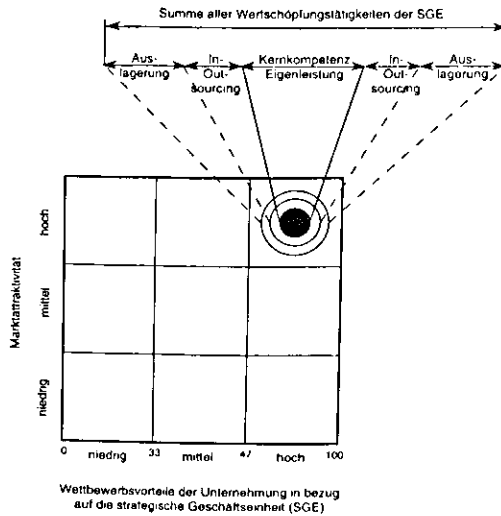


Abb. 12: Der Zusammenhang zwischen Kerngeschäft und Kernkompetenz

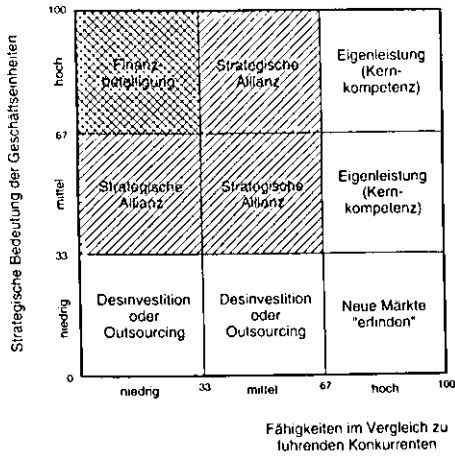


Abb. 13: Strategische Allianzen, Kernkompetenzen und Outsourcing

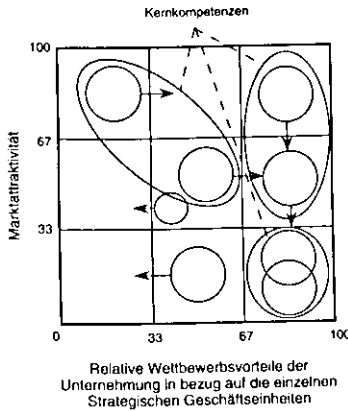
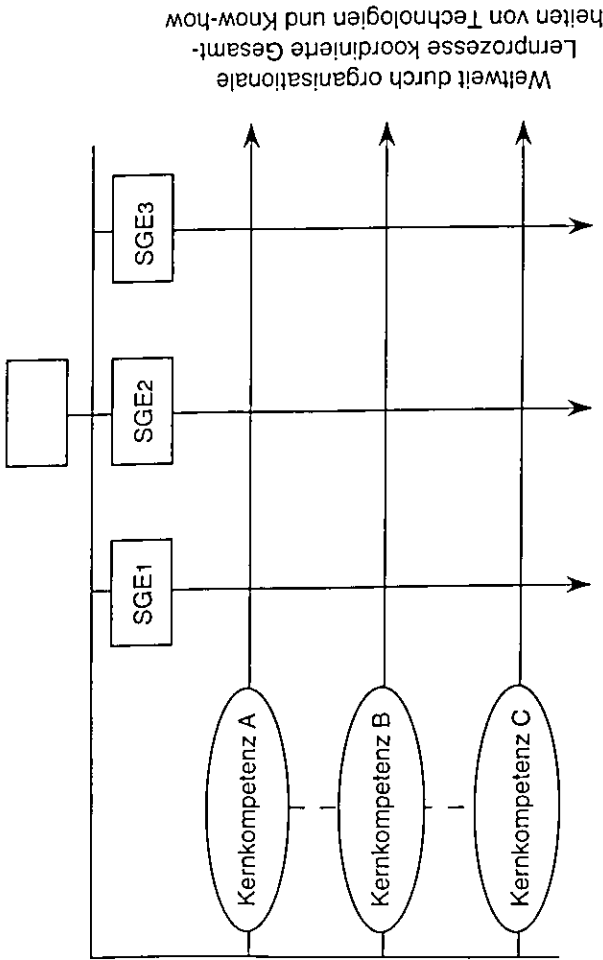


Abb. 14: Die Gesamtstrategie der Unternehmung als Portfolio von Kernkompetenzen



Weltweite strategische Ausrichtung mit dem Ziel, alle "Stakeholders" besser und schneller zufriedenzustellen als dies die Konkurrenten oder andere Referenzunternehmungen zu tun in der Lage sind

Abb. 15: Die Unternehmung als System von Kernkompetenzen und strategischen Geschäftseinheiten



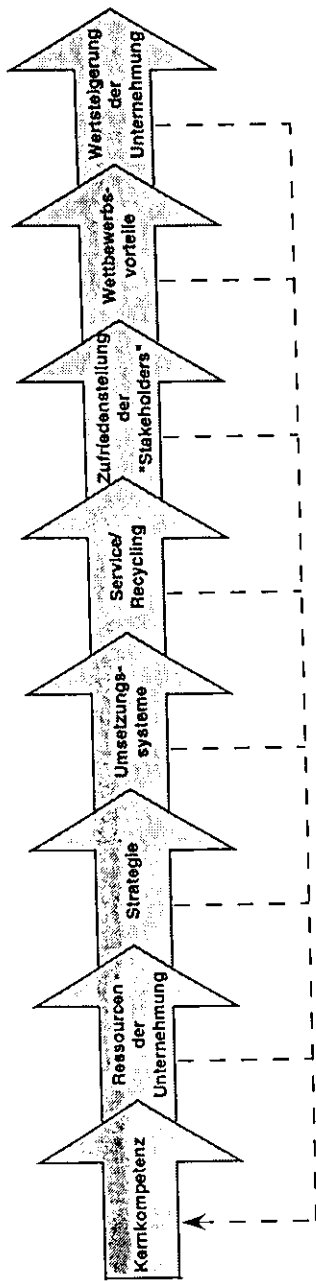


Abb. 16: Das Wettbewerbskonzept einer strategischen Geschäftseinheit (Beispiel)

