

# Die Logik des Niedergangs

**B**erichte über Krisen ehemals hoch geschätzter Unternehmen füllen die Wirtschaftszeitungen. Einstige Börsenstars wie Enron und Worldcom teilen sich die Sündenbank der Wertvernichter mit Traditionskonzernen wie Swissair, DaimlerChrysler oder ABB. Trotz dieser zahlreichen Praxisbeispiele haben die Theoretiker des Managements die Abstürze einst erfolgreicher Firmen bisher deutlich weniger interessiert als die Suche nach den Erfolgsfaktoren. Sie sehen den Niedergang in der Regel als Teil eines natürlichen Prozesses: Unternehmen durchlaufen verschiedene Lebenszyklen, an deren Ende eben der Tod steht.

Leider erklärt dieser Ansatz nicht die spektakulären Firmenkrisen der vergangenen Jahre. ABB, Enron, Swissair oder Worldcom gehörten bis zu ihrem Niedergang zu den erfolgreichsten Vertretern ihrer Branchen. Die Probleme kamen nicht am Ende des natürlichen Lebenszyklus, sondern vielmehr in der Blüte des Lebens.

Wieso geraten gerade Unternehmen, die jahrelang zu den erfolgreichsten und angesehensten zählten, so häufig in Schwierigkeiten?

Wir sind dieser Frage nachgegangen und haben die 100 größten Unternehmenskrisen der vergangenen fünf Jahre analysiert. Die Liste umfasst zum einen die insgesamt 50 größten Firmenpleiten in Europa und in den USA. Zum anderen haben wir die 50 größten Abstürze erfasst: Unternehmen, die über die vergangenen fünf Jahre mindestens 40 Prozent ihres Wertes eingebüßt und Verluste beziehungsweise Schulden in Milliardenhöhe angehäuft haben. Die 100 Firmen haben in diesem Zeitraum einen Wert von insgesamt rund 2500 Milliarden US-Dollar vernichtet – was

**KRISENPRÄVENTION:**  
Immer wieder stürzen erfolgreiche Unternehmen unerwartet ab. Meist stecken dieselben Ursachen dahinter. Eine empirische Studie analysiert zentrale Managementfehler und zeigt auf, wie Führungskräfte wirkungsvoll vorbeugen können.

Von Gilbert Probst  
und Sebastian Raisch

immerhin dem gesamten Bruttosozialprodukt Australiens im selben Zeitraum entspricht.

Eine erste Analyse ergab, dass mehr als die Hälfte der untersuchten Unternehmen bis zum Zeitpunkt ihres Niedergangs ausgesprochen erfolgreich waren. Sie waren Marktführer in ihrer jeweiligen Branche und seit Jahren hochprofitabel. Im Folgenden haben wir uns auf diese rund 50 zuvor erfolgreichen Firmen konzentriert und die Gründe ihres plötzlichen Scheiterns in detaillierten Fallstudien aufgearbeitet.

Das Ergebnis ist frappierend: So unterschiedlich die einzelnen Fälle sind, es gibt eine einheitliche Logik des Niedergangs. Der Absturz war in allen Fällen hausgemacht und alles andere als unvermeidbar. Wir konnten zwei verschiedene Ausprägungen dieser Logik unterscheiden. Wir werden zunächst das von uns so genannte *Burn-out-Syndrom* vorstellen, das bei über 70 Prozent der untersuchten Unternehmen den Niedergang verursachte. Dann wenden wir uns dem *Premature-Aging-Syndrom* zu, das den Niedergang der verbleibenden 30 Prozent erklärt. Anschließend geben wir einige Empfehlungen, wie Manager eine drohende Krise eher erkennen und gegensteuern können.

## Das Burn-out-Syndrom

Kaum ein Managementbuch der vergangenen Jahre kommt ohne die vier zentralen Faktoren des Unternehmenserfolgs aus: hohes Wachstum, die Fähigkeit zur permanenten Veränderung, eine starke visionäre Führung und eine erfolgsorientierte Kultur. Die überwiegende Mehrheit der von uns untersuchten gescheiterten Firmen verfügte über diese Erfolgsfaktoren im Überfluss – und genau darin bestand ihr Problem. Es scheint eine Grenze zu geben, von der an diese vier Eigenschaften kontraproduktiv wirken.

### Exzessives Wachstum

Überzogenes Wachstum durch Akquisitionen gilt in der Finanzliteratur als Hauptgrund für Insolvenzen, vor allem wenn es durch einen hohen Anteil an Fremdkapital finanziert wird. Fast jeder

#### GILBERT PROBST

ist Professor für Organisation und Management an der Universität Genf.

#### SEBASTIAN RAISCH

ist Unternehmensberater und promoviert derzeit an der Universität Genf.

## KOMPAKT

Geraten erfolgreiche Unternehmen in Turbulenzen, kommt dies meist unerwartet. Die Autoren wollten die Gründe für dieses Problem herausfinden und haben die 100 größten Unternehmenskrisen der vergangenen fünf Jahre in Europa und in den USA analysiert. Sie haben dabei eine gemeinsame Logik hinter den Krisen ausmachen können.

**Ursachen:** In der Regel lagen die Probleme in den vier Bereichen Wachstum, Wandel, Führung und Erfolgskultur. In den meisten Fällen wuchsen und veränderten sich die Firmen zu schnell, besaßen zu mächtige Manager und pflegten eine überzogene Erfolgskultur. Waren diese Faktoren andererseits zu schwach ausgeprägt, alterten die Firmen vorzeitig, was ebenfalls zum Absturz führte.

