

## Inhaltsverzeichnis

Zum Geleit .....	10
<b>1. Einleitung.....</b>	<b>12</b>
1.1. Motivation und Zielsetzung der Arbeit.....	13
1.2. Aktueller Forschungsstand zum Stumm-Konzern .....	15
1.3. Darstellung und Würdigung der Quellenlage .....	18
1.4. Übersicht über den Aufbau der Arbeit.....	20
<b>2. Unternehmen in der Krise – Ansätze der betriebswirtschaftlichen Forschung.....</b>	<b>23</b>
2.1. Definition des Krisenbegriffs.....	23
2.1.1. Unternehmenskrise aus betriebswirtschaftlicher Sicht .....	25
2.1.2. Definitionen von Unternehmenskrisen .....	26
2.1.3. Krisendefinition bei Familienunternehmen .....	28
2.1.4. Begriffliche Abgrenzung von Unternehmenskrisen .....	30
2.1.5. Unternehmenskrise aus rechtlicher Sicht.....	31
2.2. Typologie von Unternehmenskrisen .....	34
2.2.1. Krisenursachen.....	35
2.2.1.1. Quantitative Krisenursachenforschung .....	36
2.2.1.2. Ontogenetische Modelle .....	36
2.2.1.3. Qualitative Krisenursachenforschung .....	37
2.2.1.3.1. Exogene Krisenursache.....	38
2.2.1.3.2. Endogene Krisenursachen.....	39
2.2.1.3.3. Familieneinflüsse .....	42
2.2.1.4. Kritische Würdigung der Krisenursachenforschung.....	44
2.2.2. Krisenphasenmodelle .....	45
2.2.2.1. Evolutionsperspektive .....	46
2.2.2.2. Erkenntnistheoretische Perspektive .....	46
2.2.2.3. Teleologische Perspektive .....	49
2.2.3. Exkurs zu Krisenmodellen in der Sanierungspraxis .....	52
2.2.3.1. Hintergründe des IDW S6.....	53
2.2.3.2. Das Krisenmodell des IDW S6 .....	54
2.2.4. Kritische Würdigung der Krisenphasenmodelle .....	55
2.3. Datenquellen zur Krisenanalyse .....	56
2.3.1. Quantitative Analyse.....	57
2.3.1.1. Erfolgsanalyse.....	58
2.3.1.2. Vermögens- und Kapitalstruktur.....	59
2.3.1.3. Liquiditätsstruktur.....	60

2.3.2.	Qualitative Unternehmensanalyse .....	60
2.4.	Grundlagen der Managementtheorie – Agenturprobleme .....	60
2.4.1.	Theoretische Grundlagen der Prinzipal-Agenten-Theorie .....	61
2.4.2.	Agenturprobleme in Krisensituationen .....	64
2.5.	Untersuchungsleitfaden.....	66
<b>3.</b>	<b>250 Jahre Stumm – Rückblick auf die Familien- und Unternehmensgeschichte .....</b>	<b>68</b>
3.1.	Unternehmerische Ursprünge ab dem Jahr 1715 .....	69
3.1.1.	Heiliges Römisches Reich Deutscher Nation .....	69
3.1.2.	Französische Revolution und Napoleonische Besatzung .....	77
3.1.3.	Wiener Kongress und Deutscher Bund.....	82
3.2.	Wirtschaftlich Expansion und Blüte unter „König Stumm“ bis 1901.....	88
3.2.1.	Konsolidierung im Übergang – die Ära Böcking .....	89
3.2.2.	Hochindustrialisierung und Kaiserzeit.....	91
3.3.	Der Stumm-Konzern im 20. Jahrhundert bis 1965 .....	103
3.3.1.	Ende der Kaiserzeit und Erster Weltkrieg .....	103
3.3.2.	Weimarer Republik und Nationalsozialismus .....	108
3.3.3.	Nachkriegszeit, Schwebeszustand und Wiederaufbau .....	124
<b>4.</b>	<b>Ausgangslage des Stumm-Konzerns im Jahr 1965 .....</b>	<b>130</b>
4.1.	Exogene Rahmenbedingungen der Kohle- und Stahlindustrie in Westdeutschland im Ausgang der Nachkriegszeit.....	130
4.1.1.	Gesamtwirtschaftliche Entwicklung in Westdeutschland.....	130
4.1.2.	Politische Rahmenbedingungen für die Kohle- und Stahlindustrie..	134
4.1.3.	Wirtschaftliche Entwicklungen in der Kohle- und Stahlindustrie ....	136
4.1.3.1.	Die deutsche Kohleindustrie im Umbruch.....	136
4.1.3.2.	Der Wandel der deutschen Stahl- und Eisenindustrie.....	144
4.2.	Überblick über den Stumm-Konzern im Jahr 1965 .....	147
4.2.1.	Konzernaufbau und Konzernstruktur.....	148
4.2.2.	Organisatorischer Aufbau und Geschäftsführung.....	152
4.2.3.	Gesellschafter und Aufsichtsrat .....	154
4.2.4.	Finanzielle Ausgangssituation des Stumm-Konzerns im Jahr 1965.	157
4.2.5.	Ausgangslage der einzelnen Konzernbereiche .....	158
4.2.5.1.	Bergbau .....	159
4.2.5.2.	Hüttenindustrie.....	162
4.2.5.3.	Verarbeitende Industrie.....	168
4.2.5.4.	Maschinen- und Anlagenbau .....	169
4.2.5.4.1.	Bayerische Pflugfabrik GmbH.....	169
4.2.5.4.2.	Deutsche Gerätebau GmbH & Co. KG .....	171