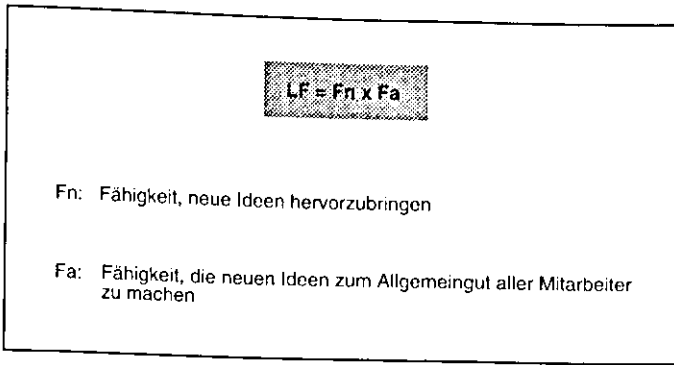


Abb. 17: Die allgemeine Formel für Lernfähigkeit LF einer Organisation

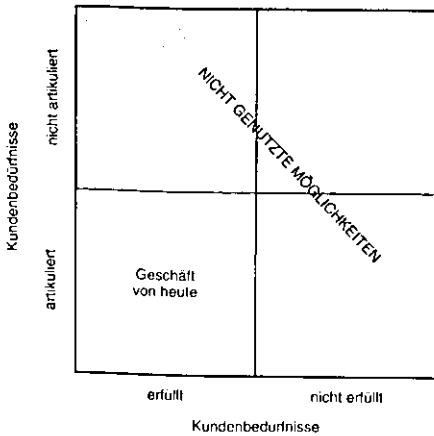


Abb. 18: Das Erfassen und Erfüllen nicht artikulierter Bedürfnisse der Abnehmer auf der Basis von Kernkompetenzen (nach Hamel u. Prahalad 1994)

ANDREAS RESCH

*Zur „fruchtbringende(n) Verwendung  
der eingelegten Gelder und ... (des)  
eigenen Vermögens“*

DIE GRÜNDUNG EINER AKTIENBANK DURCH  
DIE ERSTE ÖSTERREICHISCHE SPAR-CASSE ZUR BEWÄLTIGUNG  
DER UNTERNEHMENSKRISE IN DER INFLATIONSPHASE  
NACH DEM ERSTEN WELTKRIEG

Die Wirtschaft der 1918/19 gegründeten österreichischen Republik litt unter den Folgewirkungen des Ersten Weltkriegs. Die Kriegsfinanzierung durch die Notenpresse von 1914 bis 1918 und die rapide weitere Verschuldung des Staates in den Notjahren danach bildeten die Hauptursachen für den fortschreitenden Währungsverfall bis hin zur Hyperinflation 1921/22. Erst im Gefolge der „Genfer Protokolle“ vom 4. Oktober 1922 konnte der Außenwert der österreichischen Währung auf der Basis von 14.400 Papierkronen zu einer Goldkrone stabilisiert werden. Die Auflösung der Habsburgermonarchie in eine Vielzahl von Nachfolgestaaten brachte die ökonomische Desintegration dieses historisch gewachsenen Wirtschaftsraums mit sich. Überdies kennzeichnete eine tiefgreifende Erschöpfung und Strukturverzerrung infolge der Kriegswirtschaft die österreichische Volkswirtschaft.

Für die Banken<sup>1</sup> brachte die Inflationsperiode und noch mehr die darauffolgende Phase der Stabilisierung neben ökonomischen Problemen auch Möglichkeiten zu einträglichen spekulativen Geschäften. Während der Geldentwertung versuchte man eine tendenzielle Verlagerung der Geschäftstätigkeit in ausländische Währungen. Im Rahmen der Scheinkonjunktur in der Inflationszeit bot das Börsengeschäft rentable Möglichkeiten zur Geldanlage und nach der Währungsstabilisierung wurden die österreichischen Aktien allgemein als unterbewertet erachtet, gemessen an ihrem „inneren“ Wert. Auf die-

ser Anschauung basierte eine ausgeprägte Hausse-Periode an der Wiener Börse bis 1923. Angesichts dieser verlockenden, nicht immer sehr seriösen Geschäftsmöglichkeiten verdoppelte sich die Anzahl der Wiener Bankinstitute von 1919 bis 1923. Mit einem Krach an der Wiener Börse und dem anschließenden Scheitern einer großen Spekulation gegen den französischen Franc ging die Spekulationswelle zu Ende und ab 1924 folgte eine dramatische Häufung von Bankzusammenbrüchen.<sup>2</sup>

Für die Sparkassen gestaltete sich das Krisenmanagement in der Nachkriegszeit äußerst schwierig. Aufgrund des „engen“ Sparkassen-Regulativs, das aus dem Jahr 1844 herrührte,<sup>3</sup> hatten sie viel weniger Spielraum als die Banken, ihr Anlagegeschäft den neuen Erfordernissen anzupassen und es war kaum möglich, von den Sparern Einlagekapital in einem solchen Ausmaß zu erlangen, daß eine kostendeckende Weiterführung der Institute damit möglich gewesen wäre. Daher kam es bis 1922 zu einer weitgehenden Lähmung des Sparkassensektors.

Vor dem Krieg hatten die österreichischen Sparkassen über 20 Prozent des verwalteten Vermögens in Wertpapieren angelegt und beinahe 60 Prozent als Hypothekarkredite vergeben. Dieser Geschäftszweig bildete den mit Abstand bedeutendsten Bereich ihres Aktivgeschäfts. Aufgrund der galoppierenden Inflation und auch wegen der im Krieg eingeführten Mieterschutzgesetzgebung verfiel das Hypothekarkreditgeschäft in den frühen zwanziger Jahren zur Bedeutungslosigkeit. Ende 1922 betrug der Anteil der Hypothekardarlehen an den veranlagten Sparkassengeldern nur noch 1,37 Prozent.<sup>4</sup>

Der Schwund des verwalteten Vermögens nahm bis 1922 dramatische Ausmaße an. Die Sparkassen konnten während der Hyperinflation keine Zinssätze bieten, die es als rational erscheinen ließen, Geld bei ihnen anzulegen. Trotz einer gewissen ziffernmäßigen Ausweitung der Sparguthaben sank deren realer Wert auf einen minimalen Bruchteil des Vorkriegsstandes. Überdies bestanden die Einlagen zum größten Teil nur noch aus kurzfristigen Geldern und nicht mehr aus langfristig deponierten Mitteln wie in der Vorkriegszeit.<sup>5</sup> Die Sparkassen in Wien, Niederösterreich, Oberösterreich, Salzburg, Steiermark, Kärnten, Tirol und Vorarlberg hatten im Jahr 1913 über Einlagen von 2.962,3 Millionen Kronen verfügt. Ende 1922 waren bei diesen Instituten 138.343,2 Millionen Papierkronen eingelegt. Rechnet man diesen Betrag mit dem Stabilisierungskurs von 1 zu 14.400 um, so entsprach er etwa 9,6 Millionen Goldkronen oder 0,32 Prozent des Vorkriegsstandes.<sup>6</sup>

Neben der Einbuße des wichtigsten Geschäftsbereichs – des Hypothekarkredits – und dem weitgehenden Verlust des verwalteten Vermögens litten die Sparkassen auch unter zusätzlichen Kostenfaktoren nach dem Krieg. Vom Gesetzgeber vorgeschriebene Maßnahmen wie die Kronenabstempelung, der Legitimationszwang, die Anmeldung der Vermögenswerte und die Bankenum-

satzsteuer erhöhten die Kostenbelastungen aller Transaktionen. Außerdem wurden sämtliche Berechnungsvorgänge auch aufgrund der wegen der Inflation immer größer werdenden Zahlen aufwendiger.

