

Dipl. Kaufm. Dietrich von der Oelsnitz

**Individuelles Problemlösungsverhalten
im Krisenfall**

**- Eine verhaltenspsychologische Analyse
streßbedingter Verhaltensstereotype
bei Krisenmanagern -**

Technische Universität Braunschweig 1993

Institut für Wirtschaftswissenschaften, Abt. Unternehmensführung

Spielmannstr.8

Arbeitspapier Nr. 93/4

ISBN 3 - 930166 - 03 - 8

Dipl. Kaufm. Dietrich von der Oelsnitz

Technische Universität Braunschweig

Individuelles Problemlösungsverhalten im Krisenfall

**- Eine verhaltenspsychologische Analyse streßbedingter Verhaltensstereotype bei
Krisenmanagern -**

Inhalt:

0.	Inhalt und Gang der Untersuchung	1
1.	Problemstellung	1
2.	Charakteristische Beschreibungsmerkmale der Unternehmenskrise	3
3.	Der Problemlösungsprozeß des Krisenmanagers im Unternehmen	4
4.	Individuelle Verhaltensmuster im Krisenprozeß	6
4.1.	Verhaltensschemata in der Vorentscheidungsphase	6
	a) Problemignoranz	7
	b) Problemnegierung	8
	c) Problemverdrängung	9
	d) Kausale Fehlattribution	10
4.2.	Verhaltensschemata in der Entscheidungsphase	11
	a) Paralyse	12
	b) Panik	12
	c) Übertriebene Entscheidungscentralisation	13
	d) Resignation	14
5.	Konsequenzen	15
	Literaturverzeichnis	17

0. Inhalt und Gang der Untersuchung

Zur Abwendung einer bevorstehenden oder bereits akuten Unternehmenskrise ist eine rational-objektive Krisenursachenanalyse ebenso wichtig wie eine rasche und problemadäquate Entscheidungsfindung durch das organisationale Krisenmanagement. Auf der anderen Seite sind es gerade die mit einer akuten Krisensituation einhergehenden Begleitumstände, die z.T. nachhaltige Limitierungen der individuellen Problemlösungsfähigkeiten mit sich bringen. Die vorliegende Schrift basiert auf der Auswertung einer Vielzahl von diesbezüglichen Fallstudien und Untersuchungen, deren Erkenntnisziel in erster Linie in der Beobachtung und Analyse des von den organisationalen Entscheidungsträgern im Krisenfall gezeigten Entscheidungs- und Führungsverhaltens bestand. Bei deren Auswertung wird deutlich, daß sich in der Praxis oftmals überraschende Übereinstimmungen in den individuellen Reaktionen auf den bevorstehenden oder bereits eingetretenen Krisenfall zeigen. Auf die nähere Kennzeichnung der vorhandenen Datenbasis sowie der im einzelnen angewandten Analyseverfahren wird im folgenden aus Platzgründen verzichtet. Vielmehr beschreibt dieser Beitrag diese als "typisch" zu bezeichnenden Reaktionsmuster, untersucht, welche potentiellen Beeinträchtigungen der individuellen Problemlösungsfähigkeiten aus den jeweiligen Verhaltensmustern resultieren können und versucht, die identifizierten Verhaltensmuster auf einschlägige Erkenntnisse und Konzepte der wirtschaftspsychologischen Forschung zurückzuführen.

1. Problemstellung

Insbesondere in der zugespitzten Situation einer drohenden oder bereits eingetretenen Unternehmenskrise werden an die organisationalen Krisenmanager besondere Anforderungen gestellt. Ein rationales, d.h. konsequent zielbezogenes und problemrelevantes Entscheidungsverhalten ist dabei für den Erfolg der krisenbekämpfenden Unternehmensmaßnahmen letztlich nicht minder wichtig, als eine möglichst weitgehende Erhaltung und Stabilisierung der individuellen Problemwahrnehmungsfähigkeiten. Der **Krisenmanagementprozeß** wird hier dementsprechend **als eigengesetzlicher, Informationen aufnehmender und verarbeitender Problemlösungsakt** begriffen, dessen Rationalität und Effizienz allerdings im speziellen Fall der akuten Unternehmensbedrohung besonders gefährdet erscheint.

Sozialpsychologische und verhaltenswissenschaftliche Erkenntnisse legen die Vermutung nahe, daß das diesbezügliche Wahrnehmungs- und Entscheidungsverhalten der betrieblichen Entscheidungsträger in der Realität keineswegs zwangsläufig den objektiven Anforderungen eines rationalen Informationsaufnahme- und Informationsverarbeitungsprozesses genügt, und demzufolge auch den strengen Modellannahmen der klassischen Entscheidungstheorie (Einbeziehung sämtlicher Entscheidungsalternativen, vollständige Kenntnis ihrer potentiellen Folgen, unbegrenzte Informationsverarbeitungskapazität und -geschwindigkeit sowie Fehlen jeglicher subjektiv begründeten Präferenzen) kaum zu entsprechen vermag (vgl. Dörner, 1981, S.163ff.; Heinen, 1976, S.227; Holsti, 1978, S.35ff.; Kirsch, 1977, S.76ff.).

Derartige Einsichten in das menschliche Entscheidungsverhalten lassen es als vergleichsweise unwahrscheinlich erscheinen, daß das individuelle Problemlösungsverhalten ausschließlich von rationalen Einflüssen bestimmt wird und somit gänzlich frei von **subjektiv-emotionalen Beeinträchtigungen** ist. Vor diesem Hintergrund erscheint das Handlungs- und Verhaltensspektrum der organisationalen Entscheidungsträger, das diese im Angesicht einer latenten oder bereits akuten Unternehmenskrise an den Tag legen, von besonderem Interesse, zumal gewisse Gleichartigkeiten und **Stereotypisierungen** des Führungs- und Entscheidungsverhaltens im Krisenfall unübersehbar sind (vgl. Ten Berge, 1989, S.31ff.).

Im folgenden werden die identifizierten und durch Bildung von Idealtypen zu größeren Verhaltenssegmenten zusammengefaßten Reaktionsmuster der betrieblichen Entscheidungsträger aufgelistet (Deskription) und versucht, die gezeigten Verhaltensstereotype auf sozial- und verhaltenspsychologische Grundannahmen zurückzuführen (Explanation). Zugleich soll versucht werden, daß mit den beobachteten Reaktionen verbundene Entscheidungsverhalten aufzuhellen und dessen spezifische Wirkungen und Folgen für die Rationalität des individuellen Problemlösungsprozesses aufzuzeigen (Prognose).

Eine analysierende Bestandsaufnahme sowohl der denkbaren Verhaltensmuster als auch ihrer konkreten Auswirkungen vermag erste Ansätze einer effizienteren Gestaltung des individuellen und/oder institutionalisierten Problemlösungsprozesses aufzuzeigen und damit auf praxeologischer Ebene bereits erste Schritte zu einem wirkungsvolleren Krisenmanagement anzudeuten.

2. Charakteristische Beschreibungsmerkmale der Unternehmenskrise

Obwohl aufgrund des Wirkens einer Vielzahl von situativen Bedingungelementen und spezifischen Kontextfaktoren nur wenige Krisen einander genau gleichen, ähneln sich interessanterweise doch nahezu alle Krisenfälle in einigen entscheidenden Punkten (Wirkungen auf die Mitarbeiter, Lieferanten, Kunden; Durchlaufen typischer Krisenphasen, Einflußgrad auf elementare, "kritische" Zielvariablen). Trotz der im Einzelfall also durchaus unterschiedlichen Bedingungskonstellationen und Erscheinungsform der jeweiligen Unternehmenskrise lassen sich doch einige charakteristische und damit einzelfallunabhängige **Merkmale des Krisenprozesses** identifizieren, die zu einer generalisierenden Aussage über typische Krisenspezifika berechtigen.

