

# **Scheitern: Die Schattenseite unter- nehmerischen Handelns**

Die Chance zur Selbsterneuerung

**Herausgeben von**

Prof. Dr. Harald Pechlaner,  
Dr. Brigitte Stechhammer,  
Prof. Dr. Hans H. Hinterhuber

**Mit Beiträgen von**

Prof. Dr. Karl-Heinz Brodbeck, Norbert Forster,  
Prof. Dr. Hans Georg Gemünden, Dr. Anna Luisa  
Haring, Maximilian Häring, Prof. Dr. Hans H.  
Hinterhuber, Alexander Kern, Prof. Dr. Harald  
Pechlaner, André Maarten Rettberg, Prof. Dr. Johann  
Risak, Prof. Dr. Ferdinand Rohrhirsch, Dr. Brigitte  
Stechhammer, Dr. Robert Weißensteiner

Erich Schmidt Verlag

**Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation  
in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische  
Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Weitere Informationen  
zu diesem Titel finden Sie im Internet unter  
[ESV.info/978 3 503 11620 1](http://ESV.info/978_3_503_11620_1)

ISBN: 978 3 503 11620 1

Alle Rechte vorbehalten  
© Erich Schmidt Verlag GmbH & Co., Berlin 2010  
[www.ESV.info](http://www.ESV.info)

Dieses Papier erfüllt die Frankfurter Forderungen  
der Deutschen Nationalbibliothek und der Gesellschaft für das Buch  
bezüglich der Alterungsbeständigkeit und entspricht  
sowohl den strengen Bestimmungen der US Norm Ansi/Niso  
Z 39.48-1992 als auch der ISO-Norm 9706.

Satz: Andreas Quednau, Haan  
Druck und Bindung: Hubert & Co, Göttingen

# Vorwort

Jedes unternehmerische Handeln ist mit Risiken verbunden. Das unternehmerische Risiko drückt sich unter juristischen Gesichtspunkten in einer Insolvenz oder in einem Ausgleich aus, es kann aber auch den gänzlichen oder teilweisen Verkauf des Unternehmens bedeuten. Der Unternehmer kann sich bei allen Entscheidungen gegen dieses Risiko schützen, indem er die maximale Verlusthöhe abschätzt, die, wenn sie durch irgendwelche Ereignisse überschritten wird, das Ende seines Unternehmens bedeutet. Der leitende Gedanke seiner Strategien muss deshalb darin bestehen, das Überleben des Unternehmens unter allen Umständen, die auch mit noch so kleiner Wahrscheinlichkeit eintreten könnten, zu sichern und ein gesundes Unternehmen der nachfolgenden Generation zu übergeben. Würde er das Überleben des Unternehmens durch riskante Entscheidungen auf das Spiel setzen, wäre sein Verhalten dem eines Spielers ähnlich, der im Spielkasino sein ganzes Kapital riskiert. Gute Unternehmer sind keine Spieler.

Das unternehmerische Risiko hat aber auch eine persönliche Dimension: Ein Scheitern trifft den Unternehmer in seinem Innersten. Seine grundlegenden Werte, Annahmen, Anschauungen und Erwartungen, wie die Welt ist oder funktionieren soll, werden erschüttert. Denn das von ihm aufgebaute oder geführte Unternehmen reflektiert *seine* Einstellungen, Voraussetzungen und Gewohnheiten. Es ist deshalb ein Zeichen unternehmerischer Reife, wenn der Unternehmer, wie auch jeder von uns, seine persönlichen Werte und Einstellungen laufend überprüft und immer wieder kritisch in Frage stellt.

Ist der schlimmst mögliche Fall eingetreten und hat der Unternehmer das von ihm aufgebaute Unternehmen verloren oder das ihm anvertraute Unternehmen in den Ruin geführt, kann er in Zukunft nur dann wieder erfolgreich sein, wenn er seine grundlegenden Werte, Annahmen, Anschauungen und Erwartungen revidiert und den sich ändernden Verhältnissen anpasst. Unternehmer die nicht fähig oder bereit sind, sich zu ändern, werden in Zukunft genau so handeln wie in der Vergangenheit. Die Zukunft wird dann wie die Gegenwart sein.

Der vorliegende Band 2 behandelt das unternehmerische und persönliche Scheitern von Menschen in Führungspositionen.

Johann Risak und Alexander Kern gehen in ihrem Beitrag den „Spuren der Verlierer“ nach und zeigen auf, dass es von Seiten der Unternehmensführung je nach Position des Unternehmens in einer Energiezone notwendig ist, potentielle, latente und akute Krisen als Chance zu erkennen, um Scheitern möglichst zu vermeiden.