All diese Gegebenheiten führten dazu, daß die Sparkassen selbst ihre laufenden Regiekosten bald kaum noch verdienen konnten.<sup>7</sup>

Auf die schlechten Rahmenbedingungen reagierten die Sparkassen mit rechtlichen Forderungen und mit praktischen Konsequenzen. Sie verlangten eine Lockerung der gesetzlichen Reglementierungen des Aktivgeschäfts und sie erweiterten ihre Veranlagungen, zum Teil auch auf Geldgeschäfte, die ihren statutengemäßen Wirkungsbereich überschritten.

Bei einer von der Regierung einberufenen Enquête über die Reform der Sparkassen im Frühsommer 1921 wurden Vorschläge präsentiert, mit dem Ziel, ihren Wirkungsbereich auszuweiten, ihm allerdings weiterhin solche Grenzen zu ziehen, daß die Sicherheit der Einleger sowie die volkswirtschaftliche Entwicklung im allgemeinen nicht gefährdet werde. Bei dieser Veranstaltung formulierten die Experten und Interessenvertreter sehr einhellig grundsätzliche Ansichten, in welche Richtung sich die Sparkassen weiterentwickeln sollten. Man betonte, daß man weiterhin „jede Spekulation von den Sparkassen fernhalten wollte“. Als neue, vertretbare Geschäftsbereiche wurden Kontokorrenteinlagen sowie mit Einschränkungen das Aktiv-Kontokorrentgeschäft erachtet. Man regte auch an, die Vergabe von Personalkrediten, zumindest an Firmen und Personen im jeweiligen Sprengel der Sparkassen, aufzunehmen. Überdies schlug man vor, ein breiteres Spektrum von Wertpapieren zum Ankauf zuzulassen und in einem eng begrenzten Rahmen auch Effektenkommissionsgeschäfte und Valutengeschäfte zu gestatten. Zur Abwicklung derartiger Geschäfte hielten die versammelten Fachleute eine einheitliche zentrale Stelle für erforderlich, entweder die bestehende „Zentralbank der Deutschen Sparkassen“ oder eine neu zu schaffende Zentrale. Diese sollte die Sparkassen beraten und kontrollieren, Sparkassengelder verwalten und ausnahmsweise auch Nostrokredite an bedürftige Sparkassen vergeben. Zur Kostendämpfung empfahl man Zusammenschlüsse und Interessengemeinschaften von Sparkassen untereinander sowie mit Raiffeisenkassen, Hypothekaranstalten und ähnlichen Instituten. Alle Finanzierungs-, Gründungs- und Emissionsgeschäfte im größeren Stil sowie Interessengemeinschaften mit Mobilbanken wollte man weiterhin ausschließen.<sup>8</sup>

In der Praxis schritten bereits 1920/21 viele Sparkassen durch eine Erweiterung ihrer Veranlagungen zur Selbsthilfe. Zahlreiche Institute kooperierten mit der „Zentralbank der Deutschen Sparkassen“<sup>9</sup> und anderen Banken, gründeten diverse Syndikate, Gesellschaften m.b.H. und Genossenschaften m.b.H., um im Rahmen dieser Unternehmensformen auch Aktivgeschäfte wahrzunehmen, die ihren eigenen Wirkungsbereich überschritten.<sup>10</sup>

Das Bundesministerium für Inneres gestattete schließlich mit Erlaß vom 22. Juni 1922, Zl. 33.607/1922 insbesondere größeren Sparkassen eine Ausdehnung ihrer Geschäftstätigkeit auf den sogenannten „erweiterten Wirkungskreis“. Diese Lockerung der Geschäftsbeschränkungen entsprach jedoch in ihrem Ausmaß bei weitem nicht den Bedürfnissen der Sparkassen unter den gegebenen schwierigen Rahmenbedingungen. Zu einer umfassenden Reform der Rechtsgrundlagen für die Sparkassen kam es damals nicht.<sup>11</sup>

Besonders betroffen von all den dargestellten Krisenerscheinungen und von der Notwendigkeit des Krisenmanagements war die Erste österreichische Spar-Casse. Sie war das bedeutendste und größte Sparkasseninstitut der Habsburgermonarchie gewesen. Nach dem Krieg litt sie ebenso wie die anderen Sparkassen unter den geänderten Bedingungen. Aufgrund ihrer Betriebsgröße hatte sie überdies vergleichsweise hohe Fixkosten zu tragen. Sie residierte mit ihrer sukzessive gewachsenen Anzahl von Angestellten seit 1824 im bekannten Anstaltsgebäude in Wien, am Graben Nr. 21, das im 19. Jahrhundert nach und nach erweitert worden war.<sup>12</sup>

Das Ausmaß der Schwierigkeiten der Ersten österreichischen Spar-Casse nach dem Ersten Weltkrieg sei mit einigen Kennzahlen illustriert: Ende des Jahres 1913 hatte sie über ein Einlagekapital von 528,5 Millionen Kronen verfügt, Ende 1922 betrug dieses ungefähr 13 Milliarden Papierkronen, das waren angesichts der Inflation real nicht einmal 0,2 Prozent des Einlagenstandes von 1913.<sup>13</sup> Damit verbunden war eine ebenso dramatische Verschiebung des zahlenmäßigen Verhältnisses der Regiekosten<sup>14</sup> (inklusive Personalkosten) zum verwalteten Vermögen<sup>15</sup>. Im Jahr 1911 belief sich die Relation dieser beiden Kennzahlen auf 1 zu 245, in der Bilanz für 1922 verschlechterte sie sich auf 1 zu 3,6.<sup>16</sup> Dem traditionellen Hauptgeschäftsbereich der Sparkassen, dem Hypothekarkredit, waren 1911 53 Prozent des verwalteten Vermögens gewidmet gewesen, 1922 hatte er nur noch einen Anteil von 0,2 Prozent.<sup>17</sup>

Die Erste österreichische Spar-Casse befand sich somit in den frühen zwanziger Jahren in einer existenzbedrohenden akuten Krise.<sup>18</sup> Es handelte sich um eine externe Krise, hervorgerufen durch die destabilisierten ökonomischen Rahmenbedingungen, insbesondere durch die Hyperinflation. Repulsives Krisenmanagement mußte darauf ausgerichtet sein, eine Weiterexistenz des Unternehmens unter diesen Gegebenheiten zu ermöglichen. Dringlichste Zielsetzung hatte zu sein, Geschäftsbereiche für die Erste österreichische Spar-Casse zu erschließen, die es zumindest erlaubten, die laufenden Kosten des Unternehmens zu verdienen.

