

Viele Unternehmenskrisen vermeidbar Die einen Firmen brennen aus, die andern vergehren

Gibt es systematische Zusammenhänge, die zum Niedergang von Firmen führen? Gilbert Probst und Sebastian Raisch (Universität Genf) gelangen in einer Studie zu Krisenfällen unter grossen Unternehmen zum Schluss, dass Wachstum, Wandel, starke Führung und erfolgsorientierte Kultur in Über- wie auch in Unterdosis fatal wirken.

Gy. Warum geraten angesehene Unternehmen, Spitzenspieler auf ihren Märkten, plötzlich in eine Krise oder gehen sogar zugrunde? Gibt es systematische Einflüsse? Lassen sich – genauso wie Erfolgsfaktoren – Faktoren für den Misserfolg ermitteln, die mit dem Scheitern in engem Zusammenhang stehen? Gilbert Probst, Professor für Organisation und Management an der Universität Genf, und der ebenda promovierende Sebastian Raisch haben diese Frage in der jüngsten Ausgabe der Zeitschrift «Harvard Business Manager» aufgearbeitet, indem sie die 100 grössten Unternehmenskrisen der letzten fünf Jahre näher betrachtet haben. Untersucht wurden die 50 grössten Firmenzusammenbrüche in Europa und in den USA sowie die 50 bedeutendsten Abstürze, bei denen Unternehmen in den vergangenen fünf Jahren mindestens 40% ihres Wertes einbüssten und mit Schulden oder Verlusten in Milliardenhöhe aufgelassen sind.

Verloren, was Australien erarbeitet hat

Die untersuchten Firmen haben in der beobachteten Periode rund 2500 Mrd. \$ an Wert verlohren, was etwa dem Sozialprodukt entspricht, das in Australien in derselben Zeitspanne erarbeitet wurde. Ein erster Blick auf die Stichprobe zeigte, dass gut die Hälfte der Unternehmen bis zum Niedergang als Spitzenfirmen galt, als

Marktführer und als hochrentabel. Diese rund 50 Fälle wurden herausgepickt, um den Übergang vom Hoch zum Tief genauer zu studieren. Und die Autoren fanden das, was sie eine «einheitliche Logik des Niedergangs» nennen. In ihrem Urteil war der Absturz jeweils «hausgemacht» und vermeidbar, wobei sich zwei Typen des Niedergangs abzeichnen: Der grössere Teil der Krisen (gut 70%) lässt sich durch das «Burn-out-Syndrom» erklären, der Rest durch das «Premature-aging-Syndrom».

Die erstgenannten Fälle erinnern auf den ersten Blick oft an Erfolgsgeschichten. Geprägt sind die Unternehmen durch Wachstum, laufenden Wandel, eine starke Führung und eine Kultur von Leistung und Erfolg, aber – so das Urteil der Autoren nach näherem Hinsehen – eben in einer Art Überdosis: Das Wachstum artet in diesen Fällen in extreme Expansion aus. 200 Akquisitionen pro Jahr bei Tyco, ein ähnlich wildes und teures Zukaufen bei Enron, Worldcom, ABB, Suez und in Telekom-Konzernen – so etwas raubt die Übersicht und biridet den Kärlern Schuldenberge auf. Entsprechend unkontrolliert bis orientierungslos verläuft in «ausbreitenden» Firmen der Wandel. Der Begriff «starke Führung» wird durch autokratische Herrscher pervertiert, die Ja-Sager um sich versammeln. Und eine übertrieben erfolgsorientierte Kultur, die auf hohen Gehältern,

Bonuszahlungen und raschem Aufstieg beruht, fördert die Soldnermentalität: Mitarbeiter werden vor allem vom Geld angezogen, Loyalität ist unwichtig, und wenn harte Zeiten kommen, wandern die Leute rasch ab.

Offenes Ende der Daimler-Geschichte

Der DaimlerChrysler-Konzern wird als aktueller «Burn-out»-Fall dargestellt, der gleich zweimal «ausbrannt». Zwischen 1987 und 1995 wollte Konzernchef Edzard Reuter durch teure Zukäufe den integrierten Technologiekonzern bauen, scheiterte und galt bei seinem Abgang dann als beispielloser Vernichter von Kapital. Nach der Stabilisierung zum Autokonzern Daimler-Benz leitete sein Nachfolger Jürgen Schremp die zweite «Burn-out»-Periode ein, um mit teurer zugekauften Firmen (Chrysler, Mitsubishi) die «Welt AG» zu bauen. Die massive Wertvernichtung der letzten fünf Jahre – über die Hälfte des Firmenwerts oder 65 Mrd. \$ – steht in scharfem Kontrast zum gut 60%igen Wertgewinn von BMW. Im Daimler-Konzern sind zwar Gegenmassnahmen sichtbar, aber das Ende der Geschichte ist aus Sicht der Autoren offen.

Das Gegenteil der Überdosis, nämlich zu wenig Wachstum, ein zögerlicher Wandel, schwache Unternehmensführer und ein Klima der Stubbenwärme, das kaum Leistung fordert, führt allerdings auch in die Krise. Die Autoren sehen genau darin die Gründe für das «Premature aging», also einen Prozess des vorzeitigen Alterns. Bei Marks & Spencer etwa war die Vergrößerung weit fortgeschritten, als eine Verjüngungskur eingeleitet wurde. Den Titel «vorzeitig gealtert» erhalten auch Xerox, Kmart oder der Kodak-Konzern, der sich lange gegen die digitale Fotografie sperrte.

Siemens-Konzern im Gleichgewicht

Wie aber lässt sich der Niedergang vermeiden? Aus Sicht der Autoren geht es vor allem um die richtige Dosis: um ein Wachstum, das immer auch die Konsolidierung einschliesst; um stabilen Wandel; um eine starke Führung, die aber eine geteilte Macht kennt; um eine Unternehmenskultur, die auf Leistung wie auf Vertrauen aufbaut. Die Frage nach den richtigen Mischungen ist nicht einfach, aber es lassen sich Firmen beobachten, die Erfolg haben. Im Urteil von Probst und Raisch ist Siemens ein Konzern im Gleichgewicht, ein praktisch schuldenfreies Unternehmen mit gut 3 Mrd. \$ Gewinn (2003), einer glänzenden fünfjährigen Börsenkursentwicklung und einer ausgewogenen Beziehung zwischen Management und Belegschaft.