

## 2 Unternehmenskrisen und Sanierung

Zur Einleitung in die Thematik soll in diesem Kapitel ein Überblick über den Forschungsstand zu Unternehmenskrisen und der Sanierung als Form der Krisenbewältigung gegeben werden. Dazu wird im Kapitel 2.1 das Phänomen der Unternehmenskrise definiert und es werden Verlauf, Ursachen und Wirkungen von Krisen dargestellt. Im folgenden Kapitel 2.2 wird die Sanierung als Form des Krisenbewältigungsmanagements von verwandten Phänomenen wie Turnaround-Management und Restrukturierung abgegrenzt. Darüber hinaus werden Prozess, Träger, Organisation, Strategien und Maßnahmen einer Sanierung beschrieben. Ziel des Kapitels ist nicht eine umfassende Darstellung des Themas. Vielmehr steht die Schaffung eines generellen Verständnisses für die Sanierung als Krisenbewältigungsmanagement im Mittelpunkt. Für eine vertiefende Auseinandersetzung mit den Themenbereichen wird jeweils auf die weiterführende Literatur verwiesen.

### 2.1 Stand der Forschung zu Unternehmenskrisen

#### 2.1.1 Definition und Begriffsabgrenzung

Als Krise wird im Allgemeinen eine "Entscheidungssituation, [der] Wende- [oder] Höhepunkt einer gefährlichen Entwicklung"<sup>12</sup> verstanden. Im Unternehmenskontext existieren in der Literatur verschiedene Definitionen,<sup>13</sup> aus denen sich jedoch eine Menge an wesentlichen Merkmalen einer Unternehmenskrise herauskristallisiert:

- die Gefährdung dominanter Unternehmensziele,
- eine Existenzgefährdung,
- eine Ambivalenz des Ausgangs und
- der Prozesscharakter.<sup>14</sup>

Krystek (1987) fasst diese Merkmale zu einer in der deutschsprachigen Literatur häufig zitierten Definition zusammen:

*"Unternehmenskrisen sind ungeplante und ungewollte Prozesse von begrenzter Dauer und Beeinflussbarkeit sowie mit ambivalentem Ausgang. Sie sind in der Lage, den Fortbestand der gesamten Unternehmung substantiell und nachhaltig zu gefährden oder sogar unmöglich zu machen. Dies geschieht durch die Beeinträchtigung bestimmter Ziele (dominanter Ziele), deren Gefährdung oder gar Nichterreichung gleichbedeutend ist mit einer nachhaltigen Existenzgefährdung oder Existenzvernichtung der Unternehmung als selbstständig und aktiv am*

---

<sup>12</sup> Vgl. O. V. (1997), S. 454.

<sup>13</sup> Vgl. David (2001), S. 22.

<sup>14</sup> Vgl. u. a. Krystek/Lentz (2013b), S. 31-32; Krystek/Moldenhauer (2007), S. 26-28; Krystek (1987), S. 5-6.

*Wirtschaftsprozess teilnehmender Einheit mit ihren bis dahin gültigen Zweck- und Zielsetzungen.*"<sup>15</sup>

Als *dominante Ziele*<sup>16</sup> eines Unternehmens werden zum einen die Vermeidung von Insolvenztatbeständen, d. h. Zahlungsunfähigkeit und/oder Überschuldung, betrachtet.<sup>17</sup> Zum anderen sollte ein Unternehmen zur Befriedigung von Investoren und anderen Stakeholdern mittel- und langfristig einen Mindestgewinn erwirtschaften und darüber hinaus künftige Erfolgspotentiale sicherstellen.<sup>18</sup> Bei einer Gefährdung dieser Ziele ist eine *Existenzgefährdung* sehr wahrscheinlich, da die Fortführung des Unternehmens u. a. aus rechtlichen Gründen (aufgrund eines Insolvenztatbestandes) oder wegen der Nichtbefriedigung von Investoreninteressen) verhindert werden könnte.<sup>19</sup> In einer Krise befindet sich das Unternehmen jedoch nur, solange der *Ausgang ambivalent* ist, also die Vernichtung des Unternehmens ebenso wie eine Bewältigung der Krise möglich ist.<sup>20</sup> Ist die künftige Erreichung der dominanten Ziele sichergestellt oder eine Liquidation eingeleitet worden, befindet sich das Unternehmen nicht mehr in der Krise. Der *Prozesscharakter* von Unternehmenskrisen drückt sich als zeitlich begrenzter Prozess von unbestimmter Dauer aus, wobei Anfang und Ende von der Wahrnehmung der Beteiligten abhängig sind.<sup>21</sup>

### 2.1.2 Verlauf

Unternehmenskrisen können in ihrem - zeitlich begrenzten – Verlauf als Ereignis- oder Aktionsfolge mit Anfang, Wendepunkt und Ende<sup>22</sup> beschrieben werden. Sie stellen Veränderungen mit ambivalentem Ausgang dar.<sup>23</sup> Länge und Intensität von Unternehmenskrisen können stark variieren. Sie können schleichend oder schlagartig auftreten und kurz oder lang andauern.<sup>24</sup> Die Intensität der destruktiven Wirkungen einer Unternehmenskrise hängt vom Ausmaß der Bedrohung überlebenswichtiger Ziele ab.<sup>25</sup> Für die Gestaltung der (Vermeidung und) Bewältigung von Unternehmenskrisen ist ihr Verlauf in Phasen bedeutsam, um die angemessene

<sup>15</sup> Krystek (1987), S. 6-7. Zu einer Abgrenzung der Unternehmenskrise zu Konflikt, Störung, Katastrophe und anderen krisenähnlichen Phänomenen vgl. Krystek/Lentz (2013b), S. 32-34; Michalak (2012), S. 29-34; Krystek/Moldenhauer (2007), S. 28-32; Krystek (1987), S. 7-10.

<sup>16</sup> Müller (1982), S. 20, bezeichnet als dominante bzw. überlebensrelevante Ziele "entweder Anforderungen der Umwelt an die Unternehmung oder Anforderungen von einflussreichen Willensbildungszentren innerhalb der Unternehmung".

<sup>17</sup> Vgl. Bergauer (2003), S. 4; Müller (1982), S. 21.

<sup>18</sup> Vgl. Bergauer (2003), S. 4; Müller (1982), S. 21.

<sup>19</sup> In der Literatur wird betont, dass die Eingrenzung des Begriffes Unternehmenskrise auf existenzgefährdende Krisen wichtig ist, da sonst jedes betriebswirtschaftliche Problem als Krise bezeichnet werden könnte. Vgl. u. a. Buschmann (2006), S. 9; Gless (1996), S. 11.

<sup>20</sup> Vgl. Krystek/Moldenhauer (2007), S. 26.

<sup>21</sup> Vgl. ebenda.

<sup>22</sup> Vgl. Pohl (1977), S. 76.

<sup>23</sup> Vgl. Krystek/Moldenhauer (2007), S. 26.

<sup>24</sup> Vgl. Löhneysen (1983), S. 78-79; Berg/Treeffert (1979).

<sup>25</sup> Vgl. Krystek/Moldenhauer (2007), S. 33.

nen Gegenmaßnahmen treffen zu können.<sup>26</sup> In der Literatur existiert eine Vielzahl an Phasenmodellen.<sup>27</sup> An dieser Stelle werden kurz die in der Literatur am weitesten verbreiteten Modelle von Müller (1986) und Krystek (1987) vorgestellt.

Müller (1986) unterscheidet anhand der Nichterreichung dominanter Unternehmensziele vier Phasen bzw. Arten von Unternehmenskrisen: die strategische Krise, die Erfolgskrise, die Liquiditätskrise und als finales Stadium die Insolvenz.<sup>28</sup> In der *strategischen Krise* sind die Erfolgspotentiale des Unternehmens gefährdet, d. h., Wettbewerbsvorteile zur Erwirtschaftung eines Mindestgewinns erodieren. In der *Erfolgskrise* haben sich fehlende Erfolgspotentiale schon auf das Ergebnis des Unternehmens ausgewirkt. Damit ist die Krise in den Ergebniskennzahlen des Unternehmens sichtbar und die Erzielung eines Mindestgewinns über einen längeren Zeitraum in Gefahr. In der *Liquiditätskrise* droht dem Unternehmen die Zahlungsunfähigkeit und/oder Überschuldung.<sup>29</sup> In der *Insolvenz* ist das Unternehmen bereits zahlungsunfähig (oder drohend zahlungsunfähig) und/oder überschuldet (mit negativer Fortführungsprognose). Besondere Beachtung gilt im Modell von Müller der expliziten Einbeziehung strategischer Aspekte, da ein Großteil von Unternehmenskrisen auf fehlenden oder erodierenden Erfolgspotenzialen basiert.<sup>30</sup>

Krystek (1987) unterteilt die Phasen des Krisenverlaufs anhand von Aggregatzuständen und Beeinflussbarkeit (Vermeidung und Bewältigung von Unternehmenskrisen).<sup>31</sup> Er unterscheidet vier Phasen: 1) potentielle, 2) latente, 3) akut/beherrschbare und 4) akut/nicht beherrschbare Krise. In den Phasen 1 und 2 wird die Vermeidbarkeit (des Ausbruchs) der Krise unterstellt. In den Phasen 3 und 4 ist die Krise bereits eingetreten. Hier wird weiterhin unterschieden, ob die Krise als beherrschbar oder als nicht beherrschbar zu bewerten ist. In der *potentiellen Krise* geht es um eine lediglich mögliche Krise, die jedoch noch nicht wahrnehmbar ist, also um den Quasi-Normalzustand eines Unternehmens. Zur Vermeidung oder Abschwächung einer Krise ist eine gedankliche Auseinandersetzung mit möglichen Krisen zur frühzeitigen Entwicklung von Gegenmaßnahmen zu empfehlen. In der *latenten Krise* ist die Krise schon verdeckt vorhanden oder ihr Eintritt sehr wahrscheinlich. Werden latente Krisen z. B. durch Instrumente zur Früherkennung rechtzeitig erkannt, kann der Krisenverlauf durch präventive Maßnahmen aktiv beeinflusst werden. In der *akut/beherrschbaren Krise* werden deren destruktive Wirkungen direkt sichtbar. Da die Krise jedoch als beherrschbar eingestuft wird, werden nun alle Ressourcen auf deren Bewältigung konzentriert. Die Anforderungen an die Krisenbewältigung steigen allerdings mit der Intensität der destruktiven Wirkungen. In der

<sup>26</sup> Vgl. ebenda, S. 32.

<sup>27</sup> Vgl. für einen Überblick zu Phasenmodellen von Krisenprozessen ebenda, S. 34-35.

<sup>28</sup> Vgl. nachfolgend Müller (1986), S. 53-56.

<sup>29</sup> Überschuldung ist nur für juristische Personen und nur bei einem Nichtvorliegen einer positiven Fortführungsprognose ein Insolvenzgrund. Vgl. §19 Abs. 1-2 InsO.

<sup>30</sup> Vgl. Krystek/Moldenhauer (2007), S. 36.

<sup>31</sup> Vgl. nachfolgend Krystek (1987), S. 29-32.