Als wichtiger Rückhalt in dieser Zeit erwies sich der Effektenbesitz der Spar-Casse. Nur durch den erzielten Kursgewinn bei dem Verkauf von Wertpapieren konnten bis 1922 die laufenden Kosten noch gedeckt werden. 1921/22 versuchte man, neue Verdienstmöglichkeiten durch die Aufnahme des Valu-



sehen, daß die neue Bank Räumlichkeiten im Haus Graben Nr. 21 der Spar-Casse nutzte und Angestellte der Spar-Casse dem neuen Institut zur Verfügung gestellt wurden. Die Bank hatte alle Lasten, die sich aus der Verwendung dieser Angestellten ergaben, zu tragen. Die Spar-Casse mußte bis zu drei Vierteln des Einlagekapitals dem neuen Institut als Betriebskapital zu Verfügung stellen. Die Bank hatte für diese Gelder eine Verzinsung zu leisten, die mindestens einen Prozentpunkt höher war als die jeweilige Wechseldiskont-rate der Oesterreichisch-ungarischen Bank.<sup>25</sup>

Am 11. September urgierte die Erste österreichische Spar-Casse erneut im Innenministerium die Genehmigung der Bankgründung sowie die Erlaubnis für die geplante Überlassung von drei Vierteln des Einlagekapitals an die Bankanstalt. Sie führte nunmehr aus, daß für die Überlassung von Einlagegeldern an die Bank vorgesehen war, eine entsprechende hypothekarische Sicherstellung auf das Gebäude Graben Nr. 21 und andere Immobilien eintragen zu lassen.<sup>26</sup>

Am 21. Oktober 1922 erteilte das Bundesministerium für Inneres dem Konsortium gemeinsam mit der Credit-Anstalt die Vorkonzession zur Errichtung einer Aktiengesellschaft unter der Firma „Bankanstalt der Ersten österreichischen Spar-Casse“. Auch das Bundesministerium für Finanzen, das Bundesministerium für Land- und Forstwirtschaft und das Bundesministerium für Justiz gaben ihre Zustimmung und am 1. Dezember 1922 wurden die Bankgründung sowie das Übereinkommen zwischen der Spar-Casse und der Credit-Anstalt und die Betriebsvereinbarung zwischen der Ersten österreichischen Spar-Casse und der neugegründeten Bankaktiengesellschaft endgültig bewilligt.<sup>27</sup> Daraufhin fand am 16. Dezember 1922 die konstituierende Hauptversammlung des neuen Unternehmens statt. Am 5. Jänner 1923 erfolgte schließlich die Registrierung der Aktiengesellschaft beim Handelsgericht Wien, Reg.-B. 14/101.<sup>28</sup> Somit konnte die Bankanstalt im Jänner 1923 den Geschäftsbetrieb in vollem Umfang aufnehmen.

Für die Erste österreichische Spar-Casse resultierte daraus eine weitgehende strukturelle Veränderung ihres Aktivgeschäfts. Waren Ende 1922 noch zwei Drittel des verwalteten Vermögens im Kontokorrentgeschäft mit diversen Kreditnehmern angelegt gewesen, so bildete in der Bilanz für 1923 das Kontokorrentdarlehen an die Bankanstalt der Ersten österreichischen Spar-Casse den größten Posten der Aktiva. Er machte 55.246,8 Millionen Kronen aus, das waren ungefähr 70 Prozent des verwalteten Vermögens, das 1923 – nach der Währungsstabilisierung – auf ein Volumen von 78.062,9 Millionen Kronen angewachsen war. Ende 1924 bewirtschaftete die Bankanstalt 213.558,0 Millionen Kronen (erneut etwa 70 Prozent) des inzwischen auf 305.595,6 Millionen Kronen erhöhten von der Spar-Casse verwalteten Vermögens. Durch die Transferierung von Spar-Cassen-Angestellten in die Bankanstalt und durch die Zu-



nahme des Einlagekapitals verbesserte sich die Relation der Regiekosten zum verwalteten Vermögen von 1 zu 3,6 im Jahr 1922 auf 1 zu 9,5 1923 und 1 zu 21,6 1924.<sup>29</sup> Als neuer Kostenfaktor dieser Unternehmenskonstruktion ergab sich allerdings, daß die Zinsenzahlungen an die Spar-Casse für das der Bankanstalt überlassene Einlagekapital mit der sechsprozentigen Rentensteuer belegt wurden.<sup>30</sup>

Die Bankanstalt der Ersten österreichischen Spar-Casse verfügte Ende 1923 über ein Aktienkapital von 200 Millionen Kronen und eine Kapitalreserve von 800 Millionen Kronen, die gebildet worden war, indem die beiden gründenden Firmen die emittierten Aktien um 400 Prozent überzahlt hatten.<sup>31</sup> Darüber hinaus verwaltete sie fremdes Kapital von diversen Kreditoren im Ausmaß von 169.249,5 Millionen Kronen. Darin waren die genannten 55.246,8 Millionen Kronen von der Ersten österreichischen Spar-Casse enthalten sowie Beträge, die auch von anderen Sparkassen und wirtschaftlichen Vereinigungen eloziiert worden waren.<sup>32</sup> Die Bank war im Vergleich zum Gesamtkapital mit einem kleinen Eigenkapital ausgestattet. Bis Ende 1924 weitete sich das Kreditorenkonto auf 389.349,0 Millionen Kronen aus, von denen 213.558,0 Millionen (ca. 55 Prozent) von der Spar-Casse stammten.<sup>33</sup>