Typische Merkmale einer akuten Unternehmenskrise sind danach:

- * die gravierende Beeinträchtigung zentraler Unternehmensziele,*
- * die Betroffenheit nahezu aller betrieblichen Subsysteme,*
- * der oftmals überraschende, häufig überfallartige Kriseneintritt,*
- * der a priori ungewisse Krisenverlauf und -ausgang.*

Da ein weiteres wesentliches Beschreibungsmerkmal der Unternehmenskrise in der rasch fortschreitenden Vernichtung von zielfördernden Handlungsalternativen gesehen werden kann - was für die organisationalen Entscheidungsträger zwangsläufig einen gewissen **Handlungszwang** mit sich bringt - ist für die erfolgreiche Abwendung bzw. Bewältigung der Unternehmenskrise vor allem ein rasches und entschlossenes Handeln seitens des organisationalen Krisenmanagements unabdingbar. Die bloße **Handlungsgeschwindigkeit** im Hinblick auf die Entwicklung geeigneter Gegenstrategien sowie deren Umsetzung in konkrete Maßnahmen kann jedoch allein kein ausreichendes Wirksamkeitskriterium für die Erfolgsaussichten der krisenbekämpfenden Unternehmensaktivitäten sein. Ebenso wichtig für den Erfolg der ergriffenen Krisenmanagementmaßnahmen ist neben ihrer rechtzeitigen Verabschiedung naturgemäß auch ihre unmittelbare, spezifische **Problemlösungsadäquanz**. Darunter ist zum einen die instrumentelle Tauglichkeit der ergriffenen Maßnahmen zur Zielerreichung (Problemlösungsvermögen) und zum anderen ihre aufwands- und wirkungsbezogene Angemessenheit zu verstehen (Kosten sowie mögliche Primär- und Sekundärwirkungen).

Demzufolge sind an die in das unternehmenspolitische Kalkül gezogenen **Krisenmanagementmaßnahmen** in erster Linie **drei Grundbedingungen** zu stellen. Sie müssen:

1. instrumentell geeignet und wirkungsvoll sein, d.h. vor allem an der Beseitigung der wirklichen Krisenursachen bzw. zielschädlichsten Krisenwirkungen ansetzen,
2. rasch beschlossen werden und schnell umsetzbar sowie
3. in ihrem Aufwand und ihren (Neben-)Wirkungen angemessen sein.

Darüber hinaus sollte durch entsprechende Vorkehrungen sichergestellt sein, daß die beschlossenen Maßnahmen weder allzu schnell versanden noch auf einer untergeordneten Realisierungsebene uminterpretiert und sinnwidrig vollzogen werden können.

Aus diesen Effizienzbedingungen des organisationalen Krisenmanagements ergeben sich im Einzelfall vielfältige und komplexe Anforderungen an die kognitiven Fähigkeiten der für die Krisenabwehr verantwortlichen Personen. Krisenmanager müssen demgemäß schnell, richtig und angemessen entscheiden sowie in der Lage sein, die generierten Problemlösungsstrategien rasch und ohne größere Reibungsverluste in die Realität umzusetzen.

3. Der Problemlösungsprozeß des Krisenmanagers im Unternehmen

Die genannten Effizienzbedingungen des betrieblichen Krisenmanagements verdeutlichen nochmals, daß sowohl zur Abwehr der zielbeeinträchtigenden Krisenwirkungen als auch zur rückhaltlosen Beseitigung der tieferen Krisenursachen ein rationales, effizientes Problemlösungsverhalten unerlässlich ist. Im hier zugrunde gelegten Fall des unternehmensinternen Krisenmanagers kann die Erfüllung dieser Grundforderung schon durch eine zu große Befangenheit und eine daraus resultierende mangelnde Objektivität hinsichtlich der realitätsentsprechenden Wahrnehmung der "wirklichen" Problemsituation der Unternehmung durch den innerorganisationalen Krisenmanager gefährdet sein.

Der Problemlösungsprozeß selbst muß nach der Phase der Problemwahrnehmung zunächst mit einer genauen Analyse und Beschreibung der tatsächlichen Lage bzw. Problemsituation beginnen. Hierbei sind sämtliche Krisenwirkungen in die Problembeschreibung aufzunehmen (Informationsaufnahme). Diese **Diagnosephase** muß objektive, umfassende und vollständige Ergebnisse liefern, da sie gleichsam als Basis des Problemlösungsprozesses anzusehen ist: ihr schließt sich unmittelbar die eigentliche **Problemlösungsphase** an

(Informationsverarbeitung), die damit naturgemäß nur so erfolgreich sein kann, wie die Problemdiagnose zutreffend ist. Um zu einer wirkungsvollen Unternehmenstherapie zu gelangen, ist daher neben einer rational-effizienten Entscheidungsfindung vor allem auch eine objektiv-offene, und damit mitunter schonungslose Auseinandersetzung mit den aufgetretenen Unternehmensproblemen (vgl. Brauchlin, 1990, S.67ff.) notwendig.

Diese grobe Einteilung des krisenbezogenen Problemlösungsprozesses in Phasen der:

- *Problemwahrnehmung,*
- *Problemanalyse,*
- *Entscheidungsfindung* und
- *Entscheidungsdurchsetzung,*

(vgl. Pfohl/Braun, 1981, S.104f.) kann im folgenden zur ersten Klassifizierung der individuellen Reaktionen im Krisenfall herangezogen werden. Zur Vereinfachung sei hier der Krisenmanagementprozeß allerdings lediglich in eine Phase der eigentlichen Problemlösung (**Entscheidungsphase i.e.S.**) sowie eine zeitlich vorgelagerte Phase der Problemwahrnehmung und Problemanalyse (**Vor-Entscheidungsphase**) unterschieden.

Die Nach-Entscheidungsphase kann hier ausgeklammert werden, da ihre jeweiligen Spezifika trotz aller Besonderheiten (z.B. selektives, sog. "rechtfertigendes" Informationssuchverhalten) letztlich nicht mehr auf den vorgelagerten Prozeß der engeren Entscheidungsfindung - und damit auf den eigentlichen Krisenbewältigungsprozeß - einzuwirken vermögen (vgl. Kirsch, 1977, S.130ff.).

Die im folgenden behandelten Reaktions- und Verhaltensmuster der betrieblichen Entscheidungsträger sind zu einem großen Teil aus der besonderen Wesensart und Bedeutungsschwere der skizzierten Krisencharakteristika erklärlich. Insofern ist es als keineswegs überraschend anzusehen, daß sich bestimmte Reaktionsstereotype bei den von der Krise betroffenen Unternehmensführern feststellen lassen. Dementsprechend sind es häufig immer wieder die gleichen Verhaltensmuster, mit denen von seiten des Top Managements auf die drohende oder bereits ausgebrochene Unternehmenskrise reagiert wird (vgl. Abb.).