*akut/nicht beherrschbaren Krise* werden überlebenswichtige Ziele nicht mehr erreicht und das Krisenbewältigungspotential reicht nicht mehr aus, um die steigenden Anforderungen zu erfüllen.

Beide Modelle sind kompatibel. Die Phasen lassen sich nicht trennscharf abgrenzen, jedoch ist eine Zuordnung mit fließendem Übergang der Phasen darstellbar (vgl. Abbildung 2). Beide Modelle verdeutlichen dabei in ihrer Logik einen zunehmenden Handlungsdruck und abnehmende Handlungsmöglichkeiten mit fortschreitendem Krisenverlauf.

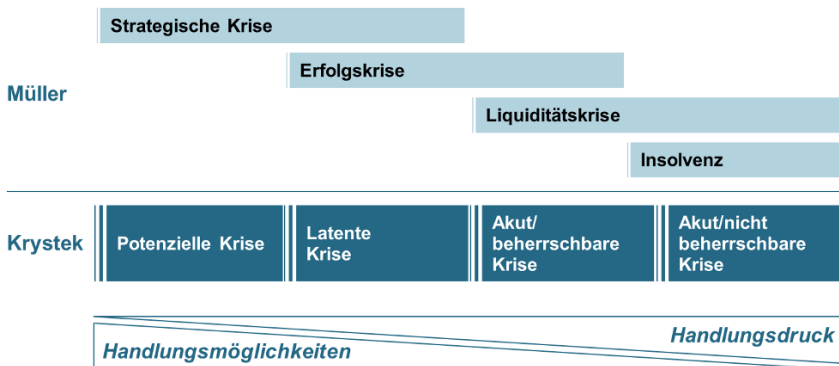


Abbildung 2: Krisenphasenmodelle nach Müller und Krystek<sup>32</sup>

Abschließend bleibt anzumerken, dass Unternehmenskrisen nicht zwingend alle Phasen chronologisch durchlaufen müssen. In den meisten Fällen beginnen Krisen jedoch aufgrund fehlender Erfolgspotentiale.<sup>33</sup> Da sich diese Arbeit auf die Bewältigung bereits eingetretener Unternehmenskrisen bezieht, ist vor allem die akut/beherrschbare Krisenphase relevant. Das bedeutet, steigender Handlungsdruck und sinkende Handlungsmöglichkeiten kennzeichnen die betrachtete Situation, wobei mit zunehmendem Krisenstadium erhöhte Anforderungen an die Krisenbewältigung entstehen und sich die verfügbaren Ressourcen zunehmend verknappen.

### 2.1.3 Ursachen

Krisenursachen liefern Erkenntnisse zur Vermeidung und Bewältigung von Unternehmenskrisen. Hierbei sind Ursachen klar von Symptomen abzugrenzen. Symptome sind die sichtbaren Folgen von Ursachen und liefern Erkennungsmerkmale für Unternehmenskrisen.<sup>34</sup> Die eigentlichen Ursachen stellen jedoch die wirklichen Gründe für die Krise dar<sup>35</sup> und geben somit

<sup>32</sup> Welsch (2010), S. 22, leicht angepasst. Vgl. auch Krystek/Lentz (2013b), S. 41; Klein (2008), S. 23.

<sup>33</sup> Vgl. Müller (1986), S. 56.

<sup>34</sup> Vgl. Böckenförde (1991), S. 22; Gless (1996), S. 21.

<sup>35</sup> Vgl. Böckenförde (1991), S. 27.

Ansatzpunkte für Gegenmaßnahmen. In der Literatur wurde eine Vielzahl von Krisenursachen identifiziert und eine hohe Komplexität unter ihnen festgestellt.<sup>36</sup> Zentrale Merkmale von Krisenursachen sind<sup>37</sup>:

- Multikausalität (Zusammenwirken vieler Krisen verursachender Faktoren),
- Mehrstufigkeit (Vorliegen von mehrstufigen Ursachen-Wirkungs-Zusammenhängen) und
- Multilokalität (Vorhandensein mehrerer Entstehungsorte intern und extern).

Im Rahmen der Krisenursachenforschung werden zwei Forschungsrichtungen unterschieden: die quantitative und die qualitative Krisenursachenforschung.<sup>38</sup> Die *quantitative Krisenursachenforschung* wertet statistisch erfassbare Daten insolventer Unternehmen aus. Dabei werden Merkmale insolventer Unternehmen, wie z. B. Beschäftigtenanzahl, Branchenzugehörigkeit, Umsatzgrößenklassen, Rechtsform sowie Unternehmensalter ausgewertet. Aus dieser Vorgehensweise ergeben sich zwei wesentliche Kritikpunkte. Erstens, es werden nur insolvente Unternehmen und keine Unternehmen in früheren Krisenphasen erfasst. Zweitens, die Auswertung betrachtet nur gemeinsame Merkmale insolventer Unternehmen aber nicht zugrunde liegende Ursachen von Krisen, die Hinweise auf eine Krisenvermeidung bzw. -bewältigung geben können.

Die *qualitative Krisenursachenforschung* hingegen bezieht auch Unternehmen in früheren Krisenphasen ein.<sup>39</sup> Sie wertet hauptsächlich Medienberichte über Krisenunternehmen und Befragungen von Experten (z.B. beteiligte Manager, Unternehmensberater oder Insolvenzverwalter) aus. Diese Untersuchungen liefern differenzierte Hinweise auf Krisenursachen, da sie sich nicht auf statistisch erfassbare Daten und insolvente Unternehmen beschränken. Damit behebt die qualitative Krisenursachenforschung zwar die wesentlichen Kritikpunkte der quantitativen Krisenursachenforschung, offenbart jedoch gleichzeitig andere Schwächen. So wird häufig kritisiert, dass die Auswahl der untersuchten Krisenunternehmen, der befragten Experten und der untersuchten Kriterien sehr heterogen und teilweise zufällig geschieht und die Aussagen von Berichten und Experten auf subjektiven Meinungen basieren, die ggf. von eigenen Interessen und Schuldzuweisungen geprägt sind. Trotzdem liefert die qualitative Krisenursachenforschung wichtige Hinweise auf Ursachen-Wirkungs-Zusammenhänge, die als Ansatzpunkte für die Krisenvermeidung und -bewältigung dienen können.

---

<sup>36</sup> Vgl. nachfolgend Krystek (1987), S. 67-68.

<sup>37</sup> Neumann (2004), S. 71, nennt noch ein viertes Merkmal: Multitemporalität. Dies besagt, dass sich die einzelnen Krisenphasen mit unterschiedlicher Geschwindigkeit entwickeln.

<sup>38</sup> Vgl. hier und im Folgenden Krystek/Lentz (2013b), S. 34-36; Krystek/Moldenhauer (2007), S. 40-42. Vgl. für einen Überblick zu Krisenursachen u. a. Krystek/Lentz (2013b), S. 34-38; Krystek/Moldenhauer (2007), S. 40-52; Slatter/Lovett (1999), S. 19-51. Eine kritische Auseinandersetzung mit der Krisenursachenforschung liefert u. a. Gless (1996), S. 21-28.

<sup>39</sup> Vgl. hier und im Folgenden Krystek/Lentz (2013b), S. 35-38; Krystek/Moldenhauer (2007), S. 41-46.

Die qualitative Krisenursachenforschung unterscheidet generell zwischen endogenen (internen) und exogenen (externen) Krisenursachen.<sup>40</sup> Bisher werden in der Literatur vorwiegend *endogene Krisenursachen* und damit Ursachen genannt, die im Einflussbereich der Unternehmensführung liegen.<sup>41</sup> Die bekanntesten Untersuchungen in diesem Zusammenhang stammen von Hauschildt.<sup>42</sup> Hauschildt (2005) liefert eine umfassende Zusammenstellung und Klassifizierung von Krisenursachen, die auf Inhaltsanalysen von Dokumenten von Kreditmanagern und Journalisten (aus früheren Untersuchungen) beruht.<sup>43</sup> Er unterteilt Krisenursachen dabei in personengeprägte, institutionelle, ertragswirtschaftliche und finanzwirtschaftliche Krisenursachen.<sup>44</sup> Zur Überprüfung der Relevanz früherer Ergebnisse haben Hauschildt et al. (2006) eine Ursprungsstudie von 1983 anhand aktueller Medienberichte wiederholt und relative Häufigkeiten von Krisenursachen analysiert.<sup>45</sup> Dabei konnte die Klassifizierung bestätigt werden. Es ist jedoch eine deutliche Zunahme personengeprägter Krisenursachen – im Wesentlichen Führungsfehler in der Mitarbeiterführung<sup>46</sup> – zu verzeichnen. Die weiteren Krisenursachen (institutionelle, ertragswirtschaftliche und finanzwirtschaftliche) lassen sich in der Mehrzahl grundsätzlichen Aufgaben der Unternehmensführung zuordnen. Krisenursachen aus diesen Bereichen können als "Fehler in der Planung, Steuerung und Kontrolle auf der operativen und insbesondere auch strategischen Ebene von Unternehmensführung"<sup>47</sup> betrachtet werden. Um jedoch nicht wahllos jede Krise auf Führungsfehler zurückzuführen, sollte unterschieden werden, "welche Art von Führungsfehlern letztendlich zur Krise geführt hat und inwiefern eine ausreichende Möglichkeit zur Beeinflussung gegeben war"<sup>48</sup>.

Im Bereich der *exogenen Krisenursachen* werden primär konjunkturelle Entwicklungen sowie das immer dynamischer werdende Umfeld von Unternehmen genannt.<sup>49</sup> Die zunehmende Umweltdynamik liegt u. a. in starken strukturellen Veränderungen im Umfeld der Unternehmen (u. a. durch die Globalisierung), in immer kürzeren Innovationszyklen und in zunehmenden Diskontinuitäten der Umweltentwicklungen sowie in einem sehr dynamischen soziopolitischen Umfeld begründet.<sup>50</sup> Konjunkturelle Gründe als Krisenursache anzunehmen, wird von vielen Autoren kritisiert, da konjunkturelle Veränderungen häufig eher der auslösende Faktor,

<sup>40</sup> Vgl. Krystek/Lentz (2013b), S. 36; Müller (1986), S. 66.

<sup>41</sup> Vgl. Krystek/Lentz (2013b), S. 36; Krystek/Moldenhauer (2007), S. 45.

<sup>42</sup> Vgl. Krystek/Moldenhauer (2007), S. 43. Vgl. ebenda, S. 43-46, für einen Überblick zu den wesentlichen Studien und Ergebnissen von Hauschildt.

<sup>43</sup> Vgl. Hauschildt (2005), S. 3-5.

<sup>44</sup> Vgl. ebenda, S. 4.

<sup>45</sup> Vgl. Hauschildt et al. (2006), S. 15-16.

<sup>46</sup> Zu einer Unterscheidung zwischen Mitarbeiterführung (als Führung im engeren Sinne) und Gesamtführung des Unternehmens (als Führung im weiteren Sinne) vgl. Kapitel 7.3.1.

<sup>47</sup> Krystek/Moldenhauer (2007), S. 45.

<sup>48</sup> Buschmann (2006), S. 16.