Im Veranlagungsgeschäft beteiligte sich die Bankanstalt an Industriefinanzierungen der Österreichischen Credit-Anstalt für Handel und Gewerbe. Man engagierte sich zum Beispiel durch den Erwerb von Aktien bei der Chemosan AG, der Friedrich Siemens AG, der Maschinenfabriks-Aktiengesellschaft Richard Herz und anderen Unternehmen. Die Bankanstalt wirkte auch bei einem Garantiesyndikat für die Kapitalerhöhung der Credit-Anstalt von 15 auf 20 Milliarden Kronen mit und ging mehrere Syndikatsbeteiligungen ein, die von der großen Mobilbank vermittelt wurden. Der Effektenbesitz und die Syndikats-Beteiligungen machten zu Jahresende 1923 mit 5.016,6 Millionen Kronen 2,9 Prozent des Gesamtvermögens von 170.956,9 Millionen Kronen aus. Den größten Anteil am Aktivgeschäft hatte die Vergabe von kommerziellen Krediten. In der Bilanz 1923 wurde ihr Stand mit 152.963,1 Millionen Kronen ausgewiesen (89,5 Prozent des Gesamtvermögens).<sup>34</sup> 1924 erhöhten sich die zur Verfügung gestellten Fremdmittel aufgrund des erheblich gewachsenen Einlagenstandes bei den österreichischen Sparkassen um den Faktor 2,3. Für den österreichischen Bankensektor entwickelte sich das Jahr 1924 allerdings zu einer äußerst schwierigen Geschäftsperiode. Infolge der Geldknappheit seit 1923 stieg der Zinsfuß der Oesterreichischen Nationalbank im Sommer 1924 auf 15 Prozent, am Effektenmarkt waren drastische Kursstürze zu verzeichnen und überdies scheiterte, wie bereits erwähnt, eine riesige Francs-Spekulation. Nur 36 der 66 Aktienbanken, die am Beginn des Jahres 1924 in Wien existiert hatten, überstanden die Krise.<sup>35</sup> Die Bankanstalt der Ersten österreichischen Spar-Casse blieb von ernststen Verlusten verschont. Der Stand der Debitoren (überwiegend kurzfristige Kommerzkredite) wurde am 31. Dezember 1924 mit

343.526,3 Millionen Kronen beziffert, das waren 88 Prozent des Gesamtvermögens von 391.026,6 Millionen Kronen. Der Anteil der Effekten und Kontosortialbeteiligungen stieg auf 13.607 Millionen Kronen (3,5 Prozent). Der Umfang des Wechsel-Eskompte-Geschäfts konnte gegenüber dem Vorjahr vervielfacht werden. Das Volumen des Wechselkontos betrug Ende 1923 2.731,8 Millionen Kronen (1,6 Prozent des Gesamtvermögens), am 31. Dezember 1924 hingegen 21.322,1 Millionen Kronen (5,5 Prozent). Obwohl der Stand des verwalteten Kapitals gegenüber dem Vorjahr mehr als verdoppelt wurde, mußte in diesem schwierigen Jahr gegenüber 1923 eine Reduktion des Reingewinns um ein Viertel von 672,5 Millionen Kronen auf 493,9 Millionen Kronen vorgenommen werden.<sup>36</sup>

Zu diesem Zeitpunkt mag für die Erste österreichische Spar-Casse eine Bewertung ihrer Maßnahme, zur Krisenbewältigung eine Aktienbank zu betreiben, zwiespältig ausgefallen sein. Als Erfolg war zu verbuchen, daß die Regien der Spar-Casse selbst tatsächlich relativ geschrumpft waren und in der Bank viele Spar-Cassen-Angestellte Arbeit fanden. 1923 war der Beschäftigtenstand sogar ausgeweitet worden. Die Bankanstalt kam auch den Verpflichtungen, die mit der Übernahme von Einlagekapital der Spar-Casse verbunden waren, nach. Die weiteren Entwicklungsmöglichkeiten des Tochterunternehmens erschienen jedoch angesichts der Bankenkrise ab 1924 nicht allzu rosig, die Gewinnentwicklung war unbefriedigend. Überdies verloren die ursprünglichen Beweggründe für die Bankgründung auch an Gewicht, weil die existenzbedrohende Inflation bereits seit Ende 1922 gestoppt war, seither die Einlagen bei den Sparkassen wieder erheblich zunahmen und sich auch ihre Verweildauer erhöhte.<sup>37</sup> Die klassische Veranlagungsform für die Sparkassen selbst, die Begebung von Hypothekarkrediten, entwickelte sich ebenfalls langsam wieder zum Besseren.<sup>38</sup> Hinzu kam, daß vom Publikum die Gründung einer Bankanstalt gemeinsam mit einer Mobilbank als eine Maßnahme erachtet wurde, die einer Sparkasse nicht angemessen war.<sup>39</sup>

In den folgenden Jahren reduzierte daher die Erste österreichische Spar-Casse ihr Engagement bei dem Tochterinstitut, wie folgender Tabelle zu entnehmen ist (siehe Tabelle S. 125):

Während sich das verwaltete Vermögen der Ersten österreichischen Spar-Casse aufgrund rasch wachsender Spareinlagen von 1924 bis 1927 nominell mehr als vervierfachte, nahmen ihre Einlagen bei der Bankanstalt von 1925 an laufend ab. Am Jahresende 1926 machte die dem Tochterunternehmen überlassene Kapitalmenge nur noch 17,7 Prozent des verwalteten Vermögens aus und bildete auch nur noch 39,3 Prozent der von der Bankanstalt bewirtschafteten Kreditoren-Gelder. Zwar trug die Erste österreichische Spar-Casse im Jahr 1927 noch eine Erhöhung des Aktienkapitals – das in der Golderöffnungsbilanz mit 3 Millionen Schilling festgelegt worden war – auf sechs

Stand am am 31. Dezember des Jahres	Gesamte Einlagen bei der Bankanstalt der Ersten österr. Spar-Casse in Millionen Schilling	Einlagen der Ersten österr. Spar-Casse bei der Bankanstalt in Millionen Schilling	Prozentanteil der Einlage der Ersten österr. Spar-Casse an den Gesamteinlagen der Bankanstalt	Prozentanteil der Einlage der Spar-Casse an deren verwalteten Vermögen	Verwaltetes Vermögen der Ersten österr. Spar-Casse in Millionen Schilling
1924*	38,935	21,356	54,9	69,9	30,560
1925	46,442	22,376	48,2	31,0	72,208
1926	47,827	18,813	39,3	17,7	106,147
1927	55,480	0,000	0,0	0,0	128,757

\*) Geldbeträge aus 1924 umgerechnet von Kronen in Schilling (1 Schilling = 10.000 Kronen)

Quelle: Compass, div. Jahrgänge.