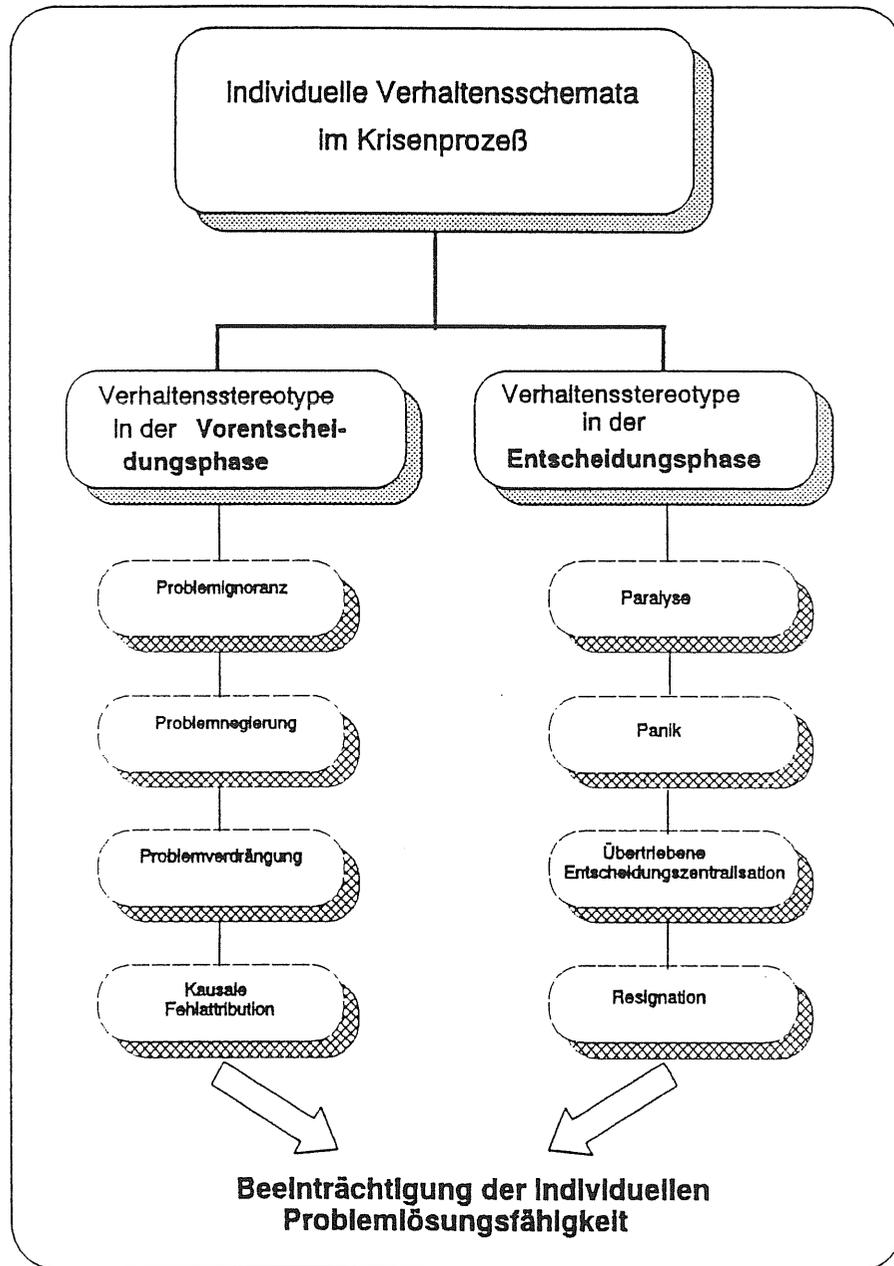


Abb.: Überblick über individuelle Verhaltensschemata im Krisenprozeß

4. Individuelle Verhaltensmuster im Krisenprozeß

4.1. Verhalten in der Vorentscheidungsphase

Wie bereits angedeutet, kommt der objektiven Wahrnehmung der krisenhaften Unternehmenssituation eine besondere Bedeutung für die endgültige Krisenbewältigung zu. Infolgedessen wirken sich in dieser Phase auftretende Irrationalitäten aufgrund gewisser

Akzeleratorprozesse im weiteren Krisenfortgang auch besonders negativ aus. Typische Verhaltensweisen in dieser frühen Phase der sich bereits anbahnenden Krise bzw. des ersten Krisenbewußtseins sind in idealtypischer Verdichtung:

a) *Problemignoranz*

Es ist eine verhaltenswissenschaftlich gesicherte Erkenntnis, daß Individuen nicht die objektiv gegebene, sondern ausschließlich die subjektiv wahrgenommene Situation zur Grundlage des eigenen Handelns machen (vgl. Thomas, 1991, S.163). Wenn auch diesbezügliche Interdependenzen nicht von der Hand zu weisen und im Interesse einer situationsadäquaten Entscheidungsfindung natürlich auch wünschenswert sind, so bleibt doch festzuhalten, daß dies natürlich auch für betriebliche Entscheidungsträger gilt. Auch sie handeln und entscheiden nicht auf der Grundlage objektiver Reizkonstellationen, sondern auf der Basis dessen, was sie als objektiv empfinden bzw. wahrnehmen. Auch wenn ein vorrangiges Ziel in der Erlangung einer möglichst weitgehenden Deckungsgleichheit zwischen beiden Wahrnehmungsebenen bestehen muß, so ist in der Realität doch oftmals ein mehr oder weniger großes Auseinanderklaffen von objektivem Sein und subjektivem Erleben unübersehbar. Neben **externen** (Wahrnehmungsgegenstand) und **situativen** (Ablenkung) wirken vor allem auch **interne** (personenbedingte) Einflußfaktoren auf den kognitiven Akt der Aufnahme, Selektion, Verarbeitung und Speicherung von Wahrnehmungsinformationen ein (vgl. Luthans, 1985, S.157ff.).

So sind es u.a. motivationale Einflußfaktoren, die zu einer **selektiven Umwelt- bzw. Situationswahrnehmung** führen und auf diese Weise bewirken, daß nur bestimmte Ausschnitte aus der Realität bewußt wahrgenommen werden. Nach Aussage der sog. "Konsistenztheorien" (vgl. Heider, 1958) streben Individuen nach Aufrechterhaltung einer "konsonanten", d.h. harmonischen Beziehung zwischen ihren individuellen Einstellungs- und Meinungselementen. Die sozialpsychologisch fundierte "Theorie der kognitiven Dissonanz" (vgl. Festinger, 1957) geht in diesem Zusammenhang davon aus, daß dissonante Informationen - wie hier z.B. Hinweise auf eine krisenhafte Beeinträchtigung der wichtigsten Unternehmensziele - infolge eines individuellen Abwehrmechanismus weniger Aussicht auf eine realitätskonforme Würdigung haben: Mit dem bestehenden Einstellungs- und Wertesystem unvereinbare, und daher als bedrohlich empfundene Informationen werden schlicht diskriminiert, d.h. nur unvollständig wahrgenommen und/oder in ihrem Bedeutungsgehalt umgedeutet. Weitere intern bedingte Wahrnehmungsverzerrungen können sich auch aus der affektiven Orientierung der Wahrnehmung (positiv besetzte Reizobjekte werden eher wahrgenommen als neutral oder negativ belegte Objekte) oder dem Wunsch nach

Kontinuität im Perzeptionsprozeß (subjektive Einordnung der Reize in kontinuierliche Ursache-Wirkungs-Schemata) ergeben.

Die daraus resultierende Konzentration auf entsprechend selektierte Umweltausschnitte kann im hier interessierenden Anwendungsfall dazu führen, daß die einen Krisenfall anzeigenden Informationen mehr oder weniger unbewußt **ignoriert** werden und ein Problem (hier: die gravierende Verfehlung zentraler Unternehmensziele) gar nicht als solches erkannt wird. Eine solche **Problemnegierung** ist deshalb besonders negativ zu beurteilen, da diese systematischen Beeinträchtigungen des individuellen Informationsaufnahmeprozesses den Nutzen implementierter Frühwarnungssysteme grundsätzlich in Frage zu stellen drohen: Frühaufklärende Informationen und Warnsignale würden zwar generiert und u.U. auch empfangen, jedoch nicht befriedigend weiterverarbeitet werden. Die Entwicklung krisenbezogener Frühindikatoren wäre dann - ohne eine objektive, oder zumindest objektivierte, Würdigung ihrer Ergebnisse - sinnlos.

b) Problemnegierung

Diese Verhaltensweise läßt sich besonders häufig in den obersten Führungsetagen eines Unternehmens antreffen und vollzieht sich dergestalt, daß die mißliche Situation, in der sich das Unternehmen objektiv befindet, durch eine willkürliche oder auch unwillkürliche **Überbetonung der positiven Aspekte der realen Situation** "schöngeredet" wird (Beispiel: "Der festgestellte Liquiditätsengpaß ist nicht dramatisch und ohnehin nur von kurzfristiger Natur" - man verläßt sich, oder besser: will sich auf die zukünftige Zahlungswilligkeit und -fähigkeit der Kunden und Schuldner verlassen, ohne deren nähere Bonitätssituation angemessen zu würdigen). Mit dieser "Strategie" verbunden ist eine systematische Verkennung bzw. Unterschätzung der wirklichen Problemschärfe. Negative Aspekte der augenblicklichen Unternehmenssituation werden entweder gar nicht wahrgenommen oder in ihrer wirklichen Bedeutung bewußt heruntergespielt. Umso "überraschter" ist man später, wenn die reale Krisensituation keine Interpretationsspielräume mehr offenläßt und die Existenzgefährdung des Unternehmens nun auch von den zuversichtlichsten Personen nicht mehr geleugnet und von der Hand gewiesen werden kann.

Diese **Problemnegierung** oder **-verharmlosung** dient sowohl der eigenen Gewissensberuhigung als auch der Rechtfertigung und Verteidigung der bisherigen Unternehmenspolitik schlechthin. Eine schwerwiegende Konsequenz dieser "Strategie" ist, daß beinahe zwangsläufig die wirklichen Krisenursachen übersehen oder in ihrer Bedeutung herabgestuft und damit von vornherein einer wirkungsvollen, u.U. prophylaktischen Bekämpfung entzogen werden. Dieses Verhalten macht eine rechtzeitige, eventuell noch krisenabwendende Ergrei-

fung von gegensteuernden Maßnahmen (stringentere Konditionen- und Rabattpolitik, Neufestsetzung der Zahlungsziele, umfassendere Skontogewährung, Liquidisierung unrentabler Betriebsmittel) nahezu unmöglich und nimmt dem Unternehmen wichtige Problemlösungspotentiale, die im Vorfeld der Unternehmenskrise noch strategierelevant hätten sein können.

c) *Problemverdrängung*

Die Verdrängung unangenehmer Erkenntnisse steht im engem Zusammenhang mit den vorgenannten Verhaltensweisen, resultiert zumeist unmittelbar aus einer vorhergehenden Problemverharmlosung und kann infolgedessen auch als deren "natürliche" Folge angesehen werden. Kommen die für die Unternehmensführung (und damit letztlich auch für die Krise) verantwortlichen Personen an der Erkenntnis nicht mehr vorbei, daß "ihr" Unternehmen doch in einer schwereren Krise steckt als sie zunächst wahrhaben wollten, dann ist bei den Verantwortlichen häufig sowohl eine gewisse **Ungläubigkeit** als auch eine **nachhaltige Problemverdrängung** zu verzeichnen. Die wahre Situation wird jetzt nicht nur verharmlost, sondern zudem mit ihren möglichen Auswirkungen und potentiellen Folgen verdrängt. Einseitige und oberflächliche Problembeschreibungen tragen ihren Teil dazu bei, daß weder die Krisensituation noch die ursächlichen Krisenfaktoren erkannt werden und somit das tiefergreifende Beziehungsgefüge zwischen Ursache und Wirkung mit seinen einzelnen Problemdimensionen verborgen bleiben. Trotz erhöhter Lösungsdringlichkeit unterbleibt die direkte Auseinandersetzung mit den aufgetretenen Problemen und ihren möglichen Ursachen.