<sup>49</sup> Vgl. Krystek/Moldenhauer (2007), S. 51-52.

<sup>50</sup> Vgl. ebenda.

nicht aber die Ursache für eine Unternehmenskrise sind.<sup>51</sup> Als Krisenursache kann dann vielmehr eine mangelnde Anpassungsfähigkeit der Unternehmen angesehen werden.<sup>52</sup> Die gestiegene Umweltdynamik erschwert es jedoch zunehmend, exogene Krisenursachen durch eine hohe Anpassungsfähigkeit zu bekämpfen. In diesem Zusammenhang stellen auch Hausschildt et al. (2006) in ihrer Untersuchung zu Krisenursachen Marktbedingungen, wie z. B. erhöhten Preisdruck und ruinösen Wettbewerb, sowie Marktentwicklungen, wie z. B. den Wegfall von Märkten, getrennt von anderen Krisenursachen im Absatzbereich dar.<sup>53</sup> Dies könnte als Indiz gewertet werden, dass exogene Faktoren mittlerweile einen größeren Einfluss auf die Entwicklung von Unternehmenskrisen haben.<sup>54</sup>

Es wird deutlich, dass sich endogene und exogene Krisenursachen nicht streng voneinander trennen lassen, sondern komplexe Wirkungszusammenhänge bestehen. Trotzdem muss es das Ziel von Unternehmen sein, zur wirksamen Krisenvorsorge eine hohe Anpassungsfähigkeit bzw. eigene Innovationskraft zur Gestaltung von Märkten zu entwickeln. Proaktive Unternehmensführung ist ein Schlüsselfaktor zur Sicherung von Erfolgspotentialen und zur Vermeidung von Unternehmenskrisen.<sup>55</sup> Für die in dieser Arbeit im Mittelpunkt stehende Bewältigung von Unternehmenskrisen sind eine klare Analyse von Krisenursachen und die Definition und Umsetzung von Maßnahmen zu deren Überwindung von hoher Bedeutung. Das heißt, es sollten die institutionellen, ertragswirtschaftlichen und finanzwirtschaftlichen Fehlentwicklungen und gleichzeitig die Verhaltensweisen von Führungskräften, die zu diesen Fehlentscheidungen geführt haben, aufgedeckt werden.

### **2.1.4 Wirkungen**

Die Wirkungen von Unternehmenskrisen können zum einen als Auswirkungen auf die dominanten Ziele der Stakeholder<sup>56</sup> und zum anderen in der Dynamik der Wirkungen im Krisenverlauf<sup>57</sup> betrachtet werden. Auch wenn im Kontext von Unternehmenskrisen häufig die destruktiven Wirkungen im Mittelpunkt stehen, gibt es durchaus auch positive bzw. konstruktive

---

<sup>51</sup> Vgl. u. a. Krystek (2006), S. 63; Cezanne (1999), S. 15; Woeste (1980), S. 622. Vgl. zu Krisenursachen auch Buschmann (2006), S. 17-18. Er systematisiert Krisenursachen in einer 4-Felder-Matrix. Er unterscheidet dabei externe und interne sowie vom Markt oder vom Wettbewerb induzierte Krisenursachen. Dabei nennt er als häufigste externe Krisenursachen Nachfragerückgang (vom Markt induziert) und Veränderungen des Wettbewerbs (vom Wettbewerb ausgelöst) und als häufigste interne Krisenursachen Führungsfehler in Form von Überexpansion und Ineffizienzen im Vergleich zum Wettbewerb. Damit ordnet er die externen Krisenursachen nicht direkt Führungsfehlern zu. Er merkt jedoch an, dass Managemententscheidungen als Reaktion auf externe Faktoren häufig schlecht getroffen werden und den Ausgangspunkt für Krisen darstellen.

<sup>52</sup> Vgl. Krystek/Moldenhauer (2007), S. 52; Hausschildt (2006), S. 31; Woeste (1980), S. 622.

<sup>53</sup> Vgl. Hausschildt et al. (2006), S. 27.

<sup>54</sup> Krystek/Lentz (2013b), S. 36, bemerken hierzu: "Allerdings stellt sich die – noch zu untersuchende – Frage, ob sich nicht gerade die jüngsten makroökonomischen Krisenerscheinungen der Einflussphäre der meisten Unternehmen entziehen und damit exogene Faktoren doch größeres Gewicht erhalten".

<sup>55</sup> Vgl. Krystek/Moldenhauer (2007), S. 43. Vgl. auch Kraus/Becker-Kolle (2004), S. 16.

<sup>56</sup> Vgl. Krystek/Moldenhauer (2007), S. 55.

<sup>57</sup> Vgl. Arogyaswamy et al. (1995), S. 498.

ve Wirkungen.<sup>58</sup> So können Unternehmenskrisen z. B. die Risikobereitschaft erhöhen, Innovationspotenziale wecken und alte, starre Strukturen aufbrechen.<sup>59</sup> Die konstruktiven und destruktiven Wirkungen von Unternehmenskrisen beschränken sich dabei nicht nur auf endogene, sondern tangieren ebenso exogene Stakeholder.<sup>60</sup>

Die wichtigsten *endogenen Stakeholder* sind Arbeitnehmer und Eigenkapitalgeber. Für *Arbeitnehmer* steht die individuelle Existenzsicherung und eine dauerhaft gesicherte, angemessene Entlohnung im Mittelpunkt ihrer Interessen.<sup>61</sup> Destruktive Wirkungen von Krisen können hier zum Verlust des Arbeitsplatzes oder der Kürzung von Leistungen führen, was die Existenzsicherung des Arbeitnehmers gefährden kann.<sup>62</sup> Wird eine Krise jedoch bewältigt, können auch konstruktive Wirkungen in Form einer wieder erhöhten Arbeitsplatzsicherheit sowie durch unerwartete Karrierechancen resultieren. Darüber hinaus kann die Beteiligung an der erfolgreichen Bewältigung einer Krise das Selbstwertgefühl und die Selbstverwirklichung am Arbeitsplatz stärken. Dominante Ziele von *Eigenkapitalgebern* sind Werterhalt und -steigerung sowie eine angemessene Verzinsung des eingesetzten Kapitals. Unternehmenskrisen können diese Ziele gefährden oder sogar mit einem Verlust des Kapitals enden. Bei einem positiven Krisenverlauf besteht andererseits die Chance auf eine Sicherung der Investition und die Wiedererlangung ausschüttungsfähiger Gewinne.

Neben den endogenen Stakeholdern hat eine Unternehmenskrise auch signifikante Auswirkungen auf *exogene Stakeholder*.<sup>63</sup> Hier sind insbesondere *Fremdkapitalgeber*, *Lieferanten* und *Kunden* betroffen. Ihre dominanten Ziele sind die Sicherung von Investitionen und Einnahmen sowie ein Erhalt der Geschäftsbeziehungen. Diese Ziele werden durch Krisen explizit bedroht. Wird eine Krise überwunden, können Geschäftsbeziehungen jedoch häufig stabilisiert und manchmal sogar ausgeweitet werden, was in höheren Einnahmen und einer Sicherung von Investitionen münden kann. Ein weiterer wesentlicher exogener Stakeholder ist der *Staat*. Unternehmenskrisen gefährden dabei u. a. politische Interessen, Steuereinnahmen, bedingen ggf. erhöhte Sozialabgaben und die Gewährung von Bürgschaften. Werden Unternehmenskrisen erfolgreich bewältigt, profitiert der Staat jedoch z. B. durch positive Beschäftigungseffekte, Steuermehreinnahmen, eine Nichtinanspruchnahme von gewährten Bürgschaften und durch die Begünstigung wettbewerbspolitischer Zielsetzungen. Auch auf *Konkurren-*

---

<sup>58</sup> Vgl. Krystek (1987), S. 72.

<sup>59</sup> Vgl. ebenda, S. 82-83; Perlitz/Löbner (1985), S. 427-432.

<sup>60</sup> Vgl. Krystek (1987), S. 72.

<sup>61</sup> Vgl. nachfolgend Krystek/Moldenhauer (2007), S. 53-56.

<sup>62</sup> Krystek (1987), S. 73-74, nennt als weitere destruktive Folgen u. a. den Verlust von sozialen Bindungen und Verzögerungen in der persönlichen Karriereentwicklung. Im Extremfall können auch seelische und körperliche Folgen auftreten.

<sup>63</sup> Vgl. nachfolgend Krystek/Moldenhauer (2007), S. 54, 56-59. Das Ausmaß destruktiver Wirkungen steigt mit der Größe des Unternehmens. Vgl. ebenda, S. 56.



ten als exogene Stakeholder<sup>64</sup> können Unternehmenskrisen Auswirkungen haben. Wird beispielsweise durch die Insolvenz eines wichtigen Marktteilnehmers das Geschäftsmodell einer ganzen Branche in Frage gestellt, kann ggf. die Kreditwürdigkeit der Unternehmen dieser Branche beeinträchtigt werden.<sup>65</sup> Im Gegensatz dazu kann eine erfolgreich bewältigte Krise jedoch auch das Branchenimage stärken.<sup>66</sup> Sollte die Krise nicht überwunden werden, ergeben sich für Konkurrenten ggf. positive Auswirkungen in Form von neuen Chancen auf Absatz- und/oder Beschaffungsmärkten.<sup>67</sup>

Zusätzlich zur Bedrohung dominanter Ziele der Stakeholder entstehen in einer Krise für Unternehmen auch Konsequenzen in der Dynamik des Krisenverlaufs. In der Literatur werden hierzu drei Wirkungen genannt:

- nachlassende Unterstützung durch Stakeholder,
- zunehmender Effizienzverlust und
- Verschlechterung des internen Klimas und der Entscheidungsprozesse.<sup>68</sup>

In der Literatur werden am häufigsten die Auswirkungen auf das interne Klima und die Entscheidungsprozesse im Unternehmen diskutiert.<sup>69</sup> Da diese Auswirkungen auch wesentliche Hinweise für die Erarbeitung von Gestaltungshinweisen für Sensegiving bei der Krisenbewältigung liefert, soll sie im Folgenden kurz diskutiert werden. Forschungsergebnisse belegen, dass sich im Rahmen von Unternehmenskrisen das *interne Klima verschlechtert*.<sup>70</sup> Es entsteht ein höheres Konfliktpotential, die Moral sinkt, Widerstände wachsen, Führungskräfte verlieren an Glaubwürdigkeit und wichtige Mitarbeiter verlassen das Unternehmen. Darüber hinaus werden u. a. durch den erhöhten Handlungsdruck häufig *Entscheidungsprozesse zentralisiert*, dabei die Kommunikation reduziert und bestehende Richtlinien und Prozesse starr angewendet.<sup>71</sup> Daraus resultieren weitere Problemfelder. Durch ein verschlechtertes Klima sind Mitarbeiter weniger bereit, sich in laufende Aktivitäten einzubringen oder verlassen gar zunehmend das Unternehmen. Zentralisierte, starre Entscheidungsprozesse verringern die Möglichkeiten, dass Mitarbeiter ihre Ideen in die Vorbereitung von Veränderungen einbringen. Dadurch geht weiteres wertvolles Wissen verloren und die Bereitschaft zur aktiven Teilnahme am Veränderungsprozess sinkt noch weiter. Letztendlich führen ein schlechtes internes Klima und zentralisierte Entscheidungsprozesse häufig zu einer verringerten Anpassungsfähigkeit des Unter-

---

<sup>64</sup> Andere exogene Stakeholder sind die Gesamtwirtschaft, sonstige Institutionen und verbundene Unternehmen. Diese sollen hier nicht weiter thematisiert werden. Vgl. für einen Überblick ebenda, S. 54; 56-59.