Millionen Schilling mit,<sup>40</sup> doch zog sie am 31. März dieses Jahres endgültig den noch bestehenden Rest des Kontokorrentguthabens bei der Bankanstalt ab.<sup>41</sup> Die mobilen Mittel veranlagte sie von da an nur noch bei Großbanken.<sup>42</sup>

Mit dem sukzessiven Rückzug aus dem Tochterinstitut ging die Intensivierung der eigenständigen Kapitalveranlagung durch die Erste österreichische Spar-Casse einher. Das Hypothekarkreditgeschäft konnte wieder einen bedeutenden Stellenwert erlangen. Zwar blieb aufgrund der Einschränkung des Verkehrswerts von Wohnhäusern durch die Mieterschutzgesetzgebung die Belehnungsgrundlage für grundbücherlich gesicherte Darlehen beschränkt. Als bedeutendes neues Betätigungsfeld entwickelten sich dafür die hypothekierten Reparaturdarlehen. Wohnungsmieter waren nämlich gesetzlich zur Zahlung eines erhöhten Mietzinses verpflichtet, wenn der Hausbesitzer einen durch die Behörden bewilligten Renovierungskredit in Anspruch nahm.<sup>43</sup> Diese Form der Darlehensgewährung erlangte einen überragenden Anteil an den Realkrediten. Die Summe der aushaftenden Hypothekarkredite erhöhte sich bei der Ersten österreichischen Spar-Casse von 24,844 Millionen Schilling (34,4 Prozent des verwalteten Vermögens) zum Jahresende 1925 auf 70,329 Millionen Schilling (54,6 Prozent) in der Jahresbilanz 1927.<sup>44</sup> Die Veranlagung war somit wieder ähnlich strukturiert wie in der Vorkriegszeit, das verwaltete Vermögen war allerdings erst auf ungefähr ein Sechstel des Standes zum Jahresende 1913 gewachsen. Das Verhältnis der das Jahr über aufgelaufenen Regiekosten zu dem am Jahresende verwalteten Vermögen verbesserte sich 1927 auf 1 zu 62,5.<sup>45</sup>

Einen neuen Akzent im Aktivgeschäft trachtete die Erste österreichische Spar-Casse durch die Reaktivierung ihres Kreditvereins zu setzen.<sup>46</sup> Dieser war erstmals bereits 1873 ins Leben gerufen worden, 1898 hatte man seine Aktivitäten aber wieder eingestellt, weil er seit den 1880er Jahren wegen hoher Steuerlasten mit den konkurrierenden Kreditgenossenschaften kaum noch mithalten konnte.<sup>47</sup> Zum Geschäftsbereich der 1926 neugegründeten Kreditvereinsabteilung gehörten neben dem Wechselskompt der Lombardkredit sowie auch der Personalkredit in laufender Rechnung.<sup>48</sup> Der Mitteleinsatz für die neue Einrichtung hielt sich jedoch in engen Grenzen. Der Kreditverein war mit einem Gründungsfonds von 10.000 Schilling ausgestattet und in der Jahresbilanz 1927 mit 2,2 Millionen Schilling (1,7 Prozent des verwalteten Vermögens) dotiert.

Zur Erweiterung der eigenen Aktivitäten der Ersten österreichischen Spar-Casse in der zweiten Hälfte der zwanziger Jahre gehörte auch, daß sie ihren Kunden im wahrsten Sinne des Wortes entgegen kam, indem sie in vielen Wiener Bezirken Filialen errichtete. Bis zum Ende des Jahrzehnts wurden 12 Zweigstellen eröffnet.<sup>49</sup>

Den endgültigen Schlußstrich unter das während der Inflationskrise ge-

meinsam mit der Credit-Anstalt begonnene Bankprojekt zog man 1929. Mit Beschluß einer am 14. November dieses Jahres abgehaltenen außerordentlichen Hauptversammlung der Aktionäre wurde die Bankanstalt der Ersten österreichischen Spar-Casse durch Fusionierung mit der Oesterreichischen Credit-Anstalt für Handel und Gewerbe aufgelöst.<sup>50</sup> Die Löschung der Firma im Handelsregister erfolgte am 20. Dezember 1929.<sup>51</sup> Die Bankangestellten in die Erste österreichische Spar-Casse zurück, die infolge der erweiterten eigenen Geschäftsaktivitäten und der Filialgründungen wieder mehr Personal beschäftigen konnte. Allerdings wurden im Zusammenhang mit der Umstrukturierung auch langjährige Mitarbeiter der Spar-Casse pensioniert.<sup>52</sup> Im Bericht an die Generalversammlung des Vereines der Ersten österreichischen Spar-Casse am 21. März 1930 zog man noch einmal ein Resümee der Gründung und nunmehrigen Auflösung der Bankanstalt. Als größten Erfolg der gesamten Aktion hob der Vorsitzende hervor, daß es dadurch möglich gewesen war, „den großen Stock der Angestellten der Ersten österreichischen Spar-Casse in ihrer dienstlichen Verwendung zu belassen und es ist mit großer Befriedigung als einzig dastehende Ausnahme zu konstatieren, daß von der Ersten österreichischen Spar-Casse kein einziger Angestellter (in der Nachkriegskrise) abgebaut worden ist.“<sup>53</sup>

## ANMERKUNGEN

- <sup>1</sup> Zur österreichischen Banken- und Währungsgeschichte in der Ersten Republik siehe etwa: Karl AUSCHL, *Als die Banken fielen*, Wien, Frankfurt/Main, Zürich 1968; Karl BACHINGER/Herbert MATIS, *Der österreichische Schilling*, Graz, Wien, Köln 1974; Eduard MÄRZ, *Österreichische Bankpolitik in der Zeit der großen Wende. Am Beispiel der Creditanstalt für Handel und Gewerbe*, Wien 1981; Aurel SCHUBERT, *The Credit-Anstalt crisis of 1931*, Cambridge 1991; Dieter STIEFEL, *Finanzdiplomatie und Weltwirtschaftskrise. Die Krise der Credit-Anstalt für Handel und Gewerbe 1931*, Frankfurt/Main 1989 (Schriftenreihe des Instituts für bankhistorische Forschung e. V., Band 12); Fritz WEBER, *Vor dem großen Krach. Die Krise des österreichischen Bankwesens in den zwanziger Jahren*, Habilitationsschrift, Wien 1991.
- <sup>2</sup> Dieter STIEFEL, *Österreich*, in: *Europäische Bankgeschichte*, hg. von Hans Pohl, Frankfurt/Main 1993, 438.
- <sup>3</sup> F. BERING, *Sparkassen*, in: Ernst MISCHLER/Josef ULBRICH, *Österreichisches Staatswörterbuch*, Viertes Band, Wien 1909, 285 ff.
- <sup>4</sup> Vgl. Walther SCHMIDT, *Das Sparkassenwesen in Österreich*, Wien 1930, 160, 164 und 299.
- <sup>5</sup> Dies bildete einen weiteren Faktor, warum die Sparkassen im Aktivgeschäft den Hypothekarkredit kaum noch pflegen konnten, denn dieser brachte ja eine lange Bindung der veranlagten Gelder mit sich.
- <sup>6</sup> Vgl. SCHMIDT, *Sparkassenwesen*, 286 f.
- <sup>7</sup> Hedwig FRITZ, *Geschichte*, Wien 1972 (150 Jahre Sparkassen in Österreich, Bd. 1), 521 f und 957 ff.
- <sup>8</sup> *Österreichischer Volkswirt*, XIII/2, 1921, 753 ff.