Der oben exemplarisch angeführte Liquiditätsengpaß ist jetzt zwar unübersehbar, aber noch immer werden von seiten der Unternehmensführung die jetzt dringend notwendigen Maßnahmen nicht ergriffen, bleiben die erforderlichen Konsultationen aus. Aus zumeist völlig irrationalen - wenn auch z.T. verständlichen - Gründen wird das offenkundig gewordene Problem nicht angegangen, sondern die Lösung anderer, weniger wichtiger aber dafür leichter lösbarer Probleme vorgezogen. Aus den unterschiedlichsten **Gründen** will man sich mit diesen (ernsten) Problemen nicht befassen: Sei es, daß man hofft, durch eine verweigerter Mitwirkung bei der Problemlösung ein mögliches Mitverschulden der Krise verschleiern zu können, sei es, daß offene Passivität die Nichtverantwortlichkeit für den Kriseneintritt dokumentieren soll und man ein Mitwirken am Problemlösungsprozeß für ein offenes Schuldeingeständnis hält.

Wie dem auch sei: die Folge ist in jedem Fall ein weiterer Zeitverlust, der sich bei einer (eigen-)dynamischen, akzelerierenden Krisenentwicklung i.d.R. stark problemverschärfend

auswirken wird. Dieser Zeitverlust wird häufig noch verstärkt durch ein der eigenen Mitarbeit vorgeschaltetes Ergreifen von oftmals vielschichtig-verworrenen Rechtfertigungs- und Verantwortlichkeits-Abwälzungsstrategien.

d) Kausale Fehlattribution

Während die Problemnegierung und -verharmlosung eher in einem "Nicht-sehen-wollen" der wahren Probleme besteht, kann der individuelle Entscheidungs- bzw. Informationsverarbeitungsprozeß im Krisenfall natürlich auch durch eine falsche Wahrnehmung bzw. Zuschreibung hinsichtlich der konkreten Problemursachen gekennzeichnet sein.

Attributionstheoretischen Gedankengutes zufolge, begnügt sich der wahrnehmende und situationsbeurteilende Mensch nicht mit der bloßen Beobachtung einer Tatsache, sondern ist zugleich bestrebt, den beobachteten Ereignissen schlüssige, "laienpsychologische" Erklärungen zuzuschreiben, die dann im Einzelfall darüber entscheiden, wie Beobachtetes bewertet und wie darauf reagiert wird (vgl. Heider, 1958). Auf diese Weise sollen erlebte Umweltereignisse durch alltagsweltliche Erklärungsversuche wenn schon nicht beherrschbar, so doch wenigstens in eine verständliche Zusammenhgangsstruktur gebracht und damit intuitiv erklärlich und nachvollziehbar gemacht werden. Die besondere **Bedeutung der attributionstheoretischen Erklärungsversuche** besteht in der unmittelbaren Verhaltensrelevanz der herangezogenen Kausalschemata: Spezifische Reaktionen auf beobachtete Sachverhalte erklären sich zu einem sehr großen Teil allein daraus, auf welche Ursachen man die wahrgenommenen Ausgangsinformationen (hier: den Krisenfall) zurückführen zu können glaubt. Es ist vor diesem Hintergrund evident, daß die subjektive Zuschreibung der Krisenursachen bereits in diesem frühen Stadium des Informationsverarbeitungsprozesses wesentlich die spätere Ausgestaltung der zu entwickelnden Krisenmanagementkonzeption vorherbestimmt.

Den Prozeß des Zustandekommens derartiger Ursache-Wirkungszuschreibungen (Kausalattributionen) hat vor allem Weiner (vgl. Weiner, 1980) untersucht. Er differenziert in diesem Zusammenhang vier hauptsächliche Ursachenkomponenten: **Fähigkeit, Anstrengung, Aufgabenschwierigkeit** und **Zufall** (Glück). Offensichtlich sind die ersten beiden Ursachenkomplexe **interner** Natur, während letztere eher den Umfeldbedingungen, also **externen** Einflußfaktoren, zugeordnet werden können. Ein wesentliches Ergebnis von Weiners Studien ist die Erkenntnis, daß nicht nur monokausale Erklärungsversuche multikausalen vorgezogen werden, sondern - noch wesentlich wichtiger - daß Individuen dazu neigen, **Erfolge** eher intern beeinflussbaren, **Mißerfolge** dagegen vorrangig extern determinierten Ursachenbündeln zuzuschreiben.

Dies bedeutet für die hier behandelte Themenstellung, daß in diesem Fall systematische Fehlurteile von seiten der Unternehmensführung über die tatsächlichen Ursachen der Unternehmenskrise dergestalt zu erwarten sind, daß nicht die eigenen Fehler (z.B. eine zu lasche Inkassopolitik, die verspätete Anpassung des Produktionsprogrammes oder der Verzicht auf Rationalisierungsinvestitionen) als kriseninduzierend erkannt werden, sondern daß zumindest unterbewußt Krisenursachen identifiziert werden, die vom Top Management objektiv nicht oder nur in geringem Maße beeinflussbar sind (schlechte Konjunktur, generelle Branchenprobleme, verfallende Zahlungsmoral der Kunden).

Wurden die tatsächlichen Probleme jedoch hauptsächlich durch inadäquate Unternehmensstrategien hervorgerufen und/oder liegen die wahren Krisenursachen doch im Einflußbereich der Unternehmensführung, dann können die geschilderten Fehlattributionen nicht nur den Blick auf das Machbare, sondern auch den Blick für diejenigen Krisenbewältigungsstrategien verstellen, die unmittelbar an den krisenverursachenden Unternehmensschwächen und -problemen ansetzen. Somit blockieren fehlerhafte Kausalattributionen nicht nur die objektive Informationsaufnahme, sondern beeinträchtigen zudem auch die anschließende, situationskonforme Verarbeitung der erhaltenen Informationen. Unzutreffende Ursachenzuschreibungen tangieren damit nicht nur die Vor- Entscheidungsphase, sondern wirken zugleich auch rationalitätsbeschränkend in die eigentliche Entscheidungsphase des Krisenmanagementprozesses hinein.

4.2. Verhalten in der Entscheidungsphase

In die eigentliche Entscheidungsphase tritt der Krisenbewältigungsprozeß ein, wenn die Tatsache der krisenhaften Beeinträchtigung existentieller Unternehmensziele den Verantwortlichen bewußt geworden ist und nun zur Krisenabwehr geeignete Handlungsalternativen entwickelt, bewertet und in konkrete Maßnahmen auf operativer Ebene umgesetzt werden müssen. Als Folge der mit der meist zunehmenden Krisendynamik einhergehenden fortschreitenden Vernichtung von zielfunktionalen Handlungs- und Entscheidungsalternativen tritt jetzt ein erhöhter Problemdruck hinzu, der für die organisationalen Entscheidungsträger in **zunehmenden Handlungszwängen** und **zeitlich eng befristeten Entscheidungsspielräumen** sichtbar wird. Zusätzlich sorgt der ungewisse Ausgang der Krise und die damit z.T. verbundene Gefährdung auch des eigenen Arbeitsplatzes dafür, daß die verantwortlichen Krisenmanager nicht nur physisch, sondern zunehmend auch **psychisch stärkeren Belastungen** ausgesetzt sind.

Die skizzierten Begleitumstände der Krise führen idealtypisch zu folgenden Reaktionen:

a) Paralyse

Obwohl u.U. bereits "Schwache Signale" auf einen möglichen Kriseneintritt hingewiesen haben, ist infolge weitgehender Problemverdrängung und/oder Problemverharmlosung doch häufig ein gewisser Überraschungseffekt beim Kriseneintritt zu verzeichnen. Vor allem, wenn keine entsprechenden Vorkehrungen getroffen wurden und sich die Unternehmensführung bislang noch nicht ernsthaft mit dem Gedanken einer möglichen krisenhaften Beeinträchtigung der wichtigsten Unternehmensziele auseinandergesetzt hat, kommt es häufig zu geradezu **chockartigen Reaktionen**. Diese gehen zumeist einher mit einer längeren Periode der **völligen Entscheidungsunfähigkeit** (Schreckstarre).