<sup>65</sup> Vgl. Krystek/Lentz (2013b), S. 47.

<sup>66</sup> Vgl. ebenda, S. 44.

<sup>67</sup> Vgl. ebenda.

<sup>68</sup> Vgl. Arogyaswamy et al. (1995), S. 498.

<sup>69</sup> Vgl. nachfolgend ebenda, S. 500-501 und die dort zitierten Quellen.

<sup>70</sup> Vgl. auch D'Aunno/Sutton (1992), S. 126-127; Cameron et al. (1987), S. 126-129; Mohrman/Mohrman, Jr. (1983), S. 458-460.

<sup>71</sup> Vgl. auch Cameron et al. (1987), S. 126-129; Staw et al. (1981), S. 511-516; Hermann (1963), S. 65-82.

nehmens, es werden weniger strategische Veränderungen angegangen<sup>72</sup> und das Unternehmen leidet unter einer geringen Innovationskraft<sup>73</sup>, wodurch sich die Chancen einer erfolgreichen Krisenbewältigung weiter reduzieren und die Krise ggf. verschärft wird.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass Arbeitsplatzunsicherheit sowie die Verschlechterung des internen Klimas und der Entscheidungsprozesse wesentliche Aspekte mit Relevanz für die Gestaltung der Krisenbewältigung im Hinblick auf die Mitarbeiter sind. Welche konkreten Einstellungen mit diesen Aspekten in Verbindung stehen, soll in Kapitel 3.3 herausgearbeitet werden. Zuvor soll ein Überblick zum Forschungsstand zu Sanierungen als Form der Krisenbewältigung gegeben werden.

## 2.2 Stand der Forschung zu Sanierungen

### 2.2.1 Definition und Begriffsabgrenzung

Krystek nutzt (neben anderen Autoren) den Begriff Krisenmanagement als Oberbegriff für Krisenvermeidung und Krisenbewältigung.<sup>74</sup> Diese Einteilung wird jedoch nicht von allen Autoren geteilt, da manche die Krisenvermeidung als originäre Managementaufgabe betrachten.<sup>75</sup> "Unstrittig ist dagegen die Verwendung des Begriffes Krisenmanagement für die Krisenbewältigung."<sup>76</sup> Der bestehende Konflikt soll hier nicht geklärt werden, da letztendlich die Bewältigung von "bereits eingetretene[n] und in ihren (destruktiven) Wirkungen [...] fühlbare[n] Krisenerscheinungen"<sup>77</sup> im Mittelpunkt der Betrachtungen steht. Um allerdings einen ganzheitlichen Blick auf das Themengebiet zu werfen, erscheint es sinnvoll, zumindest einen kurzen Überblick bzgl. der weiten Auslegung des Begriffes zu geben.

Die Einteilung des Krisenmanagements in Phasen erfolgt nach Krystek in Anlehnung an die zuvor dargestellten Krisenphasen.<sup>78</sup> Die Krisenvermeidung umfasst Krisenvorsorge und -früherkennung und wird als aktives Krisenmanagement bezeichnet. Dabei wird in antizipatives Krisenmanagement (Krisenvorsorge) und präventives Krisenmanagement (Krisenfrüherkennung) unterschieden. Die Krisenbewältigung entspricht dem reaktiven Krisenmanagement und umfasst das repulsive Krisenmanagement (Bewältigung einer akut/beherrschbaren Krise) und das liquidative Krisenmanagement (Liquidation eines Unternehmens in der akut/nicht mehr beherrschbaren Krise). In dieser Arbeit steht das Krisenbewältigungsmanagement in der akut/beherrschbaren Krise, also das repulsive Krisenmanagement im Mittelpunkt der Betrachtungen.

---

<sup>72</sup> Vgl. auch Barker III/Mone (1998), S. 1229.

<sup>73</sup> Vgl. auch Cameron et al. (1987), S. 126-129; Smircich/Morgan (1982), S. 261.

<sup>74</sup> Vgl. Krystek/Moldenhauer (2007), S. 90.

<sup>75</sup> Vgl. David (2001), S. 27.

<sup>76</sup> Krystek/Moldenhauer (2007), S. 137.

<sup>77</sup> Krystek (1987), S. 213.

<sup>78</sup> Vgl. nachfolgend Krystek/Moldenhauer (2007), S. 138.

Für das Krisenbewältigungsmanagement werden in der Literatur unterschiedliche Begriffe gebraucht. Am häufigsten werden Sanierung, Turnaround-Management und Restrukturierung verwendet. Im Folgenden werden die Begriffe jeweils inhaltlich abgegrenzt und die weitere Verwendung des Begriffes Sanierung in dieser Arbeit begründet.

Unter *Sanierung* wird allgemein die Wiederherstellung der Überlebensfähigkeit und damit die Rettung eines Unternehmens aus einer Krise verstanden.<sup>79</sup> Es werden zwei Arten unterschieden:

- Die *Sanierung im engeren Sinne* (i. e. S.) umfasst finanzwirtschaftliche Maßnahmen zur Wiedererlangung der Überlebensfähigkeit.<sup>80</sup>
- Die *Sanierung im weiteren Sinne* (i. w. S.) beinhaltet eine Kombination von strategischen, ertrags- und finanzwirtschaftlichen sowie organisatorischen und führungsbezogenen Maßnahmen zur Wiedererlangung der Überlebensfähigkeit und zur Wiederherstellung von Erfolgspotenzialen.<sup>81</sup>

Der wichtigste Unterschied zwischen beiden Formen besteht in der Breite der durchgeführten Maßnahmen. Da für eine nachhaltige Sanierung finanzwirtschaftliche Maßnahmen in der Regel nicht ausreichen, hat sich in der Literatur die Definition der Sanierung im weiteren Sinne durchgesetzt.<sup>82</sup> Einigkeit besteht jedoch darüber, dass die Sanierung nur die Krisenbewältigung, also das reaktive Krisenmanagement umfasst.<sup>83</sup> Dazu zählt auch die gerichtliche Sanierung in der Insolvenz, wenn die Fortführung des Unternehmens und nicht dessen Liquidation betrieben wird und somit ein positiver Ausgang erwartet wird. Um eine rechtzeitige Einleitung von gerichtlichen Sanierungen und somit gleichzeitig die Aussichten auf eine Fortführung von Unternehmen zu stärken, wurde 2012 das ESUG (Gesetz zur weiteren Erleichterung der Sanierung von Unternehmen) in Kraft gesetzt. Dadurch sollen die gerichtliche Sanierung im Insolvenzplanverfahren sowie die Eigenverwaltung durch das Management gestärkt und die Nutzung der mit einer gerichtlichen Sanierung verbundenen Erleichterungen attraktiver gemacht werden.<sup>84</sup> Unabhängig von der Art der Sanierung (außergerichtlich oder gerichtlich) ist die Voraussetzung für die Rettung eines Unternehmens eine akut/beherrschbare Krise, die eine Fortführung des Unternehmens ermöglicht. Dementsprechend bezieht sich der Begriff Sanierung nur auf das repulsive und nicht auf das liquidative Krisenmanagement.

<sup>79</sup> Vgl. Burger (1988), S. 11.

<sup>80</sup> Vgl. Böckenförde (1991), S. 7; Becker (1986), S. 62.

<sup>81</sup> Vgl. Lafrenz (2004), S. 16-17; Kraus/Gless (1998), S. 101; Böckenförde (1991), S. 7.

<sup>82</sup> Vgl. Krystek/Moldenhauer (2007), S. 140; Kall (1999), S. 6; Hess/Fechner (1991), S. 6; Brandstätter (1993), S. 7.

<sup>83</sup> Vgl. Gless (1996), S. 44.

<sup>84</sup> Vgl. Hess (2013), S. 1133-1134; Lentz (2013), S. 53. Die Ziele der Einführung des ESUG sind die "Sicherstellung der bestmöglichen Gläubigerbefriedigung durch die Erleichterung der Fortführung sanierungsfähiger Unternehmen anhand der Erhöhung von Transparenz und Planbarkeit der Verfahren sowie die Schaffung einer Insolvenzkultur und Etablierung der Insolvenz als Sanierungsinstrument". Vgl. Lentz (2013), S. 66. Zu den Kernelementen in Form der wesentlichen Veränderungen der Insolvenzordnung durch das ESUG vgl. ebenda, S. 53-66.

Ein in der angelsächsischen Literatur häufig verwendeter Begriff ist *Turnaround-Management*.<sup>85</sup> Es bezeichnet das "Abwenden einer krisenhaften Entwicklung"<sup>86</sup>. Inhaltlich vereint auch das Turnaround-Management strategische, ertragswirtschaftliche und finanzwirtschaftliche sowie organisatorische und führungsbezogene Maßnahmen.<sup>87</sup> Es muss jedoch nicht explizit eine Existenzbedrohung vorliegen.<sup>88</sup> Die Unterschreitung von Erfolgsuntergrenzen reicht nach Auffassung einiger Autoren, um das Turnaround-Management zu initiieren.<sup>89</sup> Damit ist der Begriff deutlich weiter gefasst als der der Sanierung, da das Turnaround-Management schon wesentlich früher beginnen kann.

Ein weiterer Begriff, der im deutschen Sprachraum von Praktikern häufig als Synonym für den negativ belegten Begriff Sanierung verwendet wird, ist der der *Restrukturierung*.<sup>90</sup> In der betriebswirtschaftlichen Literatur existiert eine Vielzahl von sehr unterschiedlichen Definitionen. Ursprünglich kann der Begriff der Restrukturierung der Reorganisationsforschung zugeordnet werden und umfasst dort alle Formen tiefgreifenden Wandels.<sup>91</sup> Restrukturierung wird damit nicht eindeutig abgegrenzt, ist zudem sehr weit gefasst<sup>92</sup> und bezieht sich nicht zwingend auf Unternehmenskrisen bzw. eine Existenzgefährdung.

In dieser Arbeit werden die Einstellungen und das Verhalten der Mitarbeiter und die Einflussnahme darauf bei der Bewältigung von Unternehmenskrisen, also bei Vorliegen einer expliziten Existenzgefährdung, betrachtet. Da diese Eingrenzung nur in der Definition der *Sanierung* ausdrücklich vorgenommen wird, soll diese die Basis der weiteren Betrachtungen bilden. Die Definition der Sanierung beinhaltet auch die auf die Fortführung des Unternehmens gerichtete Sanierung in der Insolvenz. Da die Insolvenz aufgrund rechtlicher Bestimmungen die Rahmenbedingungen einer Sanierung verändern kann, stellt sie einen Spezialfall dar. Je nach Verfahrensform kann das Management dabei die Verfügungsbefugnis über das Unternehmen verlieren und es kommen zusätzliche Stakeholder ins Unternehmen.<sup>93</sup> Außerdem ist die Insolvenzanmeldung öffentlich, so dass die Mitarbeiter ggf. davon erfahren, bevor ein grobes Konzept zur Bewältigung der Unternehmenskrise vorliegt. Aufgrund dieser Rahmenbedingungen und der generell negativen Erwartungen, die mit einer Insolvenz im Allgemeinen noch immer

<sup>85</sup> Vgl. Buschmann (2006), S. 25.

