
Sanierung aus makroökonomischer Sicht

Gunther Tichy

Selten gibt es auf einem Gebiet so viele Vorurteile, insbesondere so viele falsche Vorurteile und so viele eklatante Fehlentscheidungen, die sich aus diesen Fehlurteilen ergeben, wie gerade auf dem Gebiet der volkswirtschaftlichen Beurteilung von Unternehmenssanierungen und Unternehmensinsolvenzen. Berühmte Leute haben versucht auszurechnen, wieviel Kapital die Volkswirtschaft durch Insolvenzen verliert, wieviel Arbeitsplätze durch sie verlorengehen, fast jeden Tag schreiben die Zeitungen, wieviel Geld uns die Sanierung der VEW kostet, Geld, das wir uns ihrer Meinung nach ersparen könnten, unterließen wir die Sanierung. Politiker tun so, als ob die Frage, ob man ein Unternehmen sanieren muß (und kann), von der Zahl der dort Beschäftigten und nicht von seiner Sanierbarkeit, den Kosten der Sanierung und den Kosten von Alternativen abhängt. Oder die Sanierung selbst: Ein Unternehmen gilt allzuoft schon dann als saniert, wenn es wieder schwarze Zahlen oder in vielen Fällen nicht mehr rote Zahlen schreibt. Man wundert sich über die widrigen Umstände, wenn die nächste Rezession oder die nächste Änderung der Märkte das Sanierungswunder wie Eis an der Sonne schmelzen läßt.

Ich möchte diese Vorurteile zunächst unwiderlegt lassen und die Frage etwas grundsätzlicher angehen. Ich möchte mich zunächst dem Problem zuwenden, wann und warum ein volkswirtschaftlicher Sanierungsbedarf auftritt, ich möchte dann die Frage aufgreifen, wann eine Sanierung volkswirtschaftlich richtig ist und mich zuletzt dem schwierigen Problem zuwenden, was eine Sanierung aus volkswirtschaftlicher

Sicht überhaupt bedeutet und wer sie durchführen kann. Ich werde enden mit einem Plädoyer für eine lebendige Unternehmensstruktur, in der Insolvenzen ihren Platz und ihre Bedeutung ebenso haben wie Unternehmenssanierungen und Unternehmensrevitalisierungen.

1. Wann tritt ein Sanierungsbedarf auf?

Ganz allgemein gesprochen tritt ein Sanierungsbedarf immer dann auf, wenn ein Unternehmen in Schwierigkeiten gekommen ist. Als überwiegender Grund für Schwierigkeiten, in die ein Unternehmen gerät, gilt meistens unternehmerisches Versagen: Die Logik spricht dafür, weil in jeder Branche und in jeder Firmengruppe die Mehrzahl der Betriebe nicht sanierungsbedürftig ist, die Betriebsräte und Politiker sind vom Versagen des Managements überzeugt, und die Statistik scheint es zu beweisen: Nach den Angaben des Kreditschutzverbandes von 1870 gingen von den Insolvenzen des Jahres 1982 24 Prozent auf Fahrlässigkeit und 23 Prozent auf Unternehmensfehler, 13 Prozent auf verschuldete oder unverschuldete persönliche Ursachen zurück, zusammen also kaum weniger als zwei Drittel aller Insolvenzfälle. Der kleinere Teil beruht auf Änderungen der Märkte (13 Prozent) oder Kapitalmangel (25 Prozent). 1980, vor der Verdoppelung der Insolvenzsumme, hatte der Anteil der „sachlichen“ Insolvenzursachen allerdings statt zwei Drittel bloß zwei Fünftel und der der „persönlichen“ noch drei Fünftel betragen. Dabei ist anzunehmen, daß die Untersuchungen den Anteil der persönlichen Ursachen in schwierigen Zeiten unterschätzt. Denn übermäßige Investitionen und betriebliche Erweiterungen, die in der Statistik des Kreditschutzverbandes unter Fahrlässigkeit ausgewiesen werden, Fehler der rationalen Planung bei Funktionsänderungen, Kalkulationsfehler usw., die als Fehler im innerbetrieblichen Bereich ausgewiesen werden, kommen natürlich immer wieder vor. In Zeiten kräftigen Wachstums und mäßigen Strukturwandels bleiben sie jedoch ohne größere Folgen, es ist in diesen Zeiten relativ leicht Unternehmer zu sein; in Phasen der Krise und des Strukturwandels haben sie die katastrophalen Folgen, die wir in der gegenwärtigen Rezession erleben.