**Vorbeugung:** Unternehmen, welche die Balance zwischen diesen Extremen wahren, sind auf Dauer erfolgreich. Das Management sollte Frühwarnsysteme installieren und bei den ersten Anzeichen einer Krise Stabilisierungs- respektive Transformationsprogramme starten.

untersuchte Niedergang folgte auf eine Phase extremer Expansion. Der Umsatz des Energiebrokers Enron wuchs zwischen 1997 und 2001 um unglaubliche 2000 Prozent. Das Management des Mischkonzerns Tyco entwickelte eine regelrechte Obsession für Übernahmen und schluckte auf der Höhe der Hyperaktivität über 200 Unternehmen pro Jahr. Bei ABB waren es 60 in zwei Jahren, bei Worldcom 75 in vier Jahren, beim französischen Versorger Suez gar 300 in fünf Jahren.

Die ertragsorientierte Übernahmepraxis wurde spätestens dann zum Problem, als den Unternehmen im Zuge der einsetzenden Rezession die Umsätze (und damit der notwendige Mittelzufluss zur Schuldentilgung) wegbrachen. Zusätzlich hatten die Verantwortlichen viele Übernahmen vorschnell und zu weit überhöhten Preisen abgewickelt.

Auch Konzerne, die eine drohende Insolvenz abwenden konnten, belastet in den nächsten Jahren ein riesiger Schuldenberg. Die drei Telekomriesen British Telecom, Deutsche Telekom und

France Télécom beispielsweise haben insgesamt eine Schuldenlast von über 150 Milliarden US-Dollar zu tragen.

### Unkontrollierter Wandel

Hohes Wachstum führt früher oder später zur Sättigung des ursprünglichen Marktes. Um weiter zu wachsen, diversifizierten viele der untersuchten Unternehmen in neue Märkte. Die Integration einer Vielfalt akquirierter Firmen erhöhte dabei die Komplexität und Unruhe in der Organisation. Die permanenten Umbauten führten zunehmend zu operativen Problemen, erwartete Synergien ließen sich vielfach nicht realisieren. Durch die Konzentration auf die neuen Geschäftsfelder litt häufig das Kerngeschäft, und das betroffene Unternehmen verlor letztendlich seine Identität.

Ein typisches Beispiel ist der Technologiekonzern ABB. Nach 60 Übernahmen in unterschiedlichsten Branchen und einem wahren Restrukturierungsrausch blieb ein verzettelter, heimatloser Konzern übrig. Mit der Bahntechnik und dem Kraftwerksbau verkaufte das Topmanagement Herz und Seele des Unternehmens. Der ständige Richtungswechsel und der radikale Umbau führten zu einem kompletten Verlust der Identität. Ähnliches lässt sich bei Vivendi Universal, Enron oder Marconi feststellen. Der Radikalumbau vom konservativen Versorger (Vivendi) beziehungsweise Rüstungsproduzenten (Marconi) – oft über mehrere Zwischenidentitäten – zum Medien- oder Telekom-Unternehmen gilt in allen Fällen als Hauptursache des Scheiterns. Im Fall Enron konnte nach Aussagen eines Spitzenmanagers am Ende „kein Mensch mehr erklären, was die Grundlagen unseres Geschäfts sind“. Bei Marconi stellte ein Mitarbeiter fest: „Wir haben komplett vergessen, wer wir eigentlich sind mit all den Akquisitionen.“

### Mächtige Unternehmensführer

Jedes Unternehmen, das sich allein auf die Fähigkeiten einer einzelnen Person an der Spitze verlässt, lebt riskant. Unsere Untersuchung ergab, dass in fast allen Fällen eine dominante Persönlichkeit in der Topposition den Niedergang wesentlich mit verursacht hat. Das typische Szenario: Ein mächtiger, nahezu autokratisch herrschender Vorstandschef schaltet und waltet nach Gutdünken. Nahezu ausnahmslos mit einer visionären, charismatischen und selbstsicheren Persönlichkeit ausgestattet, strebt er ambitiös nach höheren Zielen. Anfängliche Erfolge werden von Presse, Aktionären und Analysten in zunehmen-

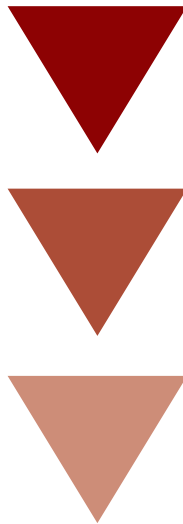
der Verzückung bejubelt. Da gibt es den Superhelden Bernie Ebbers bei Worldcom, das Genie Jean-Marie Messier bei Vivendi und den Übervater Percy Barnevik bei ABB. Das „Time Magazine“ bemerkte, dass Cisco-Chef John Chambers bei Messen „mehr Groupies anzieht als die Spice Girls“.

Die Helden an der Spitze fordern und erhalten exorbitante Gehälter, unbequeme Manager oder Konkurrenten beseitigen sie zügig. Umgeben von Gefolgsleuten, wird ihr Verhalten zunehmend exzessiver. Tyco-Chef Dennis Kozlowski wurde als „römischer Kaiser“ tituliert, Ahold-Boss Cees van der Hoeven als „niederländischer Napoleon“.