4.2.5.4.3.	Karcher Schraubenwerke GmbH .....	173
4.2.5.4.4.	Mannheimer Maschinenfabrik Mohr & Federhaff AG.....	174
4.2.5.4.5.	Plettenberger Drahtindustrie GmbH .....	174
4.2.5.5.	Stahlbauunternehmen.....	174
4.2.5.5.1.	Hein, Lehmann & Co. AG .....	175
4.2.5.5.2.	Hilgers AG .....	175
4.2.5.5.3.	Steffens & Nölle AG.....	176
4.2.5.6.	Handelsgesellschaften .....	177
4.3.	Handlungsbedarfe des Stumm-Konzerns im Jahr 1965.....	179
4.3.1.	Stakeholder .....	179
4.3.2.	Organisation.....	180
4.3.3.	Strategie .....	180
4.3.4.	Finanzierung .....	180
<b>5.</b>	<b>Krisenphasen des Stumm-Konzerns zwischen 1965 bis 1974 .....</b>	<b>182</b>
5.1.	1965 bis 1969 – Anzeichen einer latenten Unternehmenskrise .....	182
5.1.1.	Stakeholder .....	182
5.1.1.1.	Das Scheitern der „Schutzgemeinschaft der Familienaktionäre“ .....	183
5.1.1.2.	„Alleinherrschaft scheint sein angestrebtes Ziel zu sein“ – der Kampf um den Aufsichtsrat .....	188
5.1.1.3.	„Ich habe Ihre Begründung nicht verstanden, aber Sie haben eine so schöne Stimme“ – Die Neubesetzung der Stumm-Geschäftsführung .....	190
5.1.2.	Organisation.....	193
5.1.3.	Strategie .....	195
5.1.3.1.	Konsolidierung.....	196
5.1.3.1.1.	Der Ausstieg aus der Kohle .....	196
5.1.3.1.2.	Die Neufokussierung des Konzernportfolios.....	202
5.1.3.1.3.	Interne Restrukturierungsansätze im Konzern.....	205
5.1.3.2.	Diversifikation .....	208
5.1.3.2.1.	Das Scheitern der Diversifikation durch Erwerb neuer Beteiligungen .....	208
5.1.3.2.2.	Der Blick nach Innen – Aufstockung der Anteile im Stahlbau .....	209
5.1.3.2.3.	Der Fall Saar-Industriebank .....	210
5.1.3.3.	Kooperation.....	212
5.1.3.3.1.	„Anlehnung an einen Größeren“ I. Teil – Börsengeflüster im Stumm-Konzern.....	212
5.1.3.3.2.	Kontore und Rationalisierungsgruppen – Kooperationsversuche des Neunkircher Eisenwerks.....	213
5.1.4.	Finanzierung .....	223
5.1.4.1.	Substanzielle Kapitalmaßnahmen im Stumm-Konzern .....	223