Aus volkswirtschaftlicher Sicht können wir uns daher mit Managementfehlern als Insolvenzursache bzw. als Ursache eines Sanierungsbedarfes nicht zufrieden geben. Warum häufen sich Managementfehler in bestimmten Situationen? Aus volkswirtschaftlicher Sicht sollen neben Fehlern des Managements im engsten Sinn Maßnahmen der Wirtschaftspolitik, Strukturprobleme, Finanzierungsprobleme und Organisationsprobleme unterschieden werden. Dabei handelt es sich allerdings bloß um eine gedankliche Trennung, die einzelnen Formen treten selten rein auf. Häufig wirken alle diese Ursachen gemeinsam mit persönlichen Fehlern des Managements zusammen.

Maßnahmen der Wirtschaftspolitik äußern sich am häufigstens in zwei Formen von Sanierungsbedarfen, die ich als Lohnkosten-Sanie-

rungsbedarf und als Aufwertungs-Sanierungsbedarf bezeichnen möchte. *Lohnkosten-Sanierungsbedarf* ergibt sich daraus, daß das österreichische Lohnniveau in den letzten Jahren und Jahrzehnten der gesamtwirtschaftlich stark steigenden Produktivität nachgezogen wurde, und Österreich dadurch allmählich von einem Mittellohnland zu einem Hochlohnland wurde. Die Unternehmungen, die ihre Produktivität und ihre Produktpalette dem steigenden Lohnniveau nicht anpassen konnten, insbesondere manche Betriebe der traditionellen Grundstoff- und Konsumgüterindustrie sind dadurch zu Sanierungsfällen geworden.

Die Unternehmungen, die einen *Aufwertungs-Sanierungsbedarf* haben, führten vor der Aufwertungswelle der siebziger Jahre ein meist bescheidenes, aber nicht sonderlich gefährdetes Leben auf den Exportmärkten. Sie erzeugten zwar nicht gerade Spezialitäten, aber solide Standardprodukte. Die kräftige Aufwertung Österreichs in den siebziger Jahren setzte sie einem unerhörten Preisdruck auf den Inlands- und noch stärker auf den Exportmärkten aus. Bei ihren Standardprodukten war nichts mehr zu verdienen, um kräftig umzustrukturieren fehlten nach der Aufwertung die Gewinne, nach einiger Zeit auch die Reserven. Eine zeitlang lebten diese Unternehmungen noch von der Substanz, dann waren sie Sanierungs- oder Insolvenzfälle.

Die Firmen mit *Struktur-Sanierungsbedarf* litten zwar vielleicht auch unter der Aufwertung, bei ihnen liegen die Probleme jedoch tiefer. Ihre Produktpalette steht unter der drängenden Konkurrenz der Niedriglohnländer, und sie wären auch ohne Aufwertung in Schwierigkeiten geraten. Sie sind nicht Opfer der heimischen Wirtschaftspolitik, sondern Opfer der neuen internationalen Arbeitsteilung. Der heimischen Wirtschaftspolitik ist äußerstenfalls vorzuwerfen, daß sie die Folgen der neuen internationalen Arbeitsteilung voll und plötzlich durchschlagen ließ und nicht versuchte durch Maßnahmen der aktiven Strukturpolitik Anpassungshilfen für begrenzte Zeit zu geben, sowie, daß sie es versäumte, die Rahmenbedingungen für einen Rückzug aus billiger Massenproduktion hin zu Hochtechnologie und Marktnischen zu schaffen.

Die Firmen mit *Finanzierungs-Sanierungsbedarf* sind von der Produktionsstruktur her häufig sogar Unternehmungen mit guter und hoher Technologie, Unternehmungen, die häufig die vielzitierten Marktnischen sogar gefunden haben. In ihrer Aufbauphase allerdings waren die Gewinne noch nicht sehr hoch, oder das Wachstum so rasch, und damit der Kapitalbedarf so hoch, daß die Innenfinanzierung auch nicht annähernd ausreichte. Nun gibt es in Österreich keine funktionierenden Märkte für Eigenkapital, aber die Bereitschaft der Banken, Fremdkapital zur Verfügung zu stellen – auch bei minimalem Eigenkapital – war sehr groß. Österreich hat es dadurch geschafft, in einem entscheidenden Punkt Japan zu überholen, nämlich in der Verschuldensquote der Unternehmungen. Als dann die Kredite temporär knapp wurden, und zwar gerade in einer Zeit, in der statt Gewinne vielfach Verluste auftraten, und das Zinsniveau auf das Doppelte stieg, konnten

diesen an und für sich guten Betrieben auch das hohe Niveau ihrer Technologie und ihre Marktnischen nicht mehr helfen; die Sanierung war fällig.

Sanierungsbedarf aus Organisationsmangel entsteht, wenn die Firmen im Laufe ihrer Entwicklung ihre Größe, ihren Geschäftsbereich, ihre Kundenstruktur, ihre Produktpalette usw. ändern, ihre Organisation jedoch unverändert lassen. Es kommt zu Entscheidungsverzögerungen, zu innerbetrieblichen Reibereien, zum Ausscheiden der besten Mitarbeiter und vielfach überraschend schnell zum Zusammenbruch.