- <sup>9</sup> Vor allem Sparkassen in der Steiermark, in Niederösterreich und in Oberösterreich gingen enge Geschäftsbeziehungen mit der Zentralbank ein. Der Zusammenbruch der Bank im Jahr 1926 hatte dann eine Verunsicherung des Publikums zur Folge, die sich in einer vorübergehenden Stagnation der Einlagenentwicklung bei den Sparkassen in den drei genannten Bundesländern äußerte. Die Wiener Institute waren davon kaum betroffen. FRITZ, Geschichte, 530.
- <sup>10</sup> Österreichischer Volkswirt, XIV/1, 1921/22, 53.
- <sup>11</sup> Das Sparkassenwesen in Österreich 1933–1955, hg. vom Hauptverband der österreichischen Sparkassen, Wien 1955, 77; Denkschrift zum 130jährigen Bestand der Ersten österreichischen Spar-Casse 1819–1949, Wien 1949, 14; Österreichischer Volkswirt, XIV/1, 1921/22, 129.
- <sup>12</sup> Die Sparkassen Österreichs, hg. vom Hauptverband der österreichischen Sparkassen, Wien 1955, 169.
- <sup>13</sup> Vgl. Denkschrift zum 130jährigen Bestand der Ersten österreichischen Spar-Casse, 14.
- <sup>14</sup> Im Lauf des Geschäftsjahres.
- <sup>15</sup> Am Jahresende.
- <sup>16</sup> 1911 wendete die Erste österreichische Spar-Casse für die Region 2,4 Millionen Kronen auf und verwaltete am Jahresende 589 Millionen Kronen. 1922 betrug die Region 3.839 Millionen Kronen und das verwaltete Vermögen am 31. Dezember 13.883 Millionen Kronen. Compass, Bd. 1, 1913, 985 f und Compass, Bd. 1, 1925, 539 f.
- <sup>17</sup> Der Stand der Hypothekendarlehen der Ersten österreichischen Spar-Casse betrug Ende 1911 313,6 Millionen Kronen und am Jahresende 1922 28,3 Millionen Papierkronen.
- <sup>18</sup> Zum Krisenbegriff vgl. Ulrich KRYSTEK, Unternehmenskrisen. Beschreibung, Vermeidung und Bewältigung überlebenskritischer Prozesse in Unternehmen, Wiesbaden 1987.
- <sup>19</sup> ÖStA, AdR 04, Bundesministerium für Inneres (BmI), 15/7 12.893-22, Schreiben der Ersten österreichischen Spar-Casse an das BmI vom 11. 9. 1922.
- <sup>20</sup> Die Sparkassen Österreichs, Wien 1930, 7.
- <sup>21</sup> Rechnungsabschlüsse der Ersten österreichischen Spar-Casse und der Pfandbrief-Anstalt mit 31. Dezember 1922, samt dem Berichte über die Generalversammlung vom 25. März 1923, Wien 1923, 12.
- <sup>22</sup> Rechnungsabschlüsse der Ersten österreichischen Spar-Casse ..., Wien 1923, 3 f.
- <sup>23</sup> ÖStA, AdR 04, BmI, 15/7 12.893/22, Schreiben an das BmI, gezeichnet von Neurath und Hammerschlag für die Credit-Anstalt und von Dr. Paul Schwarz für die Erste österreichische Spar-Casse.
- <sup>24</sup> ÖStA, AdR 04, BmI, 15/7 12.893/22, Vereinbarung zwischen der Österreichischen Credit-Anstalt für Handel und Gewerbe und der Ersten österreichischen Spar-Casse vom 4. 8. 1922.
- <sup>25</sup> ÖStA, AdR 04, BmI, 15/7 12.893/22, Text der Vereinbarung zwischen der Ersten österreichischen Spar-Casse und der zu gründenden Bankanstalt der Ersten österreichischen Spar-Casse vom 4. 8. 1922.
- <sup>26</sup> Die Erste österreichische Spar-Casse wies in dem Schreiben zur Rechtfertigung der Bankgründung darauf hin, daß in den geänderten Statuten vom 20. Jänner die „fruchtbringende Verwendung der eingelegten Gelder und ... (des) eigenen Vermögens auch durch Anlage ... bei anderen, größeren österreichischen Sparkassen oder akkreditierten Banken“ gestattet war. Überdies war darin die „Beteiligung an Gesellschaften, Wirtschaftsgenossenschaften und Anstalten zum Zwecke gemeinsamen Betriebes von Geschäften (vorgesehen,) durch Erwerbung von Anteilen oder in der Form von Einlagen, jedoch nur ..., wenn diese Vereinigungen sich einer besonderen Aufsicht durch die Bundesverwaltung unterwerfen und nach vorher erteilter Bewilligung des Bundesministeriums für Inneres.“ ÖStA, AdR 04, BmI, 15/7 12.893-22, Schreiben der Ersten österreichischen Spar-Casse an das BmI vom 11. 9. 1922.
- <sup>27</sup> ÖStA, AdR 04, BmI, 15/7 12.893-22, Entwurf des Antwortschreibens des BmI auf den Brief der Ersten österreichischen Spar-Casse vom 11. 9. 1922, Wien, 21. 10. 1922; Ebenda, Eingangs-Zahl 56.238-22, Abt. 12 Inneres, Gegenstandsbezeichnung: Bankanstalt der Ersten österreichischen Spar-Casse mit dem Sitze in Wien, Errichtung.