<sup>86</sup> Gless (1996), S. 46.

<sup>87</sup> Vgl. Buschmann (2006), S. 25.

<sup>88</sup> Vgl. Krystek/Moldenhauer (2007), S. 139.

<sup>89</sup> Vgl. für einen Überblick zu verschiedenen Definitionen von Erfolgsuntergrenzen Pandit (2000), S. 34-37. Vgl. auch Schendel et al. (1976), S. 3; Robbins/Pearce (1992), S. 295.

<sup>90</sup> Vgl. Klein (2008), S. 57.

<sup>91</sup> Vgl. Finsterer (1999), S. 10-11; Burtscher (1996), S. 60.

<sup>92</sup> Vgl. ebenda, S. 61.

<sup>93</sup> Durch das Inkrafttreten des ESUG 2012 wurden die Möglichkeiten der Eigenverwaltung in der Insolvenz gestärkt, so dass mittlerweile vermehrt gerichtliche Sanierungen unter Erhalt der Verfügungsmacht des Managements durchgeführt werden. Trotzdem wird auch im Fall der Eigenverwaltung ein Sachwalter bestimmt, der das Insolvenzverfahren überwacht und somit als zusätzlicher Stakeholder in der Sanierung auftritt. Vgl. § 270 bis 270c InsO.

verbunden sind, entwickeln sich sehr wahrscheinlich extreme Unsicherheit und ein – subjektiv empfundenes – sehr hohes Bedrohungspotential für die Mitarbeiter. Da diese verschärften Rahmenbedingungen andere Anforderungen an Sensegiving in der Sanierung stellen, soll die Sanierung in der Insolvenz in dieser Arbeit nicht betrachtet werden. Im Fokus steht somit das repulsive Krisenmanagement in Form der außergerichtlichen Sanierung (vgl. Abbildung 3). Die Sanierung soll als reaktive Bewältigung einer Krise bei Vorliegen einer expliziten Existenzgefährdung betrachtet werden und beinhaltet die Summe aller strategischen, ertrags- und finanzwirtschaftlichen sowie organisatorischen und führungsbezogenen Maßnahmen zur Wiedererlangung der Überlebensfähigkeit und zur Wiederherstellung von Erfolgspotenzialen. Um keine unnötige Komplexität zu erzeugen, wird im Folgenden der Begriff Sanierung als Synonym für die außergerichtliche Sanierung verwendet.

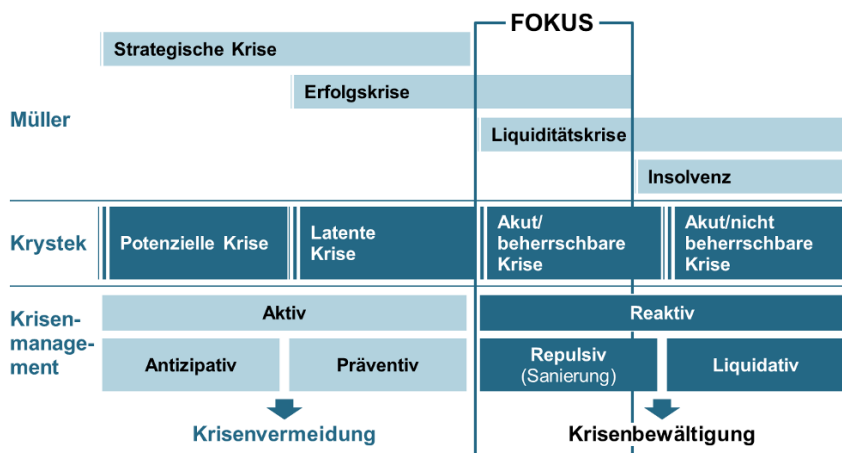


Abbildung 3: Krisenphasen und Krisenmanagement<sup>94</sup>

Das Krisenbewältigungsmanagement – hier im Speziellen das Sanierungsmanagement – kann anhand von drei Grundelementen beschrieben werden:

- Prozess (die Phasen der Sanierung),
- Institutionen (die Träger und die Organisation der Sanierung) und
- Systeme (die Aktionsfelder bzw. Strategien und Maßnahmen der Sanierung).<sup>95</sup>

Diese Grundelemente werden in den nächsten Kapiteln näher betrachtet.

<sup>94</sup> Klein (2008), S. 54, leicht angepasst.

<sup>95</sup> Vgl. Krystek/Moldenhauer (2007), S. 138; Böckenförde (1991), S. 49-51; Krystek (1987), S. 91.

### 2.2.2 Sanierungsprozess

Der Sanierungsprozess wird anhand der Schritte zur Erstellung und Umsetzung eines Sanierungskonzepts dargestellt. Dabei werden die einzelnen Prozessschritte nur kurz beschrieben. Zur Vertiefung wird auf die entsprechende Literatur verwiesen.<sup>96</sup> Ziel ist es, die in der Sanierung für Führungskräfte und Mitarbeiter relevanten Aufgaben herauszuarbeiten. Der Sanierungsprozess wird häufig in bis zu neun Phasen unterteilt.<sup>97</sup> Für diese Arbeit soll der Prozess in Anlehnung an Buschmann zu vier Phasen zusammengefasst werden (vgl. Abbildung 4).<sup>98</sup> Da diese Phasen ähnliche Anforderungen an Führung und Verhalten in der Sanierung stellen, kann so später konkret auf diese Bezug genommen werden.

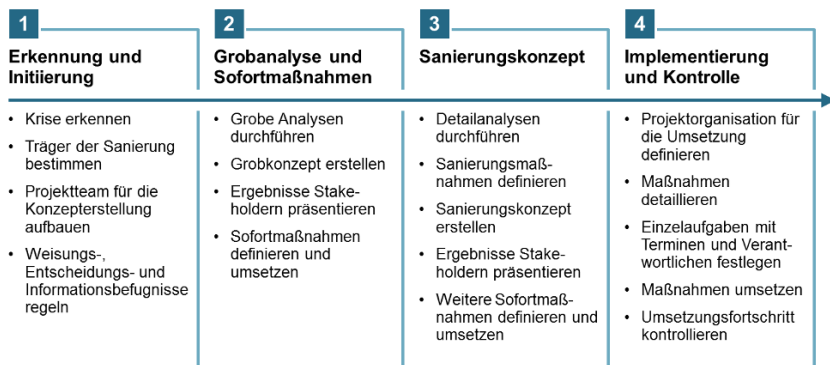


Abbildung 4: Sanierungsprozess und wesentliche Aufgaben

#### Phase 1: Erkennung und Initiierung der Sanierung

In der ersten Phase geht es darum, die Krise zu erkennen und die Sanierung zu initiieren. Zur *Erkennung* einer Krise müssen Symptome und Signale, die auf eine Krise hinweisen, wahrgenommen und richtig interpretiert werden.<sup>99</sup> Diese sind abhängig von der Krisenart. Erfolgs- und Liquiditätskrisen können anhand betriebswirtschaftlicher Daten identifiziert werden. Strategische Krisen hingegen sind schwerer zu erkennen, z. B. nur anhand schwacher Signale.<sup>100</sup> Doch selbst bei deutlichen Symptomen anhand betriebswirtschaftlicher Daten werden Krisen häufig falsch eingeschätzt. Da Managementfehler eine häufige Krisenursache darstellen und

<sup>96</sup> Vgl. Federowski (2009), S. 76-90; Klein (2008), S. 62-69; Krystek/Moldenhauer (2007), S. 141-149; Buschmann (2006), S. 66-74; Lafrenz (2004), S. 22-32; Moldenhauer (2004), S. 31-44; Kall (1999), S. 72-102; Gless (1996), S. 48-51; Böckenförde (1991), S. 52-94; Müller (1986), S. 317-408.

<sup>97</sup> Vgl. Gless (1996), S. 48-51, zu verschiedenen Phasenmodellen des Sanierungsprozesses. Vgl. auch Krystek/Moldenhauer (2007), S. 141-149.

<sup>98</sup> Vgl. Buschmann (2006), S. 68.

<sup>99</sup> Vgl. nachfolgend Müller (1986), S. 319-322.

<sup>100</sup> Vgl. auch Welsch (2010), S. 39.

potentiell negative Konsequenzen in Unternehmenskrisen zu erwarten sind, werden Anzeichen einer Krise sehr oft bewusst oder auch unbewusst verdrängt.<sup>101</sup>

In der Phase der *Initiierung* der Sanierung wird der Prozess der Krisenbewältigung angestoßen. Wird die Krise im Unternehmen selbst bewusst oder unbewusst nicht erkannt oder verdrängt, geht die Initiierung häufig von Banken, anderen finanziellen Stakeholdern<sup>102</sup> oder Kontrollorganen aus.<sup>103</sup> Unabhängig vom Initiator gilt es nun, im Unternehmen, die Träger der Sanierung zu bestimmen<sup>104</sup>, ein Projektteam zur Bewältigung der Krise aufzubauen<sup>105</sup> und die Weisungs-, Entscheidungs- und Informationsbefugnisse zu regeln.<sup>106</sup> Neben internen Trägern kommt es häufig auch zum Einsatz von Interimsmanagern und Unternehmensberatern.<sup>107</sup>

### ***Phase 2: Grobanalyse und Sofortmaßnahmen***

In Sanierungssituationen herrscht aufgrund der vorliegenden Existenzbedrohung und häufig geringer finanzieller Ressourcen ein hoher Zeitdruck; deshalb wird zuerst eine Voruntersuchung bzw. grobe Analyse des Unternehmens durchgeführt.<sup>108</sup> Die *Grobanalyse* gibt einen Überblick über die Ausgangssituation des Unternehmens und klärt vorläufig die Frage, ob und wie saniert werden kann.<sup>109</sup> Das heißt, sie ist die Basis für die vorläufige Beurteilung der Sanierungsfähigkeit, also für die Frage, ob das Unternehmen fortgeführt oder direkt liquidiert wird.<sup>110</sup> Darüber hinaus liefert die Grobanalyse Ansatzpunkte für sofort durchführbare Maßnahmen.

*Sofortmaßnahmen* haben das Ziel, das Unternehmen zu stabilisieren und das kurzfristige Überleben sowie die Handlungsfähigkeit des Sanierungsmanagements zu sichern.<sup>111</sup> Dabei soll eine Verschlechterung der Lage verhindert werden<sup>112</sup> und Vertrauen bei Stakeholdern in die Überwindung der Krise geschaffen werden.<sup>113</sup> Als Sofortmaßnahmen kommen alle Maßnahmen in Frage, die schnell umzusetzen sind und rasche Erfolge bringen. Der Schwerpunkt

---

<sup>101</sup> Vgl. auch Stadlbauer (1991), S. 223.