Die Liste von möglichen Ursachen von Sanierungsbedarf aus volkswirtschaftlicher Sicht ließe sich sicherlich verlängern. Aber wir könnten daraus nichts weiter lernen, die Grundthese ist klar geworden: Ein Sanierungsbedarf tritt immer dann auf, wenn der Unternehmer nicht in der Lage ist, sich rasch und effizient an geänderte Bedingungen anzupassen. Die Probleme werden dann eine Zeitlang teils erkannt, teils unerkannt mitgeschleppt, bis sie zu groß geworden sind, um sie zu ignorieren. Dann muß sie der Unternehmer zur Kenntnis nehmen, doch eine Lösung ist zu diesem Zeitpunkt weniger möglich als je zuvor: Die Probleme sind unlösbar groß geworden, und die Problemlösungsbereitschaft und die Problemlösungsfähigkeit aller Beteiligten ist auf einem Tiefpunkt. Die amerikanische Literatur spricht von dem C-D-gap, der Lücke zwischen der Größe der Probleme und der Kompetenz der Manager. Der Streit um die Schuldfrage, Managerversagen oder Umweltbedingungen bringt wenig, man ist hineingeschlittert; und mußte auch wohl hineinschlittern, wenn man die üblichen Gesetzmäßigkeiten menschlichen Handelns zugrunde legt. Der Nobelpreisträger H. Simon betont in seiner Theorie der „begrenzten Rationalität“, daß Unternehmer wie auch alle anderen Menschen ihre Entscheidungen nie an der gesamten Realität orientierten und auch nicht orientieren können, daß sie die Komplexität der wirklichen Welt reduzieren müssen. Sie wählen ganz bestimmte vereinfachte Modelle der Realität, sie wählen aufgrund ihrer Erfahrung ganz bestimmte wichtige Größen aus, die sie laufend beobachten, und sie bilden ebenfalls aufgrund ihrer Erfahrung, vereinfachte Entscheidungsroutrinen, Daumenregeln darüber, wie sie auf Veränderungen der Datenkonstellation reagieren. Intuition und Erfahrung wirken dabei unmittelbar zusammen und ein guter Unternehmer unterscheidet sich von einem schlechten eben dadurch, daß er die wichtigeren Größen laufend beobachtet und die besseren Daumenregeln herausgefunden hat. Agiert ein Unternehmer genügend lange Zeit erfolgreich mit Hilfe seines vereinfachten Modells und seiner Entscheidungsroutrinen, wird das Modell für ihn zum Dogma. Ändern sich nun die Voraussetzungen, stimmt natürlich das Modell nicht mehr, er beobachtet die falschen Größen und wendet falsch gewordene Entscheidungsroutrinen an. Er kann seine Fehler aber nicht korrigieren, weil er sie gar nicht merkt; er hat oft genug mit seiner spezifischen Methode Erfolg gehabt, er hat oft genug gegenüber anderen damit recht behalten. Er macht alles andere für den Mißerfolg verantwortlich nur nicht sein Modell und seine Entscheidungsroutrinen.

Zwangsläufig folgt Frustration, weil unerklärlicherweise des Erfolgsrezept nicht mehr zieht. Schwedische Organisationspsychologen haben aus den Konkursgeschichten von Firmen herausgefunden, daß in einer solchen Situation fast alles zu ändern versucht wird: Das Middle-Management, die Verkaufsorganisation, das Produkt, nie aber die falsch gewordenen Entscheidungsroutinen. Diese konnten meist erst geändert und das Unternehmen eventuell noch gerettet werden, wenn das Top-Management ausgewechselt wurde.

Auf dieser substantiellen und relevanten Ebene ist es jetzt nicht mehr der Strukturwandel als solcher, Maßnahmen der Wirtschaftspolitik, Finanzierung oder Organisationsmangel von Unternehmungen, die zu Schwierigkeiten der Unternehmungen führen. Es lassen sich vielmehr Konstellationen herausarbeiten, in denen unternehmerisches Versagen der angeführten Art besonders wahrscheinlich ist. Vier davon sollen hier besonders hervorgehoben werden: Die Probleme von Großunternehmungen mit dem Produktzyklus Schritt zu halten, um nicht durch Veralterung der Produktpalette zu Sanierungsfällen zu werden, die Probleme der kleinen und mittleren Unternehmungen beim Generationswechsel bzw. beim Wachstumssprung von hierarchisch-zentraler Führung durch den Unternehmer zu einer dezentralisierten Führungsstruktur sowie die Probleme der forschungsintensiven kleinen Unternehmungen, die das Risiko nicht auf mehrere gleichzeitige Entwicklungen diversifizieren können.