### Überzogene Erfolgskultur

Die Kehrseite einer erfolgsorientierten Kultur zeigte sich bei den untersuchten Firmen in der Krise. Erfolgreiche Unternehmen motivieren ihre Mitarbeiter häufig über hohe Gehälter, Bonuszahlungen und schnelle Aufstiegschancen. Um die Vergünstigungen bei Enron ranken sich bis heute Legenden. Vervollständigt wird die Erfolgskultur durch eine rigide Auswahl (up or out, deutsch: Aufstieg oder Ausstieg), lange Arbeits-

**Nach Ende des Booms der späten 90er Jahre leiden so viele Firmen am Burn-out-Syndrom, dass der Eindruck einer Epidemie entsteht.**



zeiten und starkes Konkurrenzdenken. Auch in guten Zeiten führt dies zu einer gewissen Söldnermentalität: Mitarbeiter kommen und gehen, die Loyalität dem Unternehmen gegenüber beschränkt sich weitgehend auf die Möglichkeit, rasch viel Geld zu machen. In der Krise ist es damit schnell vorbei. Das Management muss bei den Gehältern sparen und Beförderungen stoppen, zudem verlieren Aktienoptionen rapide an Wert. Unternehmen wie Abbey National, Bristol-Myers Squibb oder Motorola beklagten in der Krise die Abwanderung der besten Mitarbeiter bei gleichzeitiger innerer Kündigung der verbleibenden, was die Krise weiter verstärkte.

Zusammenfassend lassen sich die vier beschriebenen Faktoren als Symptome derselben Krankheit einordnen, die wir Burn-out-Syndrom (oder Ermüdungssyndrom) genannt haben. Ein übertrieben ehrgeiziger Vorstandschef überlastet durch exzessives Wachstum und unaufhörlichen Wandel die Organisation auf Dauer so sehr, dass diese schlicht ausbrennt. Geschwächt durch hohe

## DaimlerChrysler: Zwei Burn-outs und ein offenes Ende

1985 lobte das Nachrichtenmagazin „Der Spiegel“ den Autokonzern Daimler-Benz in einer Titelgeschichte als das herausragende Musterunternehmen in Deutschland. Eine Dekade später stand der Konzern am Rand des finanziellen Abgrunds. Der Rekordverlust lag 1995 bei 3,1 Milliarden US-Dollar, der Firmenwert war seit 1985 um über 35 Milliarden US-Dollar gefallen. Was war passiert? Daimler-Benz war zum ersten Mal vom Burn-out-Syndrom betroffen.

**Der erste Burn-out.** Von 1985 an kaufte der Vorstand unter Edzard Reuter in einer beispiellosen Expansion alles auf, was am Markt verfügbar war, darunter AEG, Fokker, Dornier und MTU. Reuter verfolgte rastlos seine Vision vom integrierten

drei Jahren gelang ihm die Rolle rückwärts zum Automobil durch die Zerschlagung des von seinem Vorgänger aufgebauten integrierten Technologiekonzerns. 1998 war Daimler-Benz wieder das alte Musterunternehmen mit einem Rekordgewinn von 5,7 Milliarden US-Dollar. Es sollte aber nur drei Jahre dauern, bis der Konzern im Geschäftsjahr 2001 erneut einen Milliardenverlust ausweisen musste; der Schuldenstand hatte sich gegenüber 1998 verdreifacht. Über die Hälfte des Firmenwerts oder 65 Milliarden US-Dollar wurden in den vergangenen fünf Jahren vernichtet. Im selben Zeitraum stieg der Wert des Konkurrenten BMW um über 60 Prozent. Die erneute Krise hatte ihre Ursache wieder im Burn-out-Syndrom.

Tochterunternehmen erforderten zahlreiche Sanierungsprogramme und Reorganisationen. Viel Kapital, Zeit und die besten Manager wurden in die neuen Einheiten umdirigiert. Erste Auswirkungen auf das Kerngeschäft Mercedes-Benz waren zu spüren. Gekürzte Investitionsbudgets führten zu Qualitätsproblemen und verzögerter Produktinnovation. Eine Mitarbeiterumfrage zeigte eine rapide fallende Moral, stark verschlechterte Karrieremöglichkeiten und eine nachlassende Identifikation mit dem Unternehmen.

**Die Gegenmaßnahmen.** Der Vorstand hat auf diese Entwicklung mit einem Stabilisierungsprogramm reagiert. Die wichtigsten Maßnahmen:

- Stabilisierung des Wachstums: Seit Ausbruch der Krise im Jahr 2001 konzentriert sich DaimlerChrysler voll auf die Konsolidierung der neuen Bereiche. Das Management baute Überkapazitäten bei Chrysler und Mitsubishi ab, stieß unwichtige Beteiligungen und Fabriken ab.
- Stabilisierung der Organisation: Der Fokus des Vorstands liegt nun auf der Integration der Unternehmensteile. Insbesondere bei den Materialkosten und durch die gemeinsame Nutzung von Plattformen werden Synergien erzielt. Weitere Investitionen in die Modellpalette autorisiert der Vorstand etwa bei Mitsubishi nur in dem Maße, wie dies zu Einsparungen führt.
- Stabilisierung der Führung: Die Verantwortung für die Veränderungen hat der Vorstand verteilt. Er ist in diesem Punkt aber nicht so weit gegangen wie etwa der US-Mischkonzern Tyco. Dort reformierte das Management die Organisation komplett, um Krisen vorzubeugen. Bei Daimler ist der Konzern nach wie vor stark auf einen einzelnen Mann an der Spitze ausgerichtet.

### Ohne Druck von außen führte Jürgen Schrempp DaimlerChrysler in eine neue Expansionsrunde. Es entstand eine Großbaustelle.

Technologiekonzern. Die „wunderbaren Synergieeffekte“, von denen er schwärmte, blieben ein Wunschtraum. Der Konzern versank mehr und mehr im Chaos permanenter Reorganisationen. Mitarbeiter verkündeten vor der Presse: „Früher wussten wir noch, was wir sind: Automobilbauer. Jetzt wissen wir es nicht mehr.“ Probleme in den neuen Bereichen erforderten zunehmend Kapital und Zeit, was zulasten des Kerngeschäfts ging. Am Ende seiner Amtszeit 1995 wurde Reuter als „größter Kapitalvernichter der deutschen Geschichte“ titulierte.