<sup>102</sup> Andere finanzielle Stakeholder können beispielsweise Kreditversicherer oder Kapitalbeteiligungsgesellschaften sein.

<sup>103</sup> Vgl. Krystek (2002), S. 114; Müller (1986), S. 324.

<sup>104</sup> Vgl. zur Bestimmung der Träger einer Sanierung ebenda, S. 325-326; ebenda, S. 425-472.

<sup>105</sup> Vgl. Kall (1999), S. 75.

<sup>106</sup> Vgl. Federowski (2009), S. 82.

<sup>107</sup> Vgl. Kall (1999), S. 75. Ausführlich zu möglichen externen Trägern der Sanierung vgl. David (2001), S. 264-394. Siehe auch Kapitel 2.2.3.

<sup>108</sup> Vgl. Krystek/Moldenhauer (2007), S. 143.

<sup>109</sup> Vgl. ebenda, S. 143-144. Vgl. für einen Überblick zur Grobanalyse auch Müller (1986), S. 343-350.

<sup>110</sup> Vgl. Krystek (2002), S. 114. Vgl. zur Beurteilung der Sanierungsfähigkeit Krystek/Moldenhauer (2007), S. 144-145.

<sup>111</sup> Vgl. Lüthy (1988), S. 83-84. Für einen Überblick zur Thematik vgl. Krystek/Moldenhauer (2007), S. 145; Böckenförde (1991), S. 67-76; Müller (1986), S. 351-355.

<sup>112</sup> Vgl. Clasen (1992), S. 235-236.

<sup>113</sup> Vgl. Stadlbauer (1991), S. 90-91.

liegt auf Maßnahmen, die Ergebnis und Liquidität verbessern.<sup>114</sup> Es sollten aber auch Maßnahmen bezüglich der Führungsorganisation und Maßnahmen zur Krisenkommunikation bedacht werden.<sup>115</sup> Dabei sollten die Sofortmaßnahmen mit den strategischen Zielen des sanierten Unternehmens abgestimmt werden und nur bei zwingender Notwendigkeit kurzfristige Maßnahmen zur Überlebenseicherung getroffen werden, die der strategischen Ausrichtung entgegenwirken.<sup>116</sup>

### ***Phase 3: Sanierungskonzept***

Wurde durch die Stakeholder eine vorläufige Fortführung des Unternehmens entschieden, gilt es die zuvor erstellte Grobanalyse zu verfeinern. Die *Detailanalyse* beinhaltet eine Analyse der Ausgangssituation, eine Analyse von Krisensymptomen und -ursachen sowie eine Analyse von Markt und Wettbewerb.<sup>117</sup>

Auf Basis der Detailanalyse wird im *Sanierungskonzept* der Weg zur Sicherung des Überlebens und zur Wiederherstellung von Erfolgspotenzialen zur Erwirtschaftung einer angemessenen Mindestrendite aufgezeigt.<sup>118</sup> Im Sanierungskonzept werden Ausgangssituation, Krisenursachen, und -symptome sowie die Unternehmensumwelt inklusive Markt- und Wettbewerbssituation detailliert dargestellt.<sup>119</sup> Im Anschluss wird der Ergebnisverbesserungsbedarf zum Erreichen einer marktüblichen Rendite definiert. Darauf aufbauend werden Lösungsalternativen herausgearbeitet sowie die Ziele und die Gesamtstrategie zur Sanierung des Unternehmens erläutert.<sup>120</sup> Außerdem werden die konkreten Maßnahmen zur Zielerreichung dargestellt und der Erfolgsbeitrag quantifiziert. Abschließend wird die Entwicklung des Unternehmens anhand einer integrierten Geschäftsplanung (Businessplan)<sup>121</sup> prognostiziert. Das Sanierungskonzept bildet die Grundlage für die Entscheidung der Stakeholder, ob und mit welchen Mitteln eine Sanierung erfolgreich durchgeführt werden kann. Gleichzeitig bildet es eine übergeordnete Verfahrensanweisung für die Umsetzung der Sanierung.<sup>122</sup>

### ***Phase 4: Implementierung und Kontrolle***

Während der *Implementierung* werden die im Sanierungskonzept festgelegten Maßnahmen umgesetzt. Für eine erfolgreiche *Umsetzung* sollte die Verantwortung dafür im Unternehmen

<sup>114</sup> Vgl. Gunzenhauser (1995), S. 29-30; Stadlbauer (1991), S. 87.

<sup>115</sup> Vgl. Krystek/Moldenhauer (2007), S. 145; Gunzenhauser (1995), S. 29-30.

<sup>116</sup> Vgl. Krystek/Müller (1995), S. 18.

<sup>117</sup> Vgl. für einen Überblick zu den Analysen im Rahmen der Detailanalyse Müller (1986), S. 356-364.

<sup>118</sup> Vgl. Gless (1996), S. 133; Böckenförde (1991), S. 80.

<sup>119</sup> Vgl. nachfolgend Krystek/Moldenhauer (2007), S. 146; Böckenförde (1991), S. 80-84. Vgl. für eine ausführliche Darstellung der Anforderungen an Sanierungskonzepte Klein (2008).

<sup>120</sup> Die Gesamtstrategie kann und muss häufig in Teilstrategien, z. B. für einzelne Geschäftsfelder oder auf funktionaler und regionaler Ebene, untergliedert werden. Vgl. Hahn (2006a), S. 43, (2006b), S. 58-59.

<sup>121</sup> Eine integrierte Geschäftsplanung (Businessplan) besteht aus der Planung von GuV, Bilanz und Cash-Flow mit einer Übersicht zu den verwendeten Planungsprämissen.

<sup>122</sup> Vgl. Kall (1999), S. 81.



klar festgelegt werden. Es empfiehlt sich, die Projektorganisation zu erweitern<sup>123</sup>, um die Maßnahmen in Einzelaufgaben zu detaillieren, die prognostizierten finanziellen Effekte zu konkretisieren und Termine sowie Verantwortlichkeiten festzulegen.<sup>124</sup>

Um die konsequente Umsetzung des Sanierungskonzeptes zu erreichen, ist eine begleitende *Kontrolle* unabdingbar.<sup>125</sup> Dazu werden regelmäßige Abweichungsanalysen des Umsetzungsstatus der Maßnahmen durchgeführt.<sup>126</sup> Der Status wird mit den vereinbarten Zielen verglichen. Entstehen Abweichungen, können, wenn notwendig, Gegenmaßnahmen eingeleitet werden. Darüber hinaus wird die Entwicklung der Sanierung u. a. anhand von Abweichungsanalysen auch an die relevanten Stakeholder berichtet.<sup>127</sup> Bei positiver Entwicklung und klar begründeten Abweichungen kann ggf. verlorengegangenes Vertrauen wiedergewonnen werden. Hierbei sind insbesondere am Anfang kurze Berichtszyklen mit regelmäßigen Sitzungen empfehlenswert.<sup>128</sup>

Die Darstellung der Sanierung als Prozess soll eine Orientierung für das Sanierungsmanagement bieten und die für eine Sanierung notwendigen Aufgaben in einer logischen Abfolge aufzeigen.<sup>129</sup> Ziel dieser Darstellung ist eine Komplexitätsreduktion und eine Strukturierung der Aufgaben. Das heißt jedoch nicht, dass alle Aufgaben sequenziell ablaufen. Es kann Überlappung zwischen den Phasen geben und diese können ggf. auch mehrfach durchlaufen werden. Die Reihenfolge und Dauer der einzelnen Schritte sind dabei von der speziellen Krisensituation des Unternehmens abhängig und werden durch die Dauer und Intensität der Krisenmerkmale bestimmt.<sup>130</sup>

### 2.2.3 Träger der Sanierung

Im Rahmen der Darstellung des Sanierungsprozesses wurden die Träger der Sanierung schon kurz thematisiert. Es sind die Personen und Institutionen, die die Sanierung verantworten, d. h., ihre Aufgaben sind die Planung, Steuerung, Umsetzung und Kontrolle der Sanierung.<sup>131</sup> Da eine Sanierung eine Ausnahmesituation darstellt<sup>132</sup>, erfordert das Management von Sanie-

<sup>123</sup> Vgl. Kraus/Gless (1998), S. 104-105; Krystek (1987), S. 277.

<sup>124</sup> Vgl. Harenberg/Wlecke (1998), S. 299-315; Müller (1986), S. 396-402. Die Verantwortung für die Umsetzung sollte von unternehmensinternen Personen getragen werden.

<sup>125</sup> Eine Kontrolle kann ggf. schon im Rahmen der Umsetzung von Sofortmaßnahmen oder während der Maßnahmenarbeit eingesetzt werden.

<sup>126</sup> Vgl. nachfolgend ebenda, S. 407-408; Kall (1999), S. 285-289; Böckenförde (1991), S. 93.

<sup>127</sup> Vgl. auch Slatter/Lovett (1999), S. 190.

<sup>128</sup> Vgl. Krystek/Moldenhauer (2007), S. 149.

<sup>129</sup> Vgl. nachfolgend ebenda, S. 141-142; Müller (1986), S. 317-319.

<sup>130</sup> Vgl. auch Gless (1996), S. 130-131.

<sup>131</sup> Vgl. Krystek/Moldenhauer (2007), S. 162-163; Böckenförde (1991), S. 95; Krystek (1987), S. 97; Müller (1982), S. 100.

<sup>132</sup> Gless (1996), S. 63, zählt als typische Merkmale einer Krisen- bzw. Sanierungssituation in Anlehnung an Müller (1986), S. 410, folgende auf: "Existenzbedrohung, Zeitdruck, Intransparenz und Neuartigkeit der

rungen besondere Fähigkeiten und Erfahrungen. Sanierungsträger können deshalb Führungskräfte, Mitarbeiter und externe Experten sein.<sup>133</sup> Die genaue Zusammensetzung ist dabei abhängig von der Eignung des aktuellen Managements, der Größe des Unternehmens, der Art der Krise, der Verteilung von Anteilsrechten sowie von politischen Belangen und den Machtverhältnissen im Unternehmen.<sup>134</sup>

*Interne Träger* sind vorwiegend das Top-Management<sup>135</sup> sowie ergänzend das mittlere und untere Management<sup>136</sup>, seltener sind es auch Vertreter der Kontrollorgane<sup>137</sup>. Zeitweise werden zusätzlich interne Experten und der Betriebsrat hinzugezogen.<sup>138</sup> Die Führung der Sanierung wird häufig vom Top-Management übernommen, da es über die relevante Führungserfahrung, detaillierte Informationen zum Unternehmen und zur Branche sowie eine hierarchische legitimierte Machtposition im Unternehmen verfügt.<sup>139</sup> Dies kann jedoch problematisch sein, wenn die Krise auf Managementfehlern beruht und so ggf. eine lückenlose Aufklärung der Krisenursachen gefährdet wird.<sup>140</sup> Außerdem ist zumeist das Vertrauen der Stakeholder in das Management stark beschädigt und eine Bewältigung der Krise wird ihm nicht mehr zuge-  
traut.<sup>141</sup> In solchen Fällen werden vielfach zumindest Teile des Managements ausgetauscht.<sup>142</sup> Dem Top-Management (in alter oder veränderter Besetzung) obliegt jedenfalls vielfach die Führung der Sanierung. Das mittlere und untere Management hingegen ist vorwiegend für die Detailarbeit zuständig, d. h. konkret für die Detailanalyse der Krisenursachen, die Entwicklung und Detaillierung von Maßnahmen sowie deren Umsetzung und Kontrolle.<sup>143</sup>

---

Problemstellung, Verunsicherung, Vertrauensschwund, Widerstand in der Belegschaft und Ungewißheit der weiteren Entwicklung".