2. Wann ist eine Sanierung volkswirtschaftlich richtig?

Nehmen wir an, ein Unternehmer kommt aus einem der eben angeführten Gründe in Schwierigkeiten ernsterer Art, die ohne Hilfe von außen zu seinem Untergang führen würden; soll es durch Hilfe von außen saniert werden, wobei es zunächst ohne Bedeutung ist, ob diese Hilfe von der finanzierenden Bank (Umschuldung, Zinsenstundung), den sonstigen Gläubigern (Ausgleich) oder der öffentlichen Hand kommt? Oder soll es in Konkurs gehen? Überzeugte Anhänger der Marktwirtschaft werden diese Frage ohne Zögern mit einer klaren Ablehnung der Sanierung beantworten. Sie sehen das Ausscheiden „unfähiger“ Unternehmungen als notwendigen Ausleseprozeß, als Strafe für Fehlverhalten am Markt; nur durch das Ausscheiden suboptimaler Unternehmungen wird Wachstumsspielraum für bessere Unternehmungen geschaffen, Hilfe für suboptimale Unternehmungen – von welcher Seite auch immer – bedeutet einen Wettbewerbsvorsprung zu Lasten der besseren. Möglichst rascher Konkurs ist für überzeugte Marktwirtschaftler die einzige Alternative.

Diese negative Einschätzung von Sanierungen ist sicher in manchen Fällen richtig, sie ist insbesondere dann richtig, wenn die Produkte, die Marktanteile, die Produktionsfaktoren einschließlich der Produktideen von den Konkurrenten unproblematisch übernommen werden können, und zwar nicht nur übernommen, sondern auch besser eingesetzt und

verwertet werden können. In diesem Falle wird die gesamtwirtschaftliche Effizienz durch den Konkurs im Augenblick der Übernahme gesteigert. Dynamisch-langfristig wird die gesamtwirtschaftliche Effizienz aber selbst in diesem optimalen Fall bloß dann gesteigert, wenn zwei weitere Faktoren hinzutreten: Erstens, wenn nicht bloß die Produkte, Märkte und Ideen des in Schwierigkeiten geratenen Unternehmens übernommen werden, sondern auch dessen Ideenfindungspotential, sein Potential neue und modifizierte Produkte zu schaffen und sein Marketingpotential. Diese Voraussetzung wird bei Unternehmungen, die den Übergang zu einer höheren Stufe des Produktzyklus nicht schaffen konnten meist gegeben sein, seltener schon in den Fällen, in denen das Unternehmen bloß wegen seines Wachstumssprunges oder des Todes des Unternehmers in Schwierigkeiten geraten ist. Fast nie wird diese Voraussetzung gegeben sein, wenn ein Unternehmen in Schwierigkeiten geraten ist, weil ein Entwicklungsprojekt seine Finanzierungspotenz überfordert hat oder wenn bei einem Entwicklungsprojekt unvorhergesehene Schwierigkeiten aufgetreten sind. Zweitens wird die Auflösung eines Unternehmens die gesamtwirtschaftliche Effizienz nur dann steigern können, wenn sich dadurch die Wettbewerbsverhältnisse nicht verschlechtern, kurz gesagt, wenn sich dadurch der Druck auf die verbleibenden Unternehmungen nicht verringert neue Produkte zu entwickeln, neue Waren einzuführen und neue Märkte zu suchen.

Ein weiteres Argument gegen die Allgemeingültigkeit von Konkursen und Gesundschrumpfen als Konzept zur Überwindung von Unternehmensschwierigkeiten liegt noch stärker im volkswirtschaftlichen Bereich: Unternehmenskonkurse und -schrumpfungen sind dann volkswirtschaftlich suboptimal und daher abzulehnen, wenn die Kosten für die öffentliche Hand kurz- und mittelfristig größer sind, als die Mittel, die für die Sanierung aufgewendet werden müßten. Dieses Argument trifft häufig für Großbetriebe in Krisenregionen zu: Betriebswirtschaftlich besteht gar kein Zweifel, daß etliche der Werke der stahlerzeugenden Industrie entlang der Südbahnstrecke zugesperrt werden bzw. drastisch schrumpfen müßten. Was aber wären die gesamtwirtschaftlichen Folgen? Die Produkte und die Marktanteile würden zweifellos von anderen Betrieben übernommen werden, aber angesichts der geringen Spezifität der Produkte besteht wenig Hoffnung darauf, daß es andere Werke desselben Unternehmens oder auch andere österreichische Unternehmen sein würden, die diese Produkte und diese Marktanteile an sich ziehen. Soweit es überhaupt zu einer Reallokation kommt, wird es nicht zwangsläufig, und nicht einmal wahrscheinlich, eine solche zugunsten anderer österreichischer Produzenten sein. Die Arbeitskräfte, die durch diese Maßnahmen freigesetzt würden, fänden in der Region keine neuen Arbeitsplätze, die Kaufkraftausfälle würden zu weiteren Arbeitsplatzverlusten führen. Die öffentliche Hand erlitte auf der einen Seite Ausfälle an Steuern und Sozialversicherungsbeiträgen, und sie müßte auf der anderen Seite Arbeitslosenunterstützungen leisten. Unveröffentlichte Testberechnungen für ein-