Der Grund hierfür ist zunächst einsichtig: Die verantwortlichen Personen werden durch den Kriseneintritt in eine radikal veränderte Situation gestellt, deren völlig neue Kontextbedingungen häufig erst einmal - sowohl kognitiv als auch emotional!- verarbeitet und "verkräftet" werden müssen. Die Folge ist zeitweilig eine völlige Untätigkeit und Passivität in der Ergreifung konkreter Gegenmaßnahmen. Die entscheidenden Funktionsträger wirken - zumindest vorübergehend - wie paralysiert. In diesem Fall verstreicht zumeist wertvolle Zeit, die dann später nicht mehr "eingeholt" werden kann und so oftmals zu einer weiteren Beeinträchtigung der objektiven Problemlösungsfähigkeit im Unternehmen führt.

b) Panik

Das Gegenteil von einer augenblicklichen, schockähnlichen Entschlußunfähigkeit ist ein übertrieben rasches und folgenreiches Agieren im Angesicht der gefährdeten Unternehmensexistenz. Ein derartiger **hektischer Aktionismus** kann unmittelbar auf eine Schockphase folgen, z.T. jedoch auch ohne ein vorhergehendes Durchlaufen von Passivitätsphasen auftreten. Auslöser einer panisch-hektischen Unternehmens(über)aktivität ist in den meisten Fällen eine der Problemverharmlosung entgegengesetzte Reaktion der irrationalen Überbetonung negativer Situationsmerkmale. Dem einzelnen Entscheidungsträger wird jetzt mit einem Schlag das ganze Ausmaß der Misere klar, was zu einer **Dominanz emotional gefärbter Informationen** führt. Gleichzeitig wird nun häufig unrealistischerweise versucht, alle vormals unbeachteten und ignorierten Probleme auf einmal zu lösen. Aktionismus macht sich breit, Problemlösung wird zum Selbstzweck und die unterschiedlichen Prioritäten und Dringlichkeiten der einzelnen Probleme werden übersehen. Statt die Anstrengungen auf die Bewältigung der wichtigsten Symptome und Ursachenbündel zu konzentrieren, werden wichtige (und in der Krisensituation zunehmend knappe) Ressourcen

auf die Lösung zweitrangiger Probleme verschwendet; an die Stelle der Aktivitätenzusammenfassung tritt eine Verzettlung der Unternehmenskräfte.

In dieser Phase tritt zumeist noch erschwerend die Mißachtung der bekannten und lerntheoretisch belegten Tatsache, daß die **Effizienz des individuellen Informationsverarbeitungsprozesses am ehesten bei einer mittelstarken Aktivierung des betroffenen Individuums** gewährleistet (vgl. Malmo, 1959, S.367ff.) ist, hinzu. Lernpsychologische Erkenntnisse lassen in diesem Zusammenhang klar erkennen, daß die Anwendung der zur Krisenbewältigung unbedingt erforderlichen Entscheidungsrationalität sowohl bei zu schwacher als auch bei zu starker Aktivierung der betrieblichen Entscheidungsträger in höchstem Maße gefährdet ist. Im Krisenfall kann insbesondere die hohe persönliche Involvierung der Unternehmensführung durchaus zu einer solchen emotionalen Überaktivierung der Entscheidungsträger führen. In diesem Fall wird dann nicht nur die rationale Einschätzung der verschiedenen Problemdringlichkeiten beeinträchtigt, sondern leidet zugleich die Rationalität des Problemlösungsprozesses insgesamt.

c) *Übertriebene Entscheidungscentralisation*

Eine ebenfalls sehr häufig anzutreffende Reaktion im Krisenfall ist die weitgehende Reduktion eines wie auch immer gearteten partizipativen Führungsstils zugunsten eines betont **autokratischen Entscheidungsverhaltens**. Mit dieser - häufig auch formal vollzogenen - Zentralisierung der verschiedensten Entscheidungskompetenzen ("Kriegsrecht") soll die Verfolgung einer eindeutigen, in sich konsistenten Abwehrstrategie erreicht sowie eine einheitliche Ausrichtung der krisenbezogenen Maßnahmenprogramme innerhalb des Unternehmens sichergestellt werden.

Ohne hier näher die vermeintlichen Vor- und Nachteile dieser Strategie abwägen und damit die Berechtigung dieser Politik abschließend beurteilen zu wollen, kann jedoch in diesem Zusammenhang auf zwei generelle **Gefahren einer übertriebenen Entscheidungscentralisation** hingewiesen werden: Zum einen kann eine solche Handlungsstrategie - so verständlich sie im Einzelfall auch immer sein mag - in Anbetracht der beschränkten Informationsverarbeitungskapazität des Individuums sehr leicht zu einer kognitiven Überlastung des Entscheidungsträgers führen. Der dadurch erzeugte "Informationsstreß" hat nicht nur informationelle Abwehrmechanismen zur Folge (vgl. Miller, 1962, S.64), sondern absorbiert darüber hinaus zusätzlich Verarbeitungskapazität, die sonst der rationalen Informationsverarbeitung zur Verfügung stünde (vgl. Hauke, 1984, S.105). Die Lerntheorie spricht in diesem Zusammenhang auch von einem "**information overload**". Zwar kann auf diese Weise der zumeist sehr komplexe Prozeß der kollektiven Beschlußfassung

u.U. erheblich verkürzt werden, was jedoch nicht immer ohne jede beeinträchtigende Wirkung für die Güte einer derartig diktatorisch getroffenen Entscheidung im Problemlösungsprozeß bleiben wird. Von den (wahrscheinlich demotivierenden) Wirkungen einer solchen "Entmachtung" einmal ganz abgesehen, muß zum zweiten befürchtet werden, daß auch dieser systematische **Ausschluß alternativer Kreativitäts- und Problemlösungspotentiale** im Krisenmanagementprozeß negative Folgen für die Qualität der unter diesen Bedingungen getroffenen Entscheidung und damit für die Erfolgsaussichten der auf diese Weise verabschiedeten Maßnahmenprogramme insgesamt hat. Ein autoritärer Führungsstil ist demnach, so naheliegend er im konkreten Bedrohungsfalle auch sein mag, ebenfalls mit gravierenden Nachteilen verbunden.

d) Resignation

Häufig erwarten bzw. erhoffen sich die organisationalen Krisenmanager schon nach einer sehr kurzen Zeitspanne größere Wirkungen ihrer z.T. erst wenige Tage zuvor beschlossenen Krisenmanagementmaßnahmen. Von ersten, kleinen Schritten in die richtige Richtung werden dann in aller kürzester Zeit große Erfolge erwartet, die rasch zu einer möglichst umfassenden Abhilfe, d.h. zu einer deutlich spürbaren Abnahme des festgestellten Problemdrucks führen sollen. Es liegt jedoch im Wesen zahlreicher Gegenstrategien, daß diese eher strategisch-komplexer Natur sind (und sein müssen) und zudem noch einem größeren time-lag zwischen Verabschiedung, Umsetzung und ersten Wirkungssignalen unterliegen.

Aufgrund dieser häufig unrealistischen Zeitbedarfsschätzung bzw. Zeitbedarfserwartung kommt es oftmals zur Ernüchterung oder sogar zur **Resignation**, wenn sich die erwünschten Erfolge nicht alsbald zeigen und einstellen wollen. In persönlichen Extremsituationen, zu denen die Unternehmensgefährdung - zumindest für die engere Unternehmensführung - sicherlich führt, ist zudem sehr häufig ein **Verlust an Realitätssinn** und eine **größere emotionale Schwankungsbreite** zu beobachten. Allzu große Zuversicht und Phasen tiefer Resignation wechseln sich dann einander in immer kürzeren Zyklen ab. Überdies sind es häufig nicht nur überzogene Erwartungen, die der Grund für ein Verfallen in die resignative Passivität sein können: In Anlehnung an die oben genannten attributionstheoretischen Ansätze sind nach dem "locus of control"-Konzept von Rotter grundsätzlich Individuen mit internaler Ursachenzuschreibung ("**internals**") von solchen mit fatalistischer, externer Ursachenzuschreibung ("**externals**") zu unterscheiden (vgl. Rotter, 1966). Resignative Züge zeigen danach in erster Linie die "externals", d.h. diejenigen, die die Mehrzahl ihrer Erlebnisse und Erfolge als zum größten Teil fremdbestimmt wahrnehmen. Somit ist davon auszugehen, daß auch persönliche Prädispositionen die individuelle Reaktion auf den Krisen-eintritt in wesentlichem Maße mitbestimmen.