5.1.4.2.	„Aristokratie findet ja nicht in der Mietwohnung statt“ – Die Dividendenpolitik des Stumm-Konzerns .....	225
5.1.5.	Finanzwirtschaftliche Entwicklung des Stumm-Konzerns 1965 bis 1969 .....	230
5.1.5.1.	Erfolgsanalyse 1967 bis 1969 .....	232
5.1.5.2.	Vermögens- und Kapitalstruktur 1967 bis 1969 .....	233
5.1.5.3.	Liquiditätsentwicklung 1967 bis 1969 .....	235
5.1.6.	Reflexion der Krisengenese 1965 bis 1969 im Spiegel der Management-Theorie .....	237
5.2.	1970 bis 1974 – Übergang zur manifesten Unternehmenskrise .....	241
5.2.1.	Stakeholder .....	241
5.2.1.1.	„Die Laus im Pelz“ – Der Fall der „Familienherolde“ .....	242
5.2.1.2.	„Rette sich wer kann“ – Auflösungserscheinungen im Familiengesellschafterkreis .....	246
5.2.1.3.	„Er muss seinen Hut nehmen“ – Offene Opposition gegen den Konzernvorstand .....	248
5.2.2.	Organisation .....	251
5.2.3.	Strategie .....	254
5.2.3.1.	Konsolidierung .....	255
5.2.3.1.1.	Von „glänzenden Einkäufern“ – Die misslungene Konsolidierung im Stumm-Handel .....	255
5.2.3.1.2.	„Dieser Verlust muss natürlich verschwinden“ – Die Zusammenlegung der Deutsche Gerätebau und der Bayerischen Pflugfabrik .....	258
5.2.3.1.3.	„I really believe the answer to be a domestic one“ – Konsolidierungsversuche beim Neunkircher Eisenwerk .....	262
5.2.3.2.	Diversifikation .....	265
5.2.3.2.1.	Behälter für die Halde – Fehlinvestitionen bei der Produktdiversifikation .....	266
5.2.3.2.2.	„Auch der Handelsbereich muss wegen denkbare Preisschwankungen vorsichtig disponieren“ – Aufstieg und Fall des Ölhandels .....	269
5.2.3.3.	Kooperation .....	275
5.2.3.3.1.	„Stumm-Aktien gelten unter Kennern als feine Sache“ – Das stille Ende der Börsenpläne .....	276
5.2.3.3.2.	„Anlehen an einen Größeren“ II. Teil – Die gescheiterte Kapitalerhöhung .....	277
5.2.3.3.3.	„Anlehen an einen Größeren“ III. Teil – Der geplatzte Konzernverkauf .....	278
5.2.4.	Finanzierung .....	282

5.2.4.1.	„Es kann der beste Koch nicht kochen, wenn er in der Speisekammer kein Fett mehr hat“ – Substanzverzehr im Stumm-Konzern .....	282
5.2.4.2.	„Nur der Papst war besser als Stumm“ – Der Stumm-Konzern im Schuldenrausch .....	285
5.2.4.3.	Die gescheiterte Flucht in den Norden – Der Bankrott des Stumm-Konzerns .....	288
5.2.5.	Finanzwirtschaftliche Entwicklung des Stumm-Konzerns 1970 bis 1974 .....	289
5.2.5.1.	Erfolgsanalyse 1970 bis 1974 .....	290
5.2.5.2.	Vermögens- und Kapitalstruktur 1970 bis 1974 .....	293
5.2.5.3.	Liquiditätsentwicklung 1970 bis 1974 .....	295
5.2.6.	Reflexion der Krisengenese 1970 bis 1974 im Spiegel der Management-Theorie .....	296
6.	<b>1974 bis 1982 – Konzernzusammenbruch, Neubeginn und Aufarbeitung .....</b>	<b>302</b>
7.	<b>Resümee und Ausblick .....</b>	<b>311</b>
	Anhang .....	317
	Anhang 1: Bilanz Gebr. Stumm GmbH / Stumm AG (Einzelabschluss) 1965–1974 (Mio. DM) .....	317
	Anhang 2: Gewinn- und Verlustrechnung Gebr. Stumm GmbH / Stumm AG (Einzelabschluss) 1965–1974 (Mio. DM) .....	318
	Anhang 3: Kapitalflussrechnung Gebr. Stumm GmbH / Stumm AG (Einzelabschluss) 1965–1974 (Mio. DM) .....	319
	Anhang 4: Bilanz Stumm-Handel GmbH 1971–Okt. 1974 .....	320
	Anhang 5: Kapitalflussrechnung Stumm-Handel GmbH 1971–Okt. 1974 .....	321
	Abbildungsverzeichnis .....	322
	Tabellenverzeichnis .....	325
	Abkürzungsverzeichnis .....	327
	Archivverzeichnis .....	333
	Urteils-, Rechtsquellen- und Schriftgutverzeichnis .....	334
	Literaturverzeichnis .....	335