zelne steirische Betriebe haben gezeigt, daß diese direkten und indirekten Belastungen der öffentlichen Hand kaum geringer wären als der Personalaufwand für die Arbeitnehmer, deren Entlassung geplant ist! Nun kann argumentiert werden, daß das zwar kurzfristig gälte, langfristig aber Anpassungsprozesse stattfinden, die sehr viel positiver zu bewerten wären. Wie könnten diese Prozesse aussehen? Doch bloß in der Form, daß in oder außerhalb der Region neue Arbeitsplätze geschaffen werden. In beiden Fällen geht das nicht ohne Kosten für die öffentliche Hand ab: Ein neuer Arbeitsplatz wurde in den vergangenen Jahren bei Ansiedlung von größeren Betrieben mit einer halben bis einer Million Schilling gestützt; handelt es sich um Arbeitsplätze außerhalb der Region, die mit stärkeren Arbeitskräftewanderungen verbunden sind, muß die öffentliche Hand darüber hinaus noch Infrastruktur zur Verfügung stellen bzw. kräftig subventionieren, Wohnungen, Verkehrseinrichtungen, Ver- und Entsorgung usw. Man könnte auch argumentieren, daß die Entlassung der Arbeitskräfte das Lohnniveau der entsprechenden Region senkt, und daß dieses gesunkene Lohnniveau dann neue Betriebe anzieht. Über die Realitätsnähe dieses Modells, seinen Zeitbedarf und die in der Zwischenzeit eintretenden Entleerungseffekte der Region brauche ich mich jedoch nicht weiter zu äußern.

Ich möchte nicht mißverstanden werden: Es soll hier kein Plädoyer für eine Unternehmenssanierung oder gar eine Fortführung von kranken Betrieben à tout prix gehalten werden. Es soll bloß ein sehr deutlicher Hinweis in der Richtung gegeben werden, daß ein Unternehmenskonkurs, Zusperrern von einzelnen Werken oder auch eine kräftige Reduzierung der Belegschaft für die öffentliche Hand nicht kostenlos ist, sondern ganz im Gegenteil, sehr erhebliche Belastungen mit sich bringt. Diese Kosten sind in Regionen mit gesunder Wirtschaftsstruktur sehr viel geringer, weil dort die ausscheidenden Arbeitskräfte relativ leicht neue Arbeitsplätze finden können, sie sind aber in Krisenregionen sehr hoch. Diese Kosten müssen mit den erwarteten Kosten einer Sanierung des Unternehmens verglichen werden, nur dann läßt sich eine sinnvolle Entscheidung treffen.

Wann ist eine Schließung also richtig? Die Schließung eines Unternehmens ist richtig, wenn dadurch Marktanteile, Produkte, Produktionsfaktoren und Ideen auf Konkurrenten übertragen werden können, die mit diesen Übernahmen besser wirtschaften als das in Schwierigkeiten geratene Unternehmen, wenn also eine Reallokation der Produktionsfaktoren in Richtung einer besseren Verwendung stattfindet; diese Reallokation darf nicht nur statisch, für den Moment, sie muß dynamisch, auch für die Zukunft gelten: Wenn also durch die Schließung eines Unternehmens der Wettbewerb nicht gemindert wird, sodaß sich die verbleibenden Wettbewerber nicht weniger anstrengen die Bedürfnisse ihrer Kunden durch modifizierte und neue Produkte zu befriedigen, neue Verfahren und neue Märkte zu suchen. Sind diese Voraussetzungen gegeben, ist eine Unternehmensschließung unbedingt positiv zu beurteilen. Wird hingegen durch die Schließung eines Unterneh-

mens Synergie vernichtet, werden eingespielte Teams auseinandergerissen und Suchprozesse nach neuen Produkten, Verfahren und Märkten unterbunden, wird der Wettbewerb gemindert, oder werden Arbeitskräfte nicht einer besseren Verwendung zugeführt, sondern arbeitslos, dann werden die volkswirtschaftlichen Folgen von Unternehmensschließungen negativ eingeschätzt werden müssen, dann sind Unternehmenssanierungen ernstlich in Erwägung zu ziehen.