**Zurück zum Auto.** Jürgen Schrempp löste Reuter daraufhin als Vorstandschef ab. Innerhalb von

**Der zweite Burn-out.** Ohne Druck von außen hatte der ehrgeizige Schrempp das Unternehmen in eine weitere Expansionsrunde geführt. Dieses Mal war es die Vision der Welt AG mit der teuren Akquisition von Chrysler und Beteiligungen an Mitsubishi, Hyundai und diversen US-Nutzfahrzeugherstellern. Anfängliche Opposition (wie etwa vom ehemaligen Chrysler-Chef Thomas Stallkamp bei der geplanten Nissan-Übernahme) beseitigte Schrempp schnell. Fortan regierte er den Konzern mit einem Team loyal ergebener Manager. Bald wurde der Konzern aber erneut zur Großbaustelle. Die komplexe Integration kam zunächst nur mühsam voran. Milliardenverluste in den neuen

Schulden, wachsende Komplexität und anhaltende Unsicherheit, bricht das System im Extremfall in sich zusammen. Das Fallbeispiel Daimler-Chrysler steht stellvertretend für viele andere Unternehmen – auch wenn der Konzern durchaus noch die Chance zur Wende hat (siehe Kasten Seite 40).

Nach Ende der Boomphase der späten 90er Jahre finden sich derzeit so viele Beispiele für das Burn-out-Syndrom, dass sich geradezu der Eindruck einer Epidemie aufdrängt. Ist es damit nur ein einmaliges Phänomen am Ende einer historischen Aufschwungphase? Ein Blick in die Geschichte belehrt uns leider eines Besseren. In jeder Dekade finden sich zahlreiche Beispiele für das Burn-out-Syndrom, darunter der US-Stahlproduzent LTV (1970), der Elektrokonzern AEG (1974), der US-Computerpionier Atari (1984) oder die Metallgesellschaft (1993). Unsere ergänzende Langzeitstudie bestätigt aber die Vermutung, dass die Anzahl der Burn-outs in der Folge eines Börsencrashes sprunghaft ansteigt. So berichten Wirtschaftshistoriker beispielsweise vom Kollaps eines hochfliegenden Versorgungsimperiums namens Middle West Utilities im Jahre 1932 in Folge der Weltwirtschaftskrise; der Fall gleicht dem Enron-Debakel wie ein Ei dem anderen.

## Das Premature-Aging-Syndrom

In einfachem Umkehrschluss der bisherigen Erkenntnisse könnte mancher Leser vermuten, das Management eines Unternehmens könne das Burn-out-Syndrom vermeiden, indem es weitgehend auf Wachstum, Wandel, machtvolle Unternehmensführer und erfolgsorientierte Mitarbeiter verzichte. Erstaunlicherweise haben die verbliebenen 30 Prozent der von uns untersuchten Firmen genau dies getan – und sind damit genauso ins Verderben gerutscht. Bei ihnen lässt sich ein Stillstand, ein vorschnelles Altern (Premature Aging) oder gar Vergreisen der zuvor sehr erfolgreichen Firmen feststellen:

### Stagnierendes Wachstum

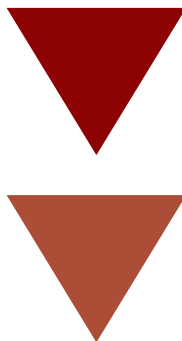
Ein gesundes Wachstum gilt in der Managementliteratur als Grundvoraussetzung für den Unternehmenserfolg. Die zweite Gruppe der untersuchten Unternehmen, darunter der Einzelhändler Kmart, der Fotorieze Kodak, die Fluggesellschaft United Airlines und der Kopiererhersteller Xerox, weisen aber seit Jahren stagnierende Umsätze aus. Zaghafte Versuche, wieder zu wachsen, sind gescheitert. So etwa beim Telekomkonzern Sprint – trotz eines hohen Marktwach-

tums. Die zahlreichen halbherzigen Ausflüge in die Boommärkte Internet und Services scheiterten, eine geplante Fusion kam nicht zu Stande.

### Zögerlicher Wandel

Die Fähigkeit zur Innovation und Veränderung ist unerlässlich für das Überleben in einem sich wandelnden Marktumfeld. Der Niedergang der untersuchten Firmen ist im Wesentlichen auf ein starres Festhalten an einer zunehmend veralteten Erfolgsformel zurückzuführen. Starke Kräfte im Unternehmen blockieren jegliche Veränderun-

**Vorzeitiges Altern ist ein weitgehend konjunkturunabhängiges Phänomen. Beispiele dafür finden sich zu allen Zeiten zahlreich.**



gen. Ein gutes Beispiel ist Eastman Kodak: Um das Kerngeschäft mit Filmen nicht zu gefährden, wurde der Trend zur digitalen Fotografie konsequent ignoriert. Filme machen nach wie vor 80 Prozent des Umsatzes aus, obwohl der entsprechende Markt wegbricht. Vom Wachstumsmarkt digitale Fotografie profitiert derweil die Konkurrenz. Ähnlich ergeht es Xerox, dem amerikanischen Giganten im Kopierergeschäft: Obwohl das eigene Forschungslabor zentrale Innovationen des digitalen Zeitalters entwickelt hat, konzentrierte sich das Management ausschließlich auf das Kerngeschäft Kopierer. Der Markt für diese Geräte schrumpft aber zunehmend, und der Konzern verliert Marktanteile an Billigproduzenten.