Ein wesentliches Ergebnis des Beitrages lautet: von der Reduktion der Krisen- und Opportunitäten-Verweigerer hin zur Steigerung der Krisen- und Opportunitäten-Wahrnehmer und -nutzer. Karl-Heinz Brodbeck untersucht in seinem Beitrag „Scheitern – eine Kritik an der traditionellen Ökonomie“ die Kategorie des Scheiterns in den Wirtschaftswissenschaften, um sodann einen alternativen Blick auf die Wirtschaftssysteme im Sinne einer „globalen Neuorientierung der Wertkriterien zur Beurteilung menschlichen Handelns“ vorzuschlagen. Norbert Forster spricht in einem Interview mit einem Unternehmer, der mit seinem ersten Unternehmen scheitert und nach einem Neustart wieder als erfolgreicher Unternehmer gilt. Dieser nennt die fehlende Disziplin im Controlling als zentrale Ursache des Scheiterns. Hans Georg Gemünden konzentriert sich in seinem Beitrag im Rahmen der Innovationsforschung auf die Frage, wieso es trotz oder sogar wegen Promotorenhandelns zum Scheitern von Promotoren kommen kann. Die Insolvenz steht im Mittelpunkt des Beitrages von Maximilian Häring. Er beleuchtet dabei den rechtstheoretischen Rahmen und analysiert auf der Grundlage des Insolvenzrechts die „Entmachtung des Unternehmers per Gesetz“. Philosophische Fragen zum Scheitern und die Konsequenzen für die Führung behandelt Ferdinand Rohrhirsch in seinem Aufsatz. Anna-Luisa Haring und Hans H. Hinterhuber zeigen anhand von Parmalat, den größten Skandal in der Industriegeschichte Italiens, wie grundlegend falsche Werte, Annahmen, Anschauungen und Erwartungen eines Unternehmens und seines Führungsteams ein erfolgreiches Unternehmen in den Abgrund geführt und vielen Anlegern und Mitarbeitern großen Schaden zugefügt haben. Andree Marten Rettberg ist als ehemaliger Vorstandsvorsitzender von LIBRO nach eigenen Aussagen privat und beruflich gescheitert – die Geschichte vom Aufstieg und Fall des Autors lässt keinen Leser kalt und zeigt in authentischer Form das unternehmerische Scheitern, das vielfach auch das private Scheitern zur Folge hat. Ebenso authentisch ist die Geschichte von Rudi Wierer – vom Journalisten Robert Weißensteiner erzählt: der Beitrag „ist ein Lehrbeispiel dafür, wie ein Unternehmen zuerst unter widrigen Umständen gegründet wird, in einem Nachfragermarkt rasch wächst, aufgrund einer Fehlentscheidung bei sich verändernden Bedingungen ins Schleudern gerät und dann durch ein mangelhaftes Krisenmanagement auf die Verliererstraße gerät“. Hans H. Hinterhuber weist in seinem Beitrag nach, wie wichtig die Persönlichkeitsstruktur des Mannes oder der Frau an der Spitze für den Erfolg oder Misserfolg eines Unternehmens ist. Brigitte Stechhammer beleuchtet Scheitern unter dem kulturellen Aspekt – der Unternehmenskultur sowie dem kulturellen Kontext des Unternehmens, der Unternehmer und Manager. Ihr Beitrag ist ein Plädoyer für die Integration einer Kultur des Scheiterns in die Unternehmenswelt, um Innovation zu ermöglichen. Abschließend analysiert Harald Pechlaner die Prozesse des Scheiterns vor dem Hintergrund

---

unternehmerischen Innovationsverhaltens, um in der Folge vor allem das betriebliche, aber auch persönliche Scheitern in seiner prozessualen Dimension zu beleuchten.

Eichstätt, Ingolstadt und Innsbruck, im Oktober 2009

Prof. Dr. Harald Pechlaner

Dr. Brigitte Stechhammer

Prof. Dr. Hans H. Hinterhuber

# Inhalt

|   |     |
|---|-----|
| Vorwort .....   | 5   |
| <i>Johann Risak und Alexander Kern</i>  |     |
| Auf den Spuren der „Verlierer“ .....  | 11  |
| <i>Karl-Heinz Brodbeck</i>  |     |
| Scheitern – Eine Kritik an der traditionellen Ökonomie .....  | 51  |
| <i>Norbert Forster</i>  |     |
| Kann Disziplin ein Scheitern verhindern?<br>Unternehmerisches Scheitern als Chance .....                  | 71  |
| <i>Hans Georg Gemünden</i>  |     |
| Das Scheitern von Promotoren .....  | 85  |
| <i>Maximilian Häring</i>  |     |
| Scheitern per Gesetz: Probleme und Perspektiven am Beispiel des<br>Insolvenzrechts .....                  | 107 |
| <i>Ferdinand Rohrhirsch</i>   |     |
| Philosophische Fragen zum Scheitern – Konsequenzen für die Führung .....                                  | 123 |
| <i>Anna-Luisa Haring und Hans H. Hinterhuber</i>  |     |
| Parmalat: Aufstieg und Scheitern eines international tätigen Unternehmens .                               | 137 |
| <i>André Maarten Rettberg</i>   |     |
| LIBRO: Das Scheitern einer Unternehmensvision .....   | 155 |
| <i>Robert Weissensteiner</i>  |     |
| Wierer – Absturz nach Traumkarriere .....   | 169 |
| <i>Hans H. Hinterhuber</i>  |     |
| Persönlichkeiten an der Spitze sind entscheidend für den Erfolg<br>oder Misserfolg des Unternehmens ..... | 181 |

---

*Brigitte Stechhammer*

Unternehmen brauchen eine Kultur des Scheiterns ..... 193

*Harald Pechlaner*

Scheitern – Eine prozessuale Betrachtung ..... 207

Stichwortverzeichnis ..... 223

Autorenverzeichnis ..... 229