3. Was heißt Sanierung bzw. Revitalisierung von Unternehmungen aus volkswirtschaftlicher Sicht?

Ich habe bisher bewußt vermieden, Unternehmenssanierung aus volkswirtschaftlicher Sicht zu definieren, und konnte demgemäß auch nicht vermeiden, das Thema eher kasuistisch zu behandeln. Diese Mängel sind zwangsläufige Folge der Tatsache, daß das Problem der Unternehmenssanierung weder von der volkswirtschaftlichen noch von der betriebswirtschaftlichen Theorie bisher adäquat behandelt wurde. Noch schlechter steht es um den Begriff der Revitalisierung. Ich kann daher nur versuchen, mich an eine Begriffsbildung heranzutasten. Die Begriffe Sanierung und Revitalisierung werden nur dann verständlich, wenn man sich über die Aufgaben eines Unternehmers klar geworden ist. Dabei wird man dynamisch auf die Aufgabe abstellen müssen, latente Bedürfnisse der Konsumenten und Investoren aufzuspüren, Produkte zur Befriedigung dieser Bedürfnisse zu entwickeln, zu erzeugen und zu vertreiben. Da dauernd neue Bedürfnisse und neue Befriedigungsmöglichkeiten entstehen, die Verfügbarkeit und die Kosten der Produktionsfaktoren sich dauernd ändern, kann die Produktpalette eines Unternehmens nie über längere Zeit unverändert bleiben, neue Produkte und Dienstleistungen müssen laufend entwickelt werden. Ein Unternehmen muß daher nicht nur die bestehenden Bedürfnisse kostengünstig und gewinnbringend befriedigen können, es muß darüber hinaus in der Lage sein, *laufend* Suchprozesse nach neuen Gütern und Dienstleistungen durchzuführen, und die Güter und Dienstleistungen zu ersetzen, deren Nachfrage gesunken ist, oder die unter den gegebenen Voraussetzungen nicht mehr kostengünstig erzeugt werden können. Kann ein Unternehmen bei diesem *laufenden* Such- und *Umstellungsprozeß* nicht mithalten, gerät es zunächst in eine Phase der Stagnation, es entsteht ein Revitalisierungsbedarf; kommt es nicht rechtzeitig zu einer solchen Revitalisierung, gerät das Unternehmen in eine Krisensituation und es muß saniert werden oder zusperrern. Revitalisieren wie Sanieren bedeutet also eine Umstrukturierung des Unternehmens derart, daß es in die Lage versetzt wird, seine Produktionspalette nicht nur für den Moment zu modernisieren, sondern darüber hinaus laufend Suchprozesse nach neuen Produkten, neuen Verfahren und neuen Märkten durchzuführen. Das ist ganz überwiegend eine Frage der unternehmerischen Organisation. Gesundschumpfen *kann* eine Strategie der Unternehmenssanierung bzw. Unternehmensrevitali-

sierung sein, und zwar dann, wenn das Unternehmen einzig und allein daran leidet, daß der Geschäftsumfang für die Managementkapazität zu groß geworden ist; in allen anderen Fällen ist Gesundtschrumpfen weder eine notwendige und sicher keine hinreichende Voraussetzung einer Revitalisierung oder Sanierung.

Die Frage, ob ein Unternehmen revitalisiert bzw. saniert oder zugesperret werden soll, hängt daher einzig und allein von der Antwort auf die Frage ab, ob es gelingt, ihm eine Organisation zu geben, die die laufende Anpassung des Unternehmens an geänderte Bedürfnisse und Märkte durchführen kann. Für diese Reorganisation können unter Umständen auch erhebliche Kosten aufgewendet werden, denn wir haben ja gesehen, daß die Schließung eines Unternehmens unter bestimmten Voraussetzungen sehr teuer kommen kann und es kann unter Umständen auch ein erheblicher Sanierungszeitraum in Kauf genommen werden. Aber am Ende muß das Unternehmen unbedingt in die Lage versetzt sein, Produkte und Verfahren laufend zu modernisieren und seine Märkte laufend den sich ändernden Bedingungen anzupassen. Es muß die dafür geeignete Organisation haben. Durch die Schließung mögen noch so viele Arbeitsplätze verlorengehen, wenn das Unternehmen seiner Struktur, seiner Lage und seiner Organisation nach nicht geeignet ist, in absehbarer Zeit diese Bedingungen zu erfüllen bzw. wenn die volkswirtschaftlichen Kosten zu hoch wären, dann ist es nicht sanierbar. Sanierungen, die sich dieses Ziel nicht setzen oder von vornherein nicht erreichen können, sind keine echten Sanierungen, ich werde sie im folgenden als *politische Sanierungen* bezeichnen. Solche politischen Sanierungen haben in Österreich eine große alte und lange Tradition: In der Regel haben die politischen Sanierungen die Form von Fusionen von sanierungsbedürftigen Unternehmungen, Auflassung von verlustträchtigen Produkten, Hinzufügen eines neuen Produktes, Kapitalzufuhr, Schließung eines Werkes, Entlassung oder Frühpensionierung eines Teiles der Belegschaft – es ließen sich zu jedem dieser Punkte drei oder vier Unternehmungen nennen, in keinem dieser Fälle aber war eine nachhaltige Änderung der Organisation, in keinem dieser Fälle war eine Verbesserung der dynamischen Qualität des Unternehmens vorgesehen. Und wir kennen alle die Geschichte dieser politischen Sanierungen, die den Begriff der Sanierung in Verruf gebracht haben: Jede dieser politischen Sanierungen kostete viel Geld und reduzierte die Zahl der Arbeitsplätze in dem Unternehmen um ein Viertel bis ein Drittel; je nachdem brauchte es drei bis fünf solcher politischer Sanierungen und eine entsprechende Anzahl von Sanierungszuschüssen bis das jeweilige Unternehmen endgültig von der Bildfläche verschwunden und damit in einer wenig befriedigenden Weise „saniert“ war. Man spricht in diesen Fällen auch von passiver Sanierung.