### Schwache Unternehmensführer

Um Veränderungen durchzusetzen, bedarf es einer starken Führung, die sich gegen Widerstände behauptet. Diese Führung fehlte in den untersuchten Firmen. In vielen Fällen stand ein altgedienter Vorstandschef an der Spitze, der – durch vergangene Erfolge bestätigt – zunehmend starr an seinen Gewohnheiten festhielt. Zum Beispiel blockierte bei Motorola Firmenchef Christopher Galvin, seit 36 Jahren im Konzern und Enkel des Firmengründers, jahrelang notwendige Reformen.

Geht die Ära des großen Mannes schließlich zu Ende, gibt es meist keinen geeigneten Nachfolger, etwaige Rivalen hatte dieser längst beseitigt. Es folgt eine schwache Führung, die häufig recht schnell wieder ausgetauscht werden muss. Im Fall Kmart folgten etwa auf Vorstandschef Joseph An-



tonini fünf CEOs in nur sieben Jahren, begleitet von ständigen Veränderungen quer durch das komplette Managementteam.

### Fehlende Erfolgskultur

Gemeinsam ist der zweiten Gruppe der untersuchten Unternehmen eine angenehme, auf Loyalität und Vertrauen angelegte Unternehmenskultur. Die Angestellten sind nicht selten mehrere Jahrzehnte oder gar ihr ganzes Arbeitsleben in den Firmen tätig. Die Schattenseite dieser Kultur: Das Management vermeidet zu lange notwendige Einschnitte beim Personal. Reuters beispielsweise verfügt noch heute über doppelt so viele Mitarbeiter wie Wettbewerber vergleichbarer Größe. Werden Entlassungen dann unvermeidlich, zerstört dies häufig die auf Vertrauen basierende Kultur. Bei Eastman Kodak ist nach Aussagen von Mitarbeitern nach Streichung von 30 000 Stellen in den letzten sechs Jahren „kein bisschen Loyalität oder Motivation mehr übrig“.

Zusammengefasst können wir bei der zweiten Gruppe von Unternehmen – durch das Fehlen von Wachstum und Wandel – ein vorzeitiges Vergreisen feststellen, das wir als Premature-Aging-Syndrom bezeichnen. Das Management ignoriert Veränderungen zunehmend, bis das Unternehmen in eine Schiefelage gerät. Das Fallbeispiel Marks & Spencer zeigt, wie eine Traditionsfirma unter dem Premature-Aging-Syndrom leidet und wie es dem Alterungsprozess entkommen kann (siehe Kasten rechts).

Unsere ergänzende Langzeituntersuchung zeigt: Dieses Syndrom ist ein weitgehend konjunkturunabhängiges Phänomen. Beispiele für das vorzeitige Vergreisen finden sich zu allen Zeiten zahlreich. General Motors beispielsweise verschiefte den Trend hin zu Geländewagen, Lucent Technologies die Glasfasertechnologie und IBM das PC-Zeitalter. Historiker wie Arnold Toynbee, die den Aufstieg und Fall großer Zivilisationen untersuchten, führen deren Niedergang auf vergleichbare Faktoren zurück.

## Zwei Syndrome, eine Logik

Die beiden beschriebenen Syndrome stellen zwei Seiten derselben Medaille dar. Sie sind Teil einer natürlichen Logik des Niedergangs. Wachstum, Wandel, eine starke Unternehmensführung und eine Erfolgskultur stellen zentrale (Erfolgs-)Faktoren für ein Unternehmen dar. Sowohl sehr geringe als auch sehr hohe Werte für diese zentralen Faktoren können auf Dauer negativ für das Unternehmen sein. Der optimale Wert scheint allen

## Marks & Spencer: Dem

Marks & Spencer gilt als der weltweit erfolgreichste und profitabelste Einzelhändler der vergangenen 50 Jahre und ist seit über 100 Jahren Marktführer in England. Die Aktie entwickelte sich in den vergangenen 30 Jahren durchgehend besser als der Markt. 1998 wurde mit einem Gewinn von über zwei Milliarden US-Dollar zum erfolgreichs-

verzichtete das Management weiter komplett auf Werbung und Preisaktionen. Bis zum Zeitpunkt der Krise gab es nicht einmal eine Marketingabteilung. Den Trend hin zu zentralen Geschäften an erstklassigen Standorten ignorierte die Geschäftsleitung. Trotz veränderter Kundenbedürfnisse und Einbrüchen im Kerngeschäft Texti-

### In der über 100-jährigen Geschichte von Marks & Spencer ereignete sich kein einziger wirklich revolutionärer Wandel.

ten Jahr in der Firmengeschichte. Zwei Jahre später hatte Marks & Spencer mehr Wert zerstört als irgendein anderes Unternehmen aus dem Börsenindex FTSE 100 in diesem Zeitraum. Umsatz und Marktanteile gingen zurück, der Unternehmensgewinn fiel um mehr als die Hälfte. Im Jahr 2000 steckte das einstige Erfolgsunternehmen plötzlich mitten im Überlebenskampf. Die Ursachen? Ein Lehrbeispiel für das Premature-Aging-Syndrom.

**In Ehren ergraut.** Auslöser der Krise war das starre Festhalten am alten Erfolgsmodell trotz deutlicher Veränderungen im Wettbewerbsumfeld. Ungeachtet wachsender Konkurrenz,

lien überarbeitete es nicht die altmodischen Kollektionen. Die Textilproduktion verblieb auch angesichts deutlich über der Konkurrenz liegender Kosten weitgehend in England. Bis 1999 akzeptierten die Geschäfte weder Kredit- noch Debitkarten. In der über 100-jährigen Geschichte findet sich kein einziger wirklich revolutionärer Wandel.