Es bedarf wohl an dieser Stelle keiner eingehenderen Erläuterung der Konsequenzen eines derartigen Verhaltens: Resignation führt zur Inaktivität und Untätigkeit. Intuitiv plausibel ist, daß eine solche Reaktion auf den Kriseneintritt für den Weiterbestand des Unternehmens höchst gefährlich und daher unter allen Umständen zu vermeiden ist.

5. Konsequenzen

Die vorgenannten Verhaltensweisen sind gleichsam als Idealtypen typischer Reaktionsmuster der mit einer akuten Unternehmenskrise konfrontierten Entscheidungsträger zu begreifen. Ebenso wie es im Einzelfall durchaus Mischformen und fließende Übergänge zwischen diesen stereotypen Verhaltensschemata geben kann, ist zugleich hervorzuheben, daß mit der gewählten Reihenfolge der Betrachtung keineswegs eine mechanistische Phasenabfolge dieser Reaktionsformen postuliert werden soll: Selbstverständlich muß der Resignationsphase keine Phase der Problemverharmlosung vorausgehen und selbstverständlich setzt nicht ein hektisches Verfallen in Überaktivität zwangsläufig eine vorhergehende Problemnegierung voraus.

Die Praxis kann es bei dieser Diagnose natürlich nicht bewenden lassen; der Typenidentifikation und -beschreibung haben sich im weiteren entsprechende therapeutische Maßnahmen praxeologischer und lösungsprozessualer Art anzuschließen. In praxeologischer Perspektive legen die vorgestellten Erkenntnisse den Schluß nahe, die zur Krisenbewältigung notwendigen Analyse- und Entscheidungsprozesse in begrenztem Maße zu kollektivieren. Auch wenn mit dieser Vorgehensweise die Gefahr einer erschwerten und verzögerten Entscheidungsfindung bzw. Beschlußfassung verbunden ist (vgl. Heinecke, A./v.d.Oelsnitz, D., 1992, S.947f.), so scheint sie sich doch im Hinblick auf die notwendige Versachlichung und De-Emotionalisierung des individuellen Problemlösungsprozesses anzubieten. Unter Umständen mag in diesem Zusammenhang zudem die Hinzuziehung externer Berater/Krisenmanager empfehlenswert sein, um zu einer rationalitätsfördernden Objektivierung der zur Krisenabwehr erforderlichen Informationsverarbeitungsvorgänge beitragen zu können.

Eine ebensolche Wirkung hätte zweifelsohne schließlich auch die Implementierung "objektivierender" entscheidungsunterstützender Datenverarbeitungssysteme ("decision-support-systems"), die den einzelnen Entscheidungsträger nicht nur durch die Verarbeitung großer Datenmengen vor einer streßerhöhenden Informationsüberlastung schützen, sondern diesem u.U. auch neue Wege und Handlungsoptionen der aktuellen Krisenbewältigung aufzeigen können. Denkbar ist zudem die Ergänzung dieser Systeme durch computergestützte

Unternehmenssimulationen, mit denen die verschiedenen Konsequenzen alternativer Maßnahmenprogramme zutreffender abgeschätzt und die Genauigkeit und Zuverlässigkeit der organisationalen Wirkungsprognosen verbessert werden können.

Kollektive Entscheidungsprozesse und modellbasierende Entscheidungsunterstützungssysteme dienen insofern in erster Linie der Versachlichung und Objektivierung des individuellen Problemlösungsprozesses. Sie erhöhen damit die Problemlösungsfähigkeit des Unternehmens insgesamt und tragen auf diese Weise zu einer Kompensation menschlicher Irrationalität bei, die sich letztlich nur positiv auf die Effizienz und Effektivität der organisationalen Krisenbekämpfung auswirken kann.

Literaturverzeichnis

- Brauchlin, E.* (1990) Problemlösungs- und Entscheidungsmethodik - eine Einführung, 3. Aufl., Bern-Stuttgart 1990.
- Dörner, D.* (1981) Über die Schwierigkeiten des menschlichen Umgangs mit Komplexität, in: Psychologische Rundschau, 31. Jahrgang (1981), S.163-174.
- Festinger, L.* (1957) A theory of cognitive dissonance, Evanston 1957.
- Hauke, P.* (1984) Informationsverarbeitungsprozesse und Informationsbewertung, München 1984.
- Heider, F.* (1958) The psychology of interpersonal relations, New York 1958.
- Heinecke, A./v.d.Oelsnitz, D.* (1992) Entscheidungspartizipation und Krisenmanagement, in: WISU, Vol.21, 1992, S. 943-949.
- Heinen, E.* (1976) Grundfragen der entscheidungsorientierten Betriebswirtschaftslehre, München 1976.
- Holsti, O.R.* (1978) Limitations of cognitive abilities in the face of crisis, in: Smart, C.F./Stanbury, W.T. (Hrsg.): Studies on Crisis Management, Journal of Business Administration, Vol.51, S. 35-55.
- Kirsch, W.* (1977) Einführung in die Theorie der Entscheidungsprozesse, Wiesbaden 1977.
- Luthans, F.* (1985) Organizational behavior, 4. Aufl., Tokyo etc. 1985
- Malmo, R.B.* (1959) Activation: A neurophysiological dimension, in: Psychological Review, Vol.66, 1959, S. 367-386.
- Miller, J.G.* (1962) Information input overload, in: Yovits, M.C./Jacobi, G.T./Goldstein, G.D. (Hrsg.), Self-organizing systems, S. 61-78, Washington D.C. 1962.

- Pfohl, H.-Chr./Braun, G.E. (1981)* Entscheidungstheorie - Normative und deskriptive Grundlagen des Entscheidens, Landsberg am Lech 1981.
- Rotter, J.B. (1966)* Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement, in: Psychological Monographs, S. 1-28, Vol.80, 1966.
- Ten Berge, D. (1989)* Crash Management - Was wir aus Hyperkrisen großer Firmen lernen können, Düsseldorf-Wien 1989.
- Thomas, A. (1991)* Grundriß der Sozialpsychologie, Band 1: Grundlegende Begriffe und Prozesse, Göttingen 1991.
- Weiner, B. (1980)* Human motivation, New York etc. 1980.

ISBN	AP-Nr.	Autor/Titel	Preis*
3-930166-00-3	(93/01)	Fritz, W.: Marktorientierte Unternehmensführung und Unternehmenserfolg.	16,00 DM
3-930166-01-1	(93/02)	Fritz, W.: Das Investitionsgütermarketing vor neuen Herausforderungen - Ergebnisse empirischer Studien.	14,00 DM
3-930166-02-X	(93/03)	Fritz, W.: Produktqualität, Marktanteil und Unternehmenserfolg - Ergebnisse der PIMS-Forschung und ihre empirische Relevanz für die westdeutsche Industrie.	15,00 DM
3-930166-03-8	(93/04)	Oelsnitz, D., von der: Individuelles Problemlösungsverhalten im Krisenfall - Eine verhaltenspsychologische Analyse streßbedingter Verhaltensstereotype bei Krisenmanagern.	20,00 DM
3-930166-04-6	(93/05)	Heinecke, A.: Das betriebliche Informationsmanagement unter dem Aspekt einer sich ändernden Managementphilosophie.	12,00 DM
3-930166-05-4	(93/06)	Fritz, W.: Umweltschutz und Unternehmenserfolg.	15,00 DM
3-930166-06-2	(93/07)	Wäscher, G./Schmitt, S.: Der Ausgleich des Devisenkontos - Ein Problem für chinesisch-deutsche Joint Ventures?	14,00 DM
3-930166-07-0	(93/08)	Groth, U./Kammel, A./Tsumura, Y.: Personalmanagement in Japan. Eine kritische Analyse der Grundprinzipien vor dem Hintergrund der Diskussion hinsichtlich der Implementierung von Lean-Production-Konzepten.	15,00 DM
3-930166-08-9	(93/09)	Wäscher, G./Gau, T.: Test Data for the One-Dimensional Cutting Stock Problem.	12,00 DM
3-930166-10-0	(93/10)	Lang, F.P.: Zielsetzung und Strategien der deutschen Entwicklungspolitik.	14,50 DM
3-930166-09-7	(93/11)	Stange, A.: „Finanzierung internationaler Organisation“.	14,50 DM
3-930166-11-9	(93/12)	Fritz, W.: Die empirische Erfolgsfaktorenforschung und ihr Beitrag zum Marketing.	15,00 DM
3-930166-12-7	(94/01)	Lang, F.P.: Humankapital und Transformation - Perspektiven und Status Quo des Ukrainischen Bildungssystems.	16,00 DM
3-930166-13-5	(94/02)	Oelsnitz, D., von der: Der Systemansatz und seine Erkenntnisgrenzen - Wissenschaftstheoretische Grundgedanken zur Erkenntnislogik eines angeblich universalen Forschungsprogramms.	15,00 DM
3-930166-15-1	(94/03)	Fritz, W.: Die Produktqualität - ein Schlüsselfaktor des Unternehmenserfolgs?	15,00 DM
3-930166-14-3	(94/04)	Fritz, W./Kerner, M./Kim, Ch.K./Mundorf, N.: Die E-Mail Debate als Instrument der internationalen Management- und Marketing-Ausbildung an Universitäten.	15,00 DM
3-930166-16-X	(94/05)	Oelsnitz, D., von der: Komplexitätsmanagement - Unternehmensflexibilität - Selbstorganisation.	15,00 DM
3-930166-17-8	(94/06)	Wäscher, G./Gau, T.: Generating Almost Optimal Solutions for the Integer One-dimensional Cutting Stock Problem.	15,00 DM
3-930166-18-6	(94/07)	Effenberger, J./Goecke, H.: Das Management strategischer Allianzen.	25,00 DM
3-930166-19-4	(94/08)	Gau, T./Wäscher, G.: CUTGEN 1: A Problem Generator for the One-dimensional Cutting Stock Problem.	15,00 DM
3-930166-20-8	(94/09)	Hentze, J./Kammel, A.: Aspekte interkultureller Personalführung.	20,00 DM