<sup>133</sup> Vgl. Böckenförde (1991), S. 96.

<sup>134</sup> Vgl. Krystek/Moldenhauer (2007), S. 162; Böckenförde (1991), S. 118.

<sup>135</sup> Ebenda, S. 97, versteht unter Top-Management "die Personen der obersten Hierarchieebene wie Vorstandsmitglieder bei Aktiengesellschaften und Geschäftsführer bei weiteren Kapitalgesellschaften und Personengesellschaften".

<sup>136</sup> Ebenda, S. 103, versteht "unter dem mittleren und unteren Management Führungskräfte auf den mittleren und unteren Hierarchieebenen des Unternehmens. Die können je nach Organisationsform Aufgaben als Leiter von Funktionsbereichen, Divisionen, Fertigungsbereichen, Stabsstellen und Verwaltung wahrnehmen".

<sup>137</sup> Vgl. Böckenförde (1991), S. 97-104; Schweiger/Denisi (1991), S. 111. Unter Kontrollorganen soll je nach Rechtsform entweder Aufsichtsrat oder Beirat verstanden werden. Aufgaben der Kontrollorgane in Bezug auf Unternehmenskrisen sind im Wesentlichen die Identifikation von Krisen, die Initiierung von Sanierungen, die Auswahl der Träger der Sanierung inkl. der Beauftragung externer Berater und der Umbesetzung in der Unternehmensführung sowie die Zustimmung zu Sanierungskonzept und -maßnahmen. Vgl. Müller (1986), S. 435-436 und Müller (1982), S. 100.

<sup>138</sup> Vgl. Lentz/Evertz (2010), S. 339-340; Krystek/Moldenhauer (2007), S. 162. Vgl. zur Rolle des Betriebsrates auch Lentz (2013), S. 188-190; Walter (2012), S. 176-187; Müller (1986), S. 543-554.

<sup>139</sup> Vgl. Böckenförde (1991), S. 97-98.

<sup>140</sup> Vgl. Krystek/Moldenhauer (2007), S. 163.

<sup>141</sup> Vgl. Kraus/Gless (1998), S. 104; Krystek (1987), S. 98. Ausführlich zu möglichen externen Trägern der Sanierung vgl. David (2001), S. 264-394.

<sup>142</sup> Vgl. Kantowsky/Schulte (2012), S. 302; Klein (2008), S. 59; KPMG (2007), S. 5.

<sup>143</sup> Vgl. Krystek/Moldenhauer (2007), S. 163.

*Externe Träger* sind vor allem Banken, andere finanzielle Stakeholder, Unternehmensberater und Interimsmanager.<sup>144</sup> Banken sind hierbei in der Regel nur beratend und überwachend tätig. Sie beraten in Finanzierungsfragen und überwachen – aufgrund ihrer gesetzlichen Verpflichtungen und zur Sicherung ihres eigenen Engagements – die Erstellung und Umsetzung des Sanierungskonzeptes.<sup>145</sup> Unternehmensberater hingegen werden vielfach in einem Team mit internen Trägern unterstützend bei der Analyse der Krisenursachen und der Entwicklung und Umsetzung des Sanierungskonzeptes eingesetzt.<sup>146</sup> Dabei profitiert das Unternehmen von der Erfahrung und dem Know-How der Berater in Sanierungsfragen.<sup>147</sup> Zusätzlich können so Analysen und die Erarbeitung von Lösungsansätzen beschleunigt werden, da die Lösung komplexer Sachverhalte das Kerngeschäft von Beratern ist.<sup>148</sup> Insgesamt können durch ihren Einsatz Effizienz und Effektivität der Sanierung gesteigert werden.<sup>149</sup> Neben externen Beratern kommen vielfach auch spezialisierte Interimsmanager bzw. Chief Restructuring Officer (CRO)<sup>150</sup> mit hoher Reputation und langjähriger Sanierungserfahrung zum Einsatz.<sup>151</sup> Interimsmanager in der Rolle eines CRO ersetzen in der Regel zeitweise Teile des Managements und übernehmen dabei häufig auch Organ- und damit Haftungsverantwortung.<sup>152</sup> Da sie in der Regel unvorbelastet in die Krisenunternehmen hereinkommen, können sie als Hoffnungssträger agieren und ggf. auch härtere Einschnitte im Unternehmen leichter vermitteln.<sup>153</sup>

In dieser Arbeit soll im Folgenden von Führungskräften des Top-Managements sowie der mittleren und unteren Ebene gesprochen werden, die als Träger der Sanierung betrachtet wer-

<sup>144</sup> Vgl. Böckenförde (1991), S. 104-114. Zusätzlich investieren zunehmend spezialisierte Investoren in Krisenunternehmen, die dann als Kapitalgeber zum Träger der Sanierung werden können. Vgl. Klein (2008), S. 60. David (2001), S. 264-394, nennt außerdem Steuerberater, Wirtschaftsprüfer, Kammern und Wirtschaftsverbände sowie Rechtsanwälte. In der gerichtlichen Sanierung kommen Insolvenzverwalter hinzu.

<sup>145</sup> Vgl. Krystek/Moldenhauer (2007), S. 163. Banken vermeiden jedoch Entscheidungen, um aus Haftungsgründen nicht in eine Rolle der faktischen Geschäftsführung zu geraten. Vgl. ebenda.

<sup>146</sup> Vgl. Müller (1982), S. 115.

<sup>147</sup> Vgl. Böckenförde (1991), S. 107-111. Vgl. hier auch Kraus/Gless (1998), S. 104.

<sup>148</sup> Vgl. ebenda.

<sup>149</sup> Vgl. ebenda.

<sup>150</sup> "CRO (Chief Restructuring Officer) ist eine aus der angelsächsischen Praxis stammende Bezeichnung für Interimsmanager, die als Teil der Unternehmensführung für einen definierten Zeitraum die Leitung und Koordination der Krisenbewältigungsmaßnahmen übernimmt." Vgl. Krystek/Moldenhauer (2007), S. 163. Durch die steigende Bedeutung finanzieller Aspekte in Sanierungen, u. a. durch die zunehmende Komplexität der Finanzierungsstruktur von Unternehmen und das Auftreten neuer Finanzierergruppen (wie Private-Equity-Investoren), hat der im angelsächsischen Raum gebräuchliche Begriff seinen Weg auch nach Europa gefunden. Vgl. Kantowsky/Schulte (2012), S. 302. KPMG (2007), S. 4, merken an, dass "[d]ie inhaltliche Bündelung von Aufgaben der [...] [Sanierung] und deren interimistische organisatorische Verankerung [...] bereits seit den 1980er-Jahren sowohl in der Literatur behandelt als auch in der Praxis im deutschen [...] [M]arkt erfolgreich umgesetzt [werden]".

<sup>151</sup> Vgl. Krystek/Moldenhauer (2007), S. 163. Als CRO werden sehr erfahrene Manager verpflichtet, die krisen-erprobte Management- und Kommunikationsfähigkeiten sowie insbesondere ein fundiertes finanzwirtschaftliches Wissen mitbringen. Vgl. Kantowsky/Schulte (2012), S. 302. Vgl. zum Thema Interims- bzw. Krisenmanager auch Böckenförde (1991), S. 111-113. Vgl. zum Thema CRO auch Kapitel 7.2.3.

<sup>152</sup> Vgl. Kantowsky/Schulte (2012), S. 302; Klein (2008), S. 61; KPMG (2007), S. 5.

<sup>153</sup> Vgl. Krystek/Moldenhauer (2007), S. 163; Gless (1996), S. 64.

den. Zwischen Führungskräften und Interimsmanagern/CRO soll kein Unterschied gemacht werden. Führungskräften obliegt die primäre Verantwortung, die Sanierung so durchzuführen, dass damit die Unterstützung der Sanierung durch die Mitarbeiter erreicht wird.

#### 2.2.4 Organisation der Sanierung

Neben der Bestimmung der Träger spielt auch deren Organisation während der Sanierung eine wichtige Rolle. Müller (1986) unterscheidet aufgrund der Ergebnisse einer Befragung vier Arten bzw. Formen von Gruppen, die zur Bewältigung von Sanierungen in Unternehmen gebildet werden<sup>154</sup>:

- *Konzeptionierungs- und Entscheidungsgruppen* bilden das oberste Gremium und tragen die Gesamtverantwortung der Sanierung. Je nach Krisenart und Eignung des Top-Managements werden sie primär durch das Top-Management besetzt und können durch Mitglieder der Kontrollorgane, Bankmitarbeiter, Interimsmanager/CRO oder externe Berater ergänzt werden. Ihre Aufgaben sind die Vorgabe von Zielen, die Entwicklung des Grobkonzeptes, das Treffen wichtiger Entscheidungen, die Gestaltung der Projektorganisation, die Umsetzungskontrolle und die Information der Stakeholder über den Stand der Sanierung.
- Die *Beratergruppe* stellt das interne Koordinierungsgremium der an der Sanierung beteiligten externen Berater und Bankmitarbeiter dar. Sie übernimmt die inhaltliche Abstimmung über das Vorgehen bei der Problemdiagnose sowie bei der Entwicklung von Lösungsalternativen. Außerdem fallen hier in Abstimmung mit der Unternehmensführung die Vor- und Finalentscheidungen über die Auswahl von Sanierungsmaßnahmen.
- *Detaillierungsgruppen* setzen sich häufig aus Führungskräften der mittleren und unteren Hierarchieebenen zusammen und werden ggf. um Mitarbeiter der betroffenen Bereiche, interne Spezialisten und fallweise externe Experten ergänzt. Sie werden je nach Krisenform spätestens in der Implementierungsphase zur Detaillierung, Einführung und Kontrolle der Maßnahmen eingesetzt.
- *Unterstützungsgruppen* werden bei Bedarf zeitweise zur Unterstützung der Detaillierungsgruppen gebildet. Typischerweise bestehen sie aus ähnlichen Teilnehmern wie Detaillierungsgruppen und bieten punktuelles Fachwissen.

Müller (1986) ermittelt in seiner Untersuchung außerdem vier Grundtypen für das Zusammenwirken der zuvor genannten Gruppen untereinander und mit der bestehenden Organisation<sup>155</sup>:

- Das *Teamorientierte-Projektgruppen-Modell* besteht aus mehreren temporären Gruppen aller genannten Formen. Sein Einsatz bietet sich an, wenn viele unterschiedliche interne und externe Personen an der Sanierung beteiligt sind. Laut Müller ist es das am

<sup>154</sup> Vgl. nachfolgend Müller (1986), S. 517-520. Vgl. zu folgendem Abschnitt ebenfalls Krystek/Moldenhauer (2007), S. 164.