**Die Krise verschärft sich.** Vom erfolgsverwöhnten Management waren trotz stagnierender Umsätze keine Änderungen zu erwarten. Bis 1998 gab es nicht einen einzigen Direktor, der seine Karriere nicht in der Firma angefangen hatte. Chairman Sir Richard Greenbury herrschte im

Anschein nach zwischen den Extremen zu liegen. Erkenntnisse aus der Managementforschung bestätigen diese Vermutung:

### Gesundes Wachstum

Die amerikanische Wirtschaftswissenschaftlerin Edith Penrose kam bereits 1959 in ihrem Managementklassiker „The Theory of the Growth of

## Alterungsprozess entkommen

Kolonialstil, Anordnungen waren auszuführen und auf keinen Fall zu hinterfragen oder gar zu kritisieren. Nach seinem späten Abgang folgte 1999 ein weiterer Veteran auf dem Vorstandssitz, dessen chaotische Restrukturierungsversuche die Krise weiter anheizten. Die Mitarbeiter gerieten in Panik und sperrten sich gegen jegliche Veränderung. Bisher hatte sich Marks & Spencer nach Gutsherrenart um seine Mitarbeiter gekümmert. Wer einmal adoptiert worden war, verbrachte dort meist sein ganzes Arbeitsleben. Dieser Mythos verblasste abrupt, als Marks & Spencer 1999 begann, zehntausende Mitarbeiter zu entlassen. Ein Untergangsgefühl breitete sich aus, Fehlzeiten aufgrund psychischer Erkrankungen stiegen um über 25 Prozent an.

### Verjüngungskur als Rettung.

Um nicht zum Sanierungsfall zu werden, startete ein im Jahr 2000 neu installiertes Management unter dem Vorstandsvorsitzenden Luc Vandevelde ein Transformationsprogramm:  
■ Öffnen des Systems: Nach Meinung von Analysten hat nur der massive Austausch von Mitarbeitern und Führungskräften bei Marks & Spencer das Unternehmen gerettet. Es ging zunächst darum, eingefahrene Routinen durch frische Impulse

von außen aufzubrechen. Die Injektion frischer Kräfte musste dabei auf allen Ebenen erfolgen, im Aufsichtsrat wie im Management und bei den Mitarbeitern.

■ Investition in Wachstum und Wandel: Das neue Team an der Spitze revolutionierte das Traditionsunternehmen Marks & Spencer von Grund auf. Zusätzlich zum traditionell starken Textilsegment investierte es verstärkt in die Wachstumsbereiche Lebensmittel, Einrichtungsbedarf und Finanzdienstleistungen; die Textilproduktion lagerte es weitgehend in kostengünstigere Länder aus; die bürokratische Struktur des Unternehmens veränderte es komplett. Erste Marketingkampagnen sind angelaufen, neue und attraktivere Marken und Produktlinien wurden erfolgreich eingeführt.

■ Kultureller Wandel: Ein Ziel von Marks & Spencer ist es nun, die durch den Wandel erreichte Dynamik zu nutzen, um langfristig eine innovative und leistungsorientierte Kultur zu schaffen.

Das Transformationsprogramm für das zu früh ergraute Unternehmen zeigt Wirkung: Umsatz und Unternehmensgewinn stiegen im abgelaufenen Geschäftsjahr entgegen einem deutlich negativen Markttrend deutlich an.

gen an der California Polytechnic State University belegt diese Theorie: Zunehmendes Wachstum wirkt sich zunächst positiv auf Profitabilität und Unternehmenswert aus. Dieser Effekt kippt aber deutlich ins Negative, sobald ein optimaler Wachstumswert überschritten wird. Die Finanzliteratur empfiehlt Managern deshalb, das Wachstum ihrer Firmen auf einen optimalen Wachstumswert (Sustainable Growth Rate) zu begrenzen.

### Stabiler Wandel

Erkenntnisse aus der Organisationsforschung zeigen, dass in dynamischen Umwelten die Fähigkeit des Unternehmens zur Anpassung und Entwicklung unabdingbar ist. Übermäßiger Wandel führt aber zu einer Zerstörung der Identität. Menschen sind nur handlungsfähig, wenn sie ein gewisses Maß an Sicherheit haben. Organisatorische Regeln schaffen Sicherheit, Routinen und Gewohnheiten. Gibt es zu viele Veränderungen, verliert das Unternehmen zunehmend seine Aktionsfähigkeit.

### Geteilte Macht

Laut empirischen Studien ist der optimale Führungsstil in Unternehmen zwar abhängig von der Situation, aber eine gemeinsame oder geteilte Machtausübung führt in den weitaus meisten Fällen zum größten Erfolg. Nur in einzelnen Krisensituationen kann ein autokratischer Führungsstil von Vorteil sein.

### Ausgewogene Unternehmenskultur

Erkenntnissen der Spieltheorie zufolge hat ein egoistischer Wettbewerb zwischen den Mitarbeitern langfristig weit weniger Erfolg als eine vertrauensvolle Zusammenarbeit. Übertriebene Vertrauensseligkeit führt aber vor allem in erfolgreichen Großunternehmen dazu, dass die Organisation immer mehr Trittbrettfahrer mitschleppt. Für die Leistungsträger wird das System dann immer unattraktiver. Die Spieltheorie empfiehlt deshalb den Mittelweg einer wehrhaften Vertrauenskultur: Wer Leistung bringt, kann sich darauf verlassen, dass er belohnt wird. Wer hingegen Leistung verweigert, kann sich darauf verlassen, dass er sanktioniert wird.