*) Preise zuzüglich Versandkosten

Bestellungen an: Technische Universität Braunschweig, Institut für Wirtschaftswissenschaften, D-38092 Braunschweig
Fax: 0049 (0) 531/391-8121

ISBN	AP-Nr.	Autor/Titel	Preis*
3-930166-21-6	(94/10)	Fritz, W.: Ist die Marketing-Philosophie überholt?	10,00 DM
3-930166-22-4	(94/11)	Fritz, W.: Marketing als Erfolgskonzept in der Rezession.	15,00 DM
3-930166-23-2	(94/12)	Düerkop, C.: Erfolg chinesisch-deutscher Joint Ventures.	25,00 DM
3-930166-24-0	(94/13)	Fritz, W./Mundorf, N.: Market Orientation and Corporate Success: Findings from Germany.	15,00 DM
3-930166-25-9	(94/14)	Fritz, W./Effenberger, J.: Strategieprofile als Erfolgsfaktoren von Investitionsgüterherstellern.	15,00 DM
3-390166-26-7	(94/15)	Gau, T.: Quasi-exakte und heuristische Verfahren zur ganzzahligen Lösung des Standard-Problems eindimensionalen Zuschneidens.	15,00 DM
3-930166-27-5	(94/16)	Lang, F.P./Münt, G.: Außenhandel- und Innovationspotentiale - Ein Langzeitvergleich ausgewählter OECD-Länder.	30,00 DM
3-390166-28-3	(94/17)	Oelsnitz, D., von der: Strategische Marketing-Früherkennung. Konzepte-Funktionen-Anwendungen.	15,00 DM
3-930166-29-1	(95/01)	Lang, F.P.: Factor Market Integration: Impact on Supply, Demand and Trade.	15,00 DM
3-930166-30-5	(95/02)	Oelsnitz, D., von der/Bennemann, S.: Die Errichtung der Deutschen Bahn AG - Ursachen, Inhalte und Konsequenzen der zweiten deutschen Eisenbahnreform.	15,00 DM
3-930166-31-3	(95/03)	Kammel, A.: Das betriebliche Sozialleistungsmanagement im Spannungsfeld von Ökonomie und Mitarbeiterorientierung.	15,00 DM
3-930166-32-1	(95/04)	Susa, J.: Die Lohnfindung in den postsozialistischen Ländern bei ihrem Übergang zur Marktwirtschaft.	15,00 DM
3-930166-33-X	(95/05)	Wäscher, G./Merker, J.: A Comparative Evaluation of Heuristics for the Adjacency Problem in Facility Layout Planning.	15,00 DM
3-930166-34-8	(95/06)	Fritz, W.: Marketing als Orientierung für Wirtschaft und Wissenschaft.	25,00 DM
3-930166-35-6	(95/07)	Fritz, W./Kerner, M./Kim, Ch.K./Mundorf, N.: The International E-Mail Debate: Findings from Germany.	15,00 DM
3-930166-36-4	(95/08)	Heinecke, A./Schwager, M.: Die Szenario-Technik als Instrument der strategischen Planung.	30,00 DM
3-930166-37-2	(95/09)	Lang, F.P. (Hrsg.)/Kasprzyk, A.: Bewertung der Dienstleistung Wärmelieferung: Möglichkeiten zur Realisierung von BHKW-Projekten im kommunalen Bereich.	50,00 DM
3-930166-38-0	(95/10)	Laser, J.: Ökonomische Effekte einer ökologischen Steuerreform - Eine Analyse des Gutachtens des Deutschen Instituts für Wirtschaftsforschung.	15,00 DM
3-930166-39-9	(95/11)	Voß, S.: Observing Logical Interdependencies in Tabu Search-Methods and Results.	15,00 DM
3-930166-40-2	(95/12)	Sondergeld, L./Voß, S.: A Star-shaped Diversification Approach in Tabu Search.	10,00 DM
3-930166-41-0	(95/13)	Amberg, A./Domschke, W./Voß, S.: Capacitated Minimum Spanning Trees: Algorithms Using Intelligent Search.	15,00 DM
3-930166-42-9	(95/14)	Pesch, E./Voß, S.: Strategies with Memories: Local Search in an Application Oriented Environment.	20,00 DM
3-930166-43-7	(95/15)	Fritz, W./Lang, F.P.: Technik, Markt, Umwelt.	10,00 DM
3-930166-44-5	(95/16)	Spieckermann, S./Voß, S.: A Case Study in Empty Railcar Distribution.	10,00 DM

*) Preise zuzüglich Versandkosten

Bestellungen an: Technische Universität Braunschweig, Institut für Wirtschaftswissenschaften, D-38092 Braunschweig
Fax: 0049 (0) 531/391-8121

ISBN	AP-Nr.	Autor/Titel	Preis*
3-930166-45-3	(95/17)	Fritz, W.: Marketing als Konzeption des Wissenschaftsmanagements.	15,00 DM
3-930166-46-1	(95/18)	Spieckermann, S./Voß, S.: Paint Shop Simulation in the Automotive Industry.	10,00 DM
3-930166-47-X	(95/19)	Lang, F.P. (Hrsg.)/Münt, G.: Wachstumspol, strukturschwache Zone oder Durchschnittsregion? Zur Bedeutung der „neuen Bundesländer“ im Deutschen Reich.	15,00 DM
3-930166-48-8	(95/20)	Lang, F.P. (Hrsg.)/Gläß, R.: Transformation des Bildungswesens auf der unteren und mittleren Ausbildungsebene - Analyse von Erfahrungen	15,00 DM
3-930166-49-6	(95/21)	Spieckermann, S./Voß, S./Wortmann, D.: Praxisorientierte Klassifikationsmerkmale für ereignisorientierte Simulationswerkzeuge.	20,00 DM
3-930166-50-X	(95/22)	Merker, J./Wäscher, G.: Two New Heuristic Algorithms for the Maximal Planar Layout Problem.	20,00 DM
3-930166-51-8	(96/01)	Heinecke, A./Roske, D.: Das Design eines Database-Marketing-Systems für den Support von Direct-Mailing-Prozessen.	20,00 DM
3-930166-52-6	(96/02)	Günter, H./Nass, O.: Management Know-how Transfer by Multinational Corporations in Southeast Asia.	20,00 DM
3-930166-53-4	(96/03)	Totok, A.: DV-gestütztes Controlling in mittelständischen Unternehmen mit IBM MAS90.	40,00 DM
3-930166-54-2	(96/04)	Lang, F.P./Laser, J./Blechschmidt, J.: Changes in the Market Concentration of the Deregulated U.S. Airline Industry.	30,00 DM
3-930166-55-0	(96/05)	Gutenschwager, K./Keiser, O./Voß, S.: Elektronische Journale. Stand und Perspektiven Elektronischen Publizierens auf dem Weg in die Informationsgesellschaft.	10,00 DM
3-930166-56-9	(96/06)	Oelsnitz, D., von der: Führer gegen Folger. Überlegungen und Befunde zur Wahl des optimalen Markteintrittszeitpunktes.	25,00 DM
3-930166-57-7	(96/07)	Laser, J.: Sozialklauseln im internationalen Handel - Ein Instrument des Neoprotektionismus?	20,00 DM
3-930166-58-5	(96/08)	Oelsnitz, D., von der/Müller, M.: Marketing und Internet. Nutzungsoptionen und Diffusionsaussichten.	25,00 DM
3-930166-59-3	(96/09)	Weilep, V.: Die Privatisierung von Staatsunternehmen in Polen.	15,00 DM
3-930166-60-7	(96/10)	Fritz, W./Effenberger, J.: Strategische Unternehmensberatung. Verlauf und Erfolg von Projekten der Strategieberatung.	25,00 DM
3-930166-61-5	(96/11)	Fritz, W.: Laudatio anlässlich der Verleihung der Ehrendoktorwürde an Herrn Manfred Bodin Vorsitzender des Vorstands der Norddeutschen Landesbank Hannover	15,00 DM
3-930166-62-3	(96/12)	Kammel, A.: Organisationaler Wandel. Eine Synopse ausgewählter konzeptioneller Ansätze zu seiner praktischen Bewältigung.	50,00 DM
3-930166-63-1	(96/13)	Raffée, H./Fritz, W.: Die Unternehmensidentität als Erfolgsfaktor in der Investitionsgüterindustrie.	15,00 DM
3-930166-64-X	(96/14)	Buchholz-Stepputtis, K./Voß, S.: Finanzdienstleistungen und Zahlungsverkehr im Internet mittels SmartCards.	15,00 DM
3-930166-65-8	(96/15)	Duin, C./Voß, S.: The Pilot Method.	15,00 DM
3-930166-66-6	(96/16)	Amberg, A./Domschke, W./Voß, S.: Multiple Center Capacitated Arc Routing Problems: a Tabu Search Algorithm Using Capacitated Trees.	15,00 DM