4. Warum bedarf es zur Sanierung eines Dritten?

Wie kann eine echte Sanierung erfolgen? Ich habe bereits die Theorie der *bounded rationality* und die Erfahrungen der schwedischen Organisationspsychologen erwähnt. In aller Regel haben sanierungsbedürftige Unternehmungen ihre Organisationsstruktur und Entscheidungsrouinen den geänderten Voraussetzungen betreffend Bedürfnisse, Verfahren und Märkte nicht angepaßt. Mitarbeiter des betreffenden Unternehmens können das aber nicht erkennen, weil sie mit diesen Entscheidungsrouinen und der entsprechenden Organisationsstruktur nicht nur groß geworden sind, sondern damit früher auch erfolgreich waren. Es bedarf daher grundsätzlich der Hilfe von außen: Das können Berater sein, in der Regel wird man aber um ein neues Management nicht herumkommen. Soll die Produktionspalette des Unternehmens geändert werden, wird das neue Management in der Regel aus der zukünftigen Branche und nicht aus der alten stammen sollen. Fusionen in der Form der Aufnahme des sanierungsbedürftigen Unternehmens in ein nicht-sanierungsbedürftiges können erfolgreich sein, wenn die Organisationsstruktur des aufnehmenden Unternehmens nicht angepaßt werden muß, sie werden selten erfolgreich sein, wenn die Organisation als Folge der Fusion geändert werden muß; denn selbst ohne Änderung der Organisation ist eine Fusion ein schwieriger und schmerzhafter Prozeß, der die Kräfte der Beteiligten voll bindet. Da die Anpassungs- und Suchprozesse durch die Sanierung verstärkt werden müssen, wird in der Regel eine Dezentralisierung der Organisationsstruktur zweckmäßig sein. Kommt es durch die Sanierungsmaßnahmen zu einer weiten Diversifikation, ist die Erfolgchance nach amerikanischen Erfahrungen geringer, als wenn die Diversifikation um ein Produkt oder ein Verfahren konzentriert ist. Ganz allgemein aber ist es schwer, generelle Richtlinien derart zu machen wie Sanierungen erfolgen müssen, weil die entsprechenden wissenschaftlichen Untersuchungen weitgehend fehlen, und jede Sanierung zwangsläufig auf die vorhandenen Stärken des Unternehmens, des Personals, der vorliegenden Produkte, Verfahren und Märkte abstellen muß.

Sehr wohl aber muß in diesem Zusammenhang die Frage gestellt werden, wieso das Problem der Sanierung in Österreich im besonderen und in Europa im allgemeinen so häufig und heftig diskutiert wird, wogegen sie in den USA keine bedeutende Rolle zu spielen scheint. Der wichtigste Grund dafür dürfte darin zu finden sein, daß in den USA die Revitalisierung lebensfähiger Unternehmungen marktmäßig erfolgt und Unternehmungen mit einem guten Kern dadurch gar nicht sanierungsbedürftig werden. Erweisen sich nämlich die Entscheidungsrouinen des Managements in den USA als nicht mehr zeitgemäß und entwickelt sich daher die Ertragslage des betreffenden Unternehmens schwächer als das der Fall sein könnte, erfolgt in den USA ein *take-over-bid*. Eine andere Unternehmung oder Kapitalgruppe unterbreitet den Aktionären ein Übernahmeangebot über dem jeweiligen Börsenkurs. Ein solches Angebot kann gemacht werden, weil der auf der

gegenwärtigen Ertragskraft basierende Börsenkurs niedriger ist als der, der bei besserer Ausnützung des Unternehmenspotentials und besserer Ertragslage erzielt werden könnte. Ein solches take-over-bid ist ein marktmäßiges Mißtrauensvotum gegen den jeweiligen Vorstand und führt entweder dazu, daß der Übernahmsantrag abgelehnt, aber das Management ausgewechselt wird oder er führt zu einer Übernahme, in beiden Fällen jedoch zu einer Revitalisierung des Unternehmens durch neue Leute. Ein Sanierungsbedarf tritt dadurch nicht auf, es kommt in den erfolversprechenden Fällen schon vorher zu einer Revitalisierung, die verbleibenden Insolvenzfälle betreffen Unternehmungen, bei denen nach Ansicht des Marktes nichts mehr zu sanieren war. Unsere Revitalisierungen und Sanierungen sind in den Fällen, in denen sie zu empfehlen sind, nichts anderes als Parallelen zu den amerikanischen take-over-bids.