Wie wir gesehen haben, scheint es einen optimalen Wert entlang der vier beschriebenen Faktoren zu geben. Geringe Schwankungen um diesen Idealwert sind dabei völlig normal. Von einem gewissen Punkt an beziehungsweise bei ständiger Überlastung wird das System dann allerdings zunehmend anfällig. Bei dauerhafter Abweichung

the Firm“ (deutsch: „Die Theorie vom Wachstum der Unternehmen“) zu dem Ergebnis, dass Wachstum für ein Unternehmen lebensnotwendig ist. Firmen, die zu schnell wachsen, stoßen aber (aufgrund knapper Ressourcen) an ihre administrativen und kognitiven Grenzen und verlieren leicht die Kontrolle. Eine aktuelle empirische Studie von Professor Cyrus Ramezani und Kolle-

nach oben droht das Burn-out-Syndrom, bei anhaltender Abweichung nach unten das Premature-Aging-Syndrom – mit seinen jeweiligen Folgen.

Erfolgreiche Unternehmen halten deshalb langfristig die Balance. Ergebnisse unserer empirischen Studie bestätigen dies. Die erfolgreichsten Konkurrenten der von uns untersuchten Krisenunternehmen, darunter BMW, General Electric, Siemens und Toyota, verfolgen eine Firmenpolitik, die sie langfristig im Gleichgewicht hält. Das Beispiel Siemens zeigt stellvertretend, wie diese Unternehmen arbeiten (siehe Kasten rechts).

## Den Niedergang verhindern

Das Beispiel Siemens belegt, wie erfolgreiche Unternehmen langfristig das Gleichgewicht halten. Ein guter Firmenchef wechselt demnach häufiger die Richtung. Auf eine Wachstumsphase folgt die Konsolidierung, auf Wandel Stabilisierung. Er steuert gegen, statt zu übersteuern. Wie kann das Management aber rechtzeitig feststellen, dass es Zeit zum Handeln ist? Und welche Maßnahmen muss es ergreifen, wenn das Unternehmen erst einmal aus dem Gleichgewicht geraten ist?

### Effektive Frühwarnsysteme

In Deutschland sind alle größeren Unternehmen seit Mai 1998 gesetzlich verpflichtet, ein Überwachungssystem zum Schutz vor Unternehmenskrisen einzuführen. Auch die überwiegende Mehrheit der von uns untersuchten Unternehmen verfügte über ein solches System. Warum diese versagt haben, erklärt sich vor allem aus ihrer praktischen Umsetzung. Risikomanagement erfolgt meist im Rahmen des Controllings; die Analyse beschränkt sich dabei weitgehend auf finanzielle Kennzahlen. Einige Unternehmen, darunter Siemens, betrachten ergänzend (etwa im Rahmen einer Balanced Scorecard) einige operative Kennzahlen, wie zum Beispiel Fehlerquoten in der Fertigung.

Unsere Untersuchung zeigt hingegen: Erst in der Endphase einer Krise kommt es zu erkennbaren Auswirkungen auf die quantitativen Kennzahlen des Unternehmens. Dann ist es meist zu spät, um den Ausbruch der Krise zu verhindern. Ein effektives Frühwarnsystem kann deshalb nicht allein auf Kennzahlen beschränkt bleiben, es muss bereits viel früher schwache Signale erfassen können. Diese ersten Krisensignale sind qualitativer Natur und entsprechen den zuvor beschriebenen strategischen Faktoren, wie zum Beispiel

## Siemens: Ein Konzern im Gleichgewicht

Im Gegensatz zu den krisengeplagten Mitbewerbern ABB und Alstom steht der Elektrotechnikkonzern Siemens gut da. Trotz schlechten Marktumfelds lag der Gewinn 2003 bei 3,1 Milliarden US-Dollar. Die Siemens-Aktie hat den Vergleichsindex MSCI Europe in den vergangenen fünf Jahren um über 80 Prozent geschlagen (ABB: minus 50 Prozent, Alstom: minus 70 Prozent). Zudem ist der Konzern praktisch schuldenfrei. Diese Performance erklärt sich aus der ausgewogenen Unternehmenspolitik.

**Gesundes Wachstum.** Das durchschnittliche Umsatzwachstum über die vergangenen zehn Jahre liegt bei 6,2 Prozent und entspricht relativ genau dem für das Unternehmen optimalen Wert (Sustainable Growth Rate). Es wurde überwiegend organisch erzielt, auf spektakuläre Übernahmen verzichtete das Management. Gezielte kleinere Akquisitionen (etwa des Industrieturbinegeschäfts von Alstom) finanzierte es durch Erlöse aus der Auslagerung unattraktiverer Bereiche (wie der Halbleitersparte Infineon). Das Wachstum wurde von einem dauerhaften Kostensenkungs- und Sanierungsprogramm begleitet.

**Stabiler Wandel.** Der Vorstand betreibt ein aktives Portfolio-Management mit regelmäßigen Zukäufen und dem Abstoßen schwacher Bereiche. Der Fokus auf Elektrotechnik bleibt aber auch nach 156 Jahren Firmengeschichte unangetastet und gibt dem Unter-

nehmen eine klare Identität. Siemens verfolgt eine Strategie des schrittweisen Wandels und widerstand allen radikalen Forderungen. Im Gegensatz zu ABB kam Siemens der Analystenforderung nicht nach, das „langweilige“ Energiegeschäft abzustoßen, und erfreut sich heute an dessen Erträgen.

**Geteilte Macht.** Siemens hat mit Vorstandschef Heinrich von Pierer einen anerkannten und visionären Unternehmensführer. Gleichzeitig ist seine Macht im Konzern klar begrenzt. Der starke Aufsichtsrat entwirft traditionell die Unternehmensstrategie und redet auch im Tagesgeschäft mit. Zudem hat von Pierer, in stärkerem Maße als seine Vorgänger, Verantwortung an die Zentralvorstände und die Landesgesellschaften delegiert.