- <sup>28</sup> Rechnungsabschlüsse der Ersten österreichischen Spar-Casse .... Wien 1923, 4; ÖStA, AdR 04, BmI, 15/7 12.893-22, Schreiben der Ersten österreichischen Spar-Casse an das Bundesministerium für Inneres und Unterricht vom 17. 1. 1923.
- <sup>29</sup> Compass, Bd. 1, 1925, 539 f und Compass, Bd. 1, 1926, 523 f.
- <sup>30</sup> ÖStA, AdR 04, BmI, 15/7 12.893-22, Aktennotiz vom 23. 1. 1923, Zl. 58.723/23.
- <sup>31</sup> ÖStA, AdR 04, BmI, 15/7 12.893-22, Schreiben der Ersten österreichischen Spar-Casse an das Bundesministerium für Inneres und Unterricht vom 17. 1. 1923.
- <sup>32</sup> Geschäftsbericht des Verwaltungsrates der Bankanstalt der Ersten österreichischen Spar-Casse für das Jahr 1923, Wien 1924, 7; Compass, Bd. 1, 1926, 457. Daneben wurden Ende 1923 noch ein Reservefonds von 184 Millionen Kronen und ein Reingewinn von 494 Millionen Kronen ausgewiesen.
- <sup>33</sup> Compass, Bd. 1, 1926, 457 und 523.
- <sup>34</sup> Geschäftsbericht ... der Bankanstalt ... für ... 1923, Wien 1924, 7 ff; Compass, Bd. 1, 1925, 539 f.
- <sup>35</sup> BACHINGER/MATIS, Schilling, 75.
- <sup>36</sup> Compass, Bd. 1, 1925, 539 f und Compass, Bd. 1, 1926, 523 f.
- <sup>37</sup> FRITZ, Geschichte, 524; Anton WOLLER, Die Anlagepolitik der Sparkassen, Berlin, Wien 1934, 61.
- <sup>38</sup> Im Jahr 1927 hielten die österreichischen Sparkassen zum erstenmal nach dem Weltkrieg wieder einen Sparkassentag ab. Dabei resumierten sie, daß der gesamte Einlagenstand – wie bereits erwähnt – vor dem Krieg 2.963 Millionen Kronen (4.266 Millionen Schilling) betragen habe, Ende 1922 auf den Tiefststand von umgerechnet etwa 12 Millionen Schilling gefallen sei. Bis März 1927 sei er zusammen mit den Scheckeinlagen wieder auf 844 Millionen Schilling gewachsen (rund 20 Prozent des Vorkriegsstandes). Im Aktivgeschäft habe sich insbesondere die Anlagemöglichkeit im Hypothekengeschäft wiederum verbessert, vor allem aufgrund der Möglichkeit, hypothezierte Reparaturkredite zu gewähren. Der Generalsekretär der Ersten österreichischen Spar-Casse, Friedrich Thausing, regte angesichts dieser Umstände an, daß sich die Sparkassen wieder verstärkt ihren angestammten Geschäftsbereichen zuwenden, Engagements bei Banken reduzieren, dafür eventuell zur Gewährung von Personalkrediten Kreditvereine gründen sollten. Österreichischer Volkswirt, XIX/2, 1927, 1378 f; Zur Erholung des Sparkassensektors nach 1922 vgl. auch: FRITZ, Geschichte, 520 ff; SCHMIDT, Sparkassenwesen, 332 ff; Denkschrift zum 130jährigen Bestand der Ersten österreichischen Spar-Casse, 14 f.
- <sup>39</sup> Alois BRUSATTI, Wien, am Graben 21. 150 Jahre Erste österreichische Spar-Casse. 150 Jahre österreichische Geschichte, Wien 1969, 205.
- <sup>40</sup> ÖStA, AdR 04, BmI, 15/7 12.893-22, An das Bundeskanzleramt (Inneres) übersandter Bericht von der 4. ordentlichen Hauptversammlung der Bankanstalt der Ersten österreichischen Spar-Casse am 5. 5. 1927, bei der die Kapitalerhöhung beschlossen wurde; Antrag an das Bundeskanzleramt (Inneres) der Bankanstalt der Ersten österreichischen Spar-Casse auf Genehmigung der Erhöhung des Aktienkapitals von 3 Millionen Schilling auf 6 Millionen Schilling vom 19. 5. 1927; Entwurf der Genehmigung seitens des B. K. A. (Inneres) vom 22. 6. 1927.
- <sup>41</sup> Rechnungsabschlüsse der Ersten österreichischen Spar-Casse .... Wien 1928, 4.
- <sup>42</sup> Im Jahresabschluß 1927 machten die Guthaben bei Großbanken mit 37,430 Millionen Schilling 29,1 Prozent des verwalteten Vermögens aus. Rechnungsabschlüsse der Ersten österreichischen Spar-Casse .... Wien 1928, 10.
- <sup>43</sup> WOLLER, Anlagenpolitik, 60 ff.
- <sup>44</sup> Compass, Bd. 1, 1938, 415.
- <sup>45</sup> Das verwaltete Vermögen der Ersten österreichischen Spar-Casse betrug Ende 1913 557,9 Millionen Kronen (umgerechnet etwa 803 Millionen Schilling) und in der Jahresbilanz 1927 128,8 Millionen Schilling. Die Regieauslagen beliefen sich im Geschäftsjahr 1927 auf 2,06 Millionen Schilling. Vgl. Compass, Bd. 1, 1924, 499 und Compass, Bd. 1, 1929, 473 f.
- <sup>46</sup> BRUSATTI, Wien, am Graben 21, 206.

- <sup>47</sup> Friedrich THAUSING, 100 Jahre Sparkasse, Wien 1919, 326 ff.
- <sup>48</sup> Denkschrift zum 130jährigen Bestand der Ersten österreichischen Spar-Casse, 22.
- <sup>49</sup> Die Sparkassen Österreichs, Wien 1930, 9.
- <sup>50</sup> ÖStA, AdR 04, Bml, 15/7 12.893-22, Protokoll der am 14. 11. abgehaltenen außerordentlichen Hauptversammlung der Aktionäre der Bankanstalt der Ersten österreichischen Spar-Casse.
- <sup>51</sup> ÖStA, AdR 04, Bml, 15/7 12.893-22, Mitteilung der Löschung an das Bundeskanzleramt (In-neres) vom 21. 1. 1930.
- <sup>52</sup> Rechnungsabschlüsse der Ersten österreichischen Spar-Casse ..., Wien 1930, 4 f.
- <sup>53</sup> Ebenda, 5.



## *Autoren*

Dr. Thomas A. BECKER:

Leiter des Instituts für gesellschaftsbezogenes Management, Zürich

Dkfm. Stephan A. FRIEDRICH:

Mitarbeiter am Institut für Unternehmensführung, Universität Innsbruck

Univ.Prof. Dkfm. Dr. Roland GAREIS:

Extraordinariat für Projektmanagement, WU Wien

Univ.Prof., Dipl.-Ing., Dr. Hans H. HINTERHUBER:

Institut für Unternehmensführung, Universität Innsbruck, Professor für Internationales Management, Universität Bocconi, Milano

Ing. Leopold MADERTHANER:

Präsident der Wirtschaftskammer Österreich

Univ. Prof. Dr. Alois MOSSER:

Institut für Wirtschafts- und Sozialgeschichte, WU Wien

Dr. Andreas RESCH:

Universitätsassistent am Institut für Wirtschafts- und Sozialgeschichte, WU Wien

Karl SAMSTAG:

Stellvertretender Generaldirektor der Bank Austria AG, Wien

Vizekanzler Dr. Wolfgang SCHÜSSEL:

Bundesminister für auswärtige Angelegenheiten (vor 4. Mai 1995 Bundesminister für wirtschaftliche Angelegenheiten), Wien

em. Univ.Prof. Dipl.Vw. Dr. Harald WINKEL:

Institut für Sozialwissenschaften, Universität Hohenheim, Stuttgart