5. Sanierung, Insolvenzen, Neugründungen – Ein Plädoyer für eine lebendige Unternehmensstruktur

Sanierung, Revitalisierung und Neugründung von Unternehmungen als Strategien für das neue Unternehmenswachstum, als Strategien zur Schaffung von Arbeitsplätzen und zur Überwindung der Strukturprobleme der österreichischen Wirtschaft schließen einander nicht aus; es sind keine Gegensätze, sondern Kräfte, die in dieselbe Richtung wirken und einander verstärken. *Neugründungen* sind unverzichtbar, weil dadurch sonst unvermeidlichen Konzentrationsprozessen entgegengewirkt wird, weil durch junge Unternehmungen und insbesondere durch Neugründungen die Such- und Entwicklungspotentiale ganz besonders verstärkt werden. Wegen der Eintrittsschranken, den barriers to entry, die durch bestehende Unternehmungen aber auch Technologie- und Kapitalerfordernisse sowie durch institutionelle Faktoren errichtet werden, bedarf es allerdings einer kräftigen Förderung der Unternehmensgründung um Chancengleichheit zwischen bestehenden und neugegründeten Unternehmungen herzustellen. *Unternehmensrevitalisierungen* können Unternehmungen mit temporären Entwicklungsproblemen über die kritische Schwelle hinweghelfen. Aber auch *Unternehmenssanierungen* haben in einer Marktwirtschaft eine Funktion und können einen wichtigen Beitrag zur Erhaltung von Such- und Entwicklungspotentialen leisten, wenn primär nicht die Erhaltung der Zahl der Arbeitsplätze im Mittelpunkt des Interesses steht, sondern die Wiedergewinnung der Dynamik des Unternehmens. Die Dynamik aber wird selten mit denselben Führungskräften und nur selten mit derselben Organisation wiedergewonnen werden können. Neue Produkte, Auflassung von Werksstandorten, Fusionen mögen bei einer Sanierung eine gewisse Rolle spielen, relativ zur Änderung der Organisation sind sie von untergeordneter Bedeutung. Unter diesen Aspekten ist die geringe Erfolgsquote und der daraus resultierende schlechte Ruf von Unternehmenssanierungen in Österreich kein Zufall. Das aber muß nicht so sein.

Es wird die Aufgabe der Wissenschaft, der Betriebs- wie der Volkswirtschaft, der Unternehmen und der Bankiers sein, dem Konzept der echten Sanierung wieder den ihm zukommenden Stellenwert zu geben, die echte organisatorische Sanierung von den „politischen“ Sanierungen und von ideenlosen Schrumpf- oder Fusionskonzepten deutlich abzuheben.

Literatur

- K. Aiginger/G. Tichy (1984): Die Größe der Kleinen. Die überraschenden Erfolge kleiner und mittlerer Unternehmungen in den achtziger Jahren. Wien.
- M. Casson (1982): The Entrepreneur – An Economic Theory, Oxford (M. Robertson).
- J. Hedberg/J. Jönsson (1977): Strategy Formulation as a Discontinuous Process. *International Studies of Management and Organization* 7 (2): 88–109.
- R. A. Heiner (1983): The Origin of Predictable Behaviour, *American Economic Review* 73 (4): 560–95.
- J. Jönsson/R. A. Lundin/L. Sjöberg (1977): Frustration in Decision Processes: A Tentative Frame of Reference. *International Studies of Management and Organization* 7 (3/4): 6–19.
- J. G. March/H. A. Simon (1958): *Organizations*, New York.
- Österreichisches Institut für Raumplanung/Österreichisches Institut für Wirtschaftsforschung/G. Tichy (1983): Regionalstudie Obersteiermark – Bericht der Gutachter, Wien.
- G. Tichy (1984): A sketch of a probabilistic modification of the product-cycle hypothesis to explain the problems of Old Industrial Areas. Research Memorandum der Nationalökonomischen Institute der Karl-Franzens-Universität Graz, Nr. 8401. Erscheint demnächst in H. Múgel/W. Stöhr (Eds.): *The Economic Restructuring and the Territorial Community*.