**Ausgewogene Unternehmenskultur.** Die ehemals als bürokratisch und veränderungsresistent geltende Kultur von Siemens hat sich in den vergangenen zehn Jahren massiv gewandelt. Veränderungen der Organisationsstruktur, des Gehaltssystems und im Führungsverhalten haben zu einer viel stärker ertragsorientierten Denkweise geführt. Gleichzeitig wurde die Erfolgskultur aber nicht überzogen. Das Management pflegt weiter ein kooperatives Verhältnis mit den Arbeitnehmervertretern und ist beispielsweise ein Vorreiter im Bereich der Work-Life-Balance-Konzepte (Telearbeit, Elternzeit).

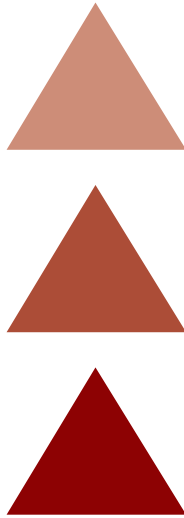


überzogenes Wachstum oder eine überzogene Erfolgskultur. Die existierenden Frühwarnsysteme müssen deshalb dringend um eine strategische Komponente erweitert werden.

Unsere Untersuchung hat zudem gezeigt, dass es sehr stark vom Aufsichtsrat abhängt, ob und wie effektiv ein Unternehmen auf einmal erkannte Krisenzeichen reagiert. Der Firmenchef selbst beharrte in nahezu allen von uns untersuchten Fällen auf den bisherigen Erfolgsrezepten. Statt umzusteuern, verstärkte das Management die nunmehr kontraproduktiven Verhaltensmuster immer weiter. Ein unabhängiger und kompetenter Aufsichtsrat, wie im Beispiel Siemens, ist deshalb notwendig, damit das Management rechtzeitig Gegenmaßnahmen einleitet.

### Maßnahmen zur Krisenprävention

Sind die latenten Krisensignale dank eines strategischen Frühwarnsystems erkannt, ist es un-



Die gute Nachricht: Manager stehen dieser Gefahr nicht wehrlos gegenüber. Erkennen sie die Risiken rechtzeitig und steuern sie daraufhin wirkungsvoll und beherzt gegen, können sie den Ausbruch der Krise in der Regel noch rechtzeitig vermeiden. Das zentrale Problem ist dabei eindeutig psychologischer Art. Um rechtzeitig gegenzusteuern, muss ein Firmenchef die bisherige Strategie und Vorgehensweise bereits zu einem Zeitpunkt ändern, zu dem diese (zumindest vorgründig) noch erfolgreich ist. Ein solcher Schritt widerspricht augenscheinlich jeglicher Logik und wird, zumindest kurzfristig, kaum Beifall bei den Mitarbeitern und den Analysten finden.

Um langfristig erfolgreich zu sein, benötigen Unternehmen aber Vorstände und Aufsichtsräte, die sich trotz anhaltender Erfolge die Fähigkeit zur Selbstkritik und den Mut zur Richtungsänderung erhalten. ■

## Um einer Krise vorzubeugen, muss ein Firmenchef die Strategie bereits dann ändern, wenn diese scheinbar noch erfolgreich ist.

erlässlich, geeignete Maßnahmen zu ergreifen, um – idealerweise – einen Ausbruch der drohenden Krise zu verhindern. Dies bedeutet eine Kursänderung, ein Gegensteuern, damit das Unternehmen wieder zurück zu seinem Gleichgewicht findet.

Die von uns untersuchten Krisenunternehmen setzen derzeit umfassende Sanierungskonzepte um. Aus dem Verlauf dieser Programme lässt sich gut erkennen, welche Maßnahmen zum Erfolg führen. Gibt es deutliche Anzeichen für ein Burn-out-Syndrom, muss das Management ein Stabilisierungsprogramm aufsetzen, wie es etwa das Management von DaimlerChrysler derzeit umsetzt. Gibt es dagegen deutliche Anzeichen für das Premature-Aging-Syndrom, muss das Management ein Transformationsprogramm starten, wie zum Beispiel das von Marks & Spencer.

### Fazit

Der Niedergang erfolgreicher Firmen folgt in den weitaus meisten Fällen derselben Logik. Die Vielzahl betroffener Unternehmen in unserer Untersuchung zeigt, dass es sich dabei um eine reale Bedrohung für jede Firma handelt, heute und in Zukunft.

## SERVICE

### LITERATUR

*FINKELSTEIN, S.: Why Smart Executives Fail: And What You Can Learn From Their Mistakes, Portfolio 2003.*

*MILLER, D.: The Icarus Paradox: How Exceptional Companies Bring About Their Own Downfall, Harper Collins 1992.*

*PENROSE, E.: The Theory of the Growth of the Firm, Oxford University Press 1995.*

*SULL, D. N.: Revival of the Fittest: Why Good Companies Go Bad and How Great Managers Remake Them, Harvard Business School Press 2003*

### INTERNET

*Krisennavigator – Institut für Krisenforschung in Kiel, eine Ausgründung der*

*Christian-Albrechts-Universität zu Kiel:*

*www.krisennavigator.de*

*Angebot rund um das Thema Risk Management: www.risknet.de*

### KONTAKT ZU DEN AUTOREN

*Gilbert.Probst@hec.unige.ch*

*Sebastian.Raisch@hec.unige.ch*

© 2004 Harvard Businessmanager  
Für Nachdrucke siehe Seite 114