*) Preise zuzüglich Versandkosten

Bestellungen an: Technische Universität Braunschweig, Institut für Wirtschaftswissenschaften, D-38092 Braunschweig

Fax: 0049 (0) 531/391-8121

ISBN	AP-Nr.	Autor/Titel	Preis*
3-930166-67-4	(96/17)	Sondergeld, L./Voß, S.: A Multi-level Star-shaped Intensification and Diversification Approach in Tabu Search for the Steiner Tree Problem in Graphs.	10,00 DM
3-930166-68-2	(96/18)	Giftge, C./Schneidereit, G./Voß, S.: A Special Case of Scheduling under Continuously Renewable Resource Constraints.	10,00 DM
3-930166-69-0	(97/01)	Fritz, W.: Unternehmensführung und Ökologie.	15,00 DM
3-930166-70-4	(97/02)	Fritz, W./Kerner, M./Könnecke, S.: Online-Marketing in der Computerbranche - Eine Bestandsaufnahme.	25,00 DM
3-930166-71-2	(97/03)	Totok, A.: Data Warehouse und OLAP als Basis für betriebliche Informationssysteme.	25,00 DM
3-930166-72-0	(97/04)	Oelsnitz, D., von der: Werturteilsstreit und theoretischer Pluralismus. Überlegungen zu zwei ungelösten Problemen sozialwissenschaftlicher Forschung.	25,00 DM
3-930166-73-9	(97/05)	Betz, S.: Zum Abbau der Diskriminierung von Frauenarbeit im Rahmen kostenminimaler Produktionen.	25,00 DM
3-930166-74-7	(97/06)	Borchers, S.: Beteiligungscontrolling - Ein integrativer Ansatz unter Berücksichtigung der Management-Holding.	40,00 DM
3-930166-75-5	(97/07)	Laser, J.: Konzeption der Wohlfahrtsmessung.	20,00 DM
3-930166-76-3	(97/08)	Fritz, W./Kerner, M.: Online-Marketing im WWW in der Versicherungswirtschaft. Eine empirische Untersuchung.	50,00 DM
3-930166-77-1	(97/09)	Fritz, W./Kerner, M.: Online-Marketing im WWW im Finanzdienstleistungssektor.	50,00 DM
3-930166-78-X	(97/10)	Fritz, W./Kerner, M.: Online-Marketing im WWW in der Medienbranche.	50,00 DM
3-930166-79-8	(97/11)	Fink, A.: Untersuchungen zur effizienten Lösbarkeit dynamischer, unkapazitierter, mehrstufiger Mehrprodukt-Losgrößenprobleme.	10,00 DM
3-930166-80-1	(97/12)	Fink, A./Voß, S.: Applications of Modern Heuristic Search Methods to Pattern Sequencing Problems.	10,00 DM
3-930166-81-X	(97/13)	Voß, S.: Information und Kommunikation im Dienstleistungsbereich. (im Druck)	50,00 DM
3-930166-82-8	(98/01)	Fritz, W./Kerner, M.: Online-Marketing im WWW in der deutschen Wirtschaft.	20,00 DM
3-930166-83-6	(98/02)	Borchers, S./Vollradt, V.: Konzerncontrolling in der Bauindustrie.	30,00 DM
3-930166-84-4	(98/03)	Laser, J.: Regulierungsbedarf eines natürlichen Monopols.	40,00 DM
3-930166-85-2	(98/04)	Fritz, W.: Handelsmarketing und Electronic Commerce im Internet	50,00 DM
3-930166-86-0	(98/05)	Multhaupt, M.: Data Mining. Grundlagen und Methoden	40,00 DM
3-930166-87-9	(98/08)	Lang, F.P.: The Euro as an Anchor Current - Chances and Risks for Eastern Europe	10,00 DM
3-930166-88-7	(98/07)	Conradi, E.: Globalisierung - Neue Herausforderungen für Wettbewerb und Politik	25,00 DM
3-930166-89-5	(98/08)	Kiefer, M.: Modernes Medienmanagement und Öffentliche Meinung - Ökonomische Interessen und technologischer Wandel gefährden die Integrationsfunktion der Medien	25,00 DM

*) Preise zuzüglich Versandkosten

Bestellungen an: Technische Universität Braunschweig, Institut für Wirtschaftswissenschaften, D-38092 Braunschweig
Fax: 0049 (0) 531/391-8121

ISBN	AP-Nr.	Autor/Titel	Preis*
3-930166-90-9	(98/09)	Fritz, W.: Dynamik des Internet-Marketing in der Versicherungswirtschaft - 1997 und 1998 im Vergleich	50,00 DM
3-930166-91-7	(98/10)	Weilep, V.: Der Einfluß der Euro-Einführung auf das Rechnungswesen und die Unternehmensabgaben unter besonderer Berücksichtigung der Aspekte des Mittelstandes	15,00 DM
3-930166-92-5	(98/11)	Totok, A./Jaworski, R.: Modellierung von multidimensionalen Datenstrukturen mit ADAPT.	30,00 DM
3-930166-93-3	(98/12)	Laser, J.: Die neue Zahlungsbilanzstatistik der Bundesbank	25,00
3-930166-94-1	(98/13)	Mevenkamp, A./Kerner, M.: Akzeptanzorientierte Gestaltung von WWW-Informationsangeboten.	40,00 DM
3-930166-95-X	(98/14)	Weilep, V.: Die kleine Aktiengesellschaft als Lösungsalternative im Generationswechsel	10,00 DM
3-930166-96-8	(98/15)	Witten, M. von: Konzeption eines Kostenrechnungssystems für die öffentliche Verwaltung	30,00 DM
3-930166-97-6	(98/16)	Fritz, W.: Elektronischer Handel - Goldrausch oder doch nur falsche Hoffnung?	20,00 DM
3-930166-98-4	(98/17)	Kammel, A.: Betriebswirtschaftslehre an der Technischen Universität Braunschweig: Ein praktisches Beispiel einer hochschuldidaktischen Konzeption anhand der Übung „Internationales Management“	15,00 DM
3-933628-00-8	(99/01)	Voß, S./Domschke, W.: Informationslogistik als integraler Bestandteil des Informationsmanagements in der Verkehrswirtschaft	10,00 DM
3-933628-01-6	(99/02)	Fink, A./Voß, S./Woodruff, D.L.: Intelligent Heuristic Search Componentware	10,00 DM
3-933628-02-4	(99/03)	Fink, A./Voß, S.: Applications of Modern Heuristic Search Methods to Continuous Flow-Shop Scheduling Problems	10,00 DM
3-933628-03-2	(99/04)	Fink, A./Schneidereit, G./Voß, S.: Ring network design for metropolitan area networks	10,00 DM

*) Preise zuzüglich Versandkosten

Bestellungen an: Technische Universität Braunschweig, Institut für Wirtschaftswissenschaften, D-38092 Braunschweig
Fax: 0049 (0) 531/391-8121