<sup>155</sup> Vgl. nachfolgend Müller (1986), S. 521-536. Vgl. zu folgendem Abschnitt auch Krystek/Moldenhauer (2007), S. 165.

häufigsten in der Praxis eingesetzte Modell.<sup>156</sup> Grundsätzlich kann das Teamorientierte-Projektgruppen-Modell in Form einer Stabs-, Matrix- oder reinen Projektorganisation abgebildet werden.<sup>157</sup>

- Im *Management-Assistenz-Modell* wird eine externe Person zum dominanten Träger der Sanierung. Diese Person übernimmt zusammen mit dem Management faktisch die Führung des Unternehmens während der Sanierung. Es kommen nur die externe Person und Detaillierungsgruppen zum Einsatz. Weitere externe Berater unterstützen dabei häufig die Detaillierungsgruppen. Dieses Modell kommt eher in fortgeschrittenen Krisenphasen zum Einsatz und eignet sich gemäß Müller (1986) vorwiegend für kleinere und mittlere Unternehmen.<sup>158</sup>
- Das *Krisenkollegium-Modell* wird primär bei unerwarteten und extern bedingten Krisen (z. B. rapider Preisverfall am Nachfragermarkt) eingesetzt, die mit einer großen Gefahr für Ertrags- und Liquiditätsziele einhergehen. Es wird nur eine Konzeptionierungs- und Entscheidungsgruppe aus Mitgliedern des Managements gebildet, die alle Entscheidungen trifft. Dadurch werden schnelle und effiziente Entscheidungen ermöglicht.
- Im *Unipersonalen Modell* wird eine externe Person mit umfangreichen Vollmachten ausgestattet, die die alleinige Verantwortung für die Sanierung übernimmt. Diese Person stammt z. B. aus einer Muttergesellschaft oder ist ein unabhängiger externer Krisenmanager. Sie wickelt entweder alle Aufgaben selbst ab oder involviert wenige weitere Personen zur Unterstützung. Dieses Organisationsmodell kommt insbesondere in der fortgeschrittenen Erfolgs- und Liquiditätskrise in kleineren und mittleren Unternehmen zum Einsatz, wenn nicht das Management der Träger der Sanierung ist.

Bergauer (2001) konnte feststellen, dass das Teamorientierte-Projektgruppen-Modell in Form einer Matrix-Projektorganisation in der Mehrzahl der von ihr untersuchten Unternehmen eingesetzt wurde.<sup>159</sup> Da bisher keine weiteren aussagekräftigen Untersuchungen zu diesem Thema bekannt sind, soll die Matrix-Projektorganisation für die spätere Analyse von Sensegiving in der Sanierung als Basis dienen.

### 2.2.5 Sanierungsstrategien und -maßnahmen

Grundsätzlich lassen sich Sanierungsstrategien und daraus abgeleitete Sanierungsmaßnahmen in Form von ertragswirtschaftlichen, finanzwirtschaftlichen, organisatorischen und kulturellen Maßnahmen unterscheiden. Sanierungsstrategien leiten sich direkt aus den Sanierungszielen ab.<sup>160</sup> Auf ihrer Basis werden dann die ertragswirtschaftlichen und finanzwirtschaftlichen

<sup>156</sup> Vgl. auch Bergauer (2001), S. 83. 90% der von Bergauer untersuchten Unternehmen wählten das Teamorientierte-Projektgruppen-Modell zur Organisation des Krisenbewältigungsmanagements.

<sup>157</sup> Vgl. ebenda, S. 85 und die dort zitierte Literatur.

<sup>158</sup> Vgl. dazu Müller (1986), S. 529.

<sup>159</sup> Vgl. Bergauer (2001), S. 86.

<sup>160</sup> Vgl. Müller (1986), S. 207.

Maßnahmen entwickelt.<sup>161</sup> Um eine erfolgreiche Umsetzung aller Maßnahmen zu unterstützen, sind darüber hinaus organisatorische und kulturelle Maßnahmen flankierend einzusetzen.<sup>162</sup>

*Sanierungsstrategien* haben das Ziel, bestehende Erfolgspotenziale wiederherzustellen und/oder neue Erfolgspotenziale aufzubauen, um dem Unternehmen das Erreichen einer nachhaltigen Wettbewerbsfähigkeit zu ermöglichen.<sup>163</sup> Sie bilden den Rahmen für die operative Geschäftstätigkeit<sup>164</sup> sowie für alle weiteren Sanierungsmaßnahmen. Auf die Mitarbeiter wirken sich dabei insbesondere Verlagerungen, Schließungen, Outsourcing oder die Veränderung der Wertschöpfungstiefe aus.

Operative Sanierungsmaßnahmen werden zur Verbesserung von Erfolg und Liquidität eingesetzt.<sup>165</sup> Sie können anhand ihres Verbesserungspotenzials in ertragswirtschaftliche und finanzwirtschaftliche Maßnahmen unterteilt werden.<sup>166</sup> *Ertragswirtschaftliche Maßnahmen* sollen Ertrag und Eigenkapital stabilisieren<sup>167</sup> sowie die operative Wettbewerbsfähigkeit verbessern<sup>168</sup>. Dies kann zum einen durch Umsatzsteigerung und zum anderen durch Kostensenkungen erreicht werden.<sup>169</sup> Für Mitarbeiter sind insbesondere die Auswirkungen von Kostensenkungsmaßnahmen primär negativ spürbar. Vielfach werden sonstige betriebliche Aufwendungen, u. a. freiwillige Leistungen des Unternehmens (wie Kantinenessen), reduziert oder Veränderungen in der Organisation durchgeführt, um z. B. Materialaufwendungen zu reduzieren<sup>170</sup>. Daneben spielen Maßnahmen zur Senkung des Personalaufwandes häufig eine tragende Rolle. Dabei kommen joberhaltende Maßnahmen, aber vielfach auch der Abbau von Personal in Frage. Diese haben besonders starke Auswirkungen auch auf die (verbleibenden) Mitarbeiter, da dominante Ziele wie die Sicherung der Existenz und der angemessenen Entlohnung bedroht werden.

*Finanzwirtschaftliche Maßnahmen* dienen der finanziellen Stabilisierung des Unternehmens. Es soll die Zahlungsfähigkeit gesichert, einer Überschuldung entgegengewirkt sowie mittel- bis langfristig eine tragfähige Bilanzstruktur erreicht werden.<sup>171</sup> Diese Maßnahmen lösen in der Regel keine Krisenursachen, sind aber notwendig, um das Überleben des Unternehmens

<sup>161</sup> Vgl. ebenda; Gless (1996), S. 133.

<sup>162</sup> Vgl. Bergauer (2001), S. 152; Kall (1999), S. 118-123.

<sup>163</sup> Vgl. Stadlbauer (1991), S. 92.

<sup>164</sup> Vgl. Krystek/Moldenhauer (2007), S. 150.

<sup>165</sup> Vgl. ebenda, S. 154. Für einen Überblick zu möglichen Maßnahmen vgl. die dort zitierte Literatur.

<sup>166</sup> Vgl. Kall (1999), S. 124.

<sup>167</sup> Vgl. Krystek/Moldenhauer (2007), S. 154.

<sup>168</sup> Vgl. Müller (1986), S. 205.

<sup>169</sup> Vgl. Krystek/Moldenhauer (2007), S. 154.

<sup>170</sup> Vgl. Kall (1999), S. 237-240; 249-254.

<sup>171</sup> Vgl. Böckenförde (1991), S. 132. Für einen Überblick zu finanzwirtschaftlichen Maßnahmen vgl. u. a. ebenda, S. 132-187; Lüthy (1988), S. 151-201.

zu sichern und Handlungsspielraum für die Sanierung zu gewinnen.<sup>172</sup> Finanzwirtschaftliche Maßnahmen können die Innenfinanzierung (Veränderungen des Anlagevermögens und des Umlaufvermögens) sowie die Außenfinanzierung (Veränderungen in Eigen- oder Fremdkapitalstruktur und verbundenen Vereinbarungen) betreffen.<sup>173</sup> Für Mitarbeiter ist häufig die Durchführung von Maßnahmen zur Verbesserung des Umlaufvermögens durch einen starken Eingriff in gewohnte Praktiken relevant. Außerdem kann der Einstieg von neuen Investoren Auswirkungen auf die Mitarbeiter haben.

Um die Sanierung durch das richtige Umfeld und die passenden Strukturen zu unterstützen, sollten auch organisatorische und kulturelle Maßnahmen eingesetzt werden. *Organisatorische Maßnahmen* sollen die Organisationsstruktur des Unternehmens an die neue Strategie anpassen.<sup>174</sup> Der Grad der Veränderungsnotwendigkeit wird durch die Abweichung des Ist-Zustandes vom Soll-Zustand bestimmt. Für die Mitarbeiter verändern sich häufig die Aufgaben, Rollen und die Anforderungen an ihre Fähigkeiten. *Kulturelle Maßnahmen* zielen auf die Verankerung neuer oder veränderter Werte und Normen sowie kognitiver Strukturen in dem zu sanierenden/sanierten Unternehmen.<sup>175</sup>

Da durch die einschneidenden Veränderungen Bestehendes vielfach in Frage gestellt wird, sollte hier bewusst mit den kulturellen Aspekten der Veränderungen umgegangen werden. Dabei sind die Einbindung der Mitarbeiter in den Sanierungsprozess, eine zeitnahe und fortlaufende Kommunikation der sanierungsrelevanten Informationen sowie die Motivation der Unterstützung durch die Mitarbeiter grundlegende Führungsaufgaben.<sup>176</sup> Ziel der hier vorgelegten Arbeit ist es insbesondere, für diesen Bereich an Maßnahmen Empfehlungen zu entwickeln, um über eine ganzheitliche Sicht auf die Sanierung die Unterstützung der Mitarbeiter zu erreichen.

## 2.3 Fazit

Unternehmenskrisen gefährden die Erreichung der dominanten Ziele eines Unternehmens und damit dessen Überlebensfähigkeit. Sie treten ungeplant und ungewollt auf und sind Prozesse von begrenzter Dauer, mit eingeschränkter Beeinflussbarkeit sowie ambivalentem Ausgang. Im Verlauf von Unternehmenskrisen nimmt der Handlungsdruck für das Unternehmen zu, während gleichzeitig die Handlungsmöglichkeiten abnehmen. Die Ursachen für Unternehmenskrisen sind komplex. Sie sind durch Multikausalität, Mehrstufigkeit und Multilokalität gekennzeichnet und können auf endogenen und exogenen Faktoren basieren. Wesentliche Wirkungen von Unternehmenskrisen im Hinblick auf die Gestaltung der Krisenbewältigung

---

<sup>172</sup> Vgl. Kall (1999), S. 125; Gless (1996), S. 81.

<sup>173</sup> Vgl. Buschmann (2006), S. 58-64.

<sup>174</sup> Vgl. Krystek/Moldenhauer (2007), S. 161.

<sup>175</sup> Vgl. Gomez/Müller-Stewens (1994), S. 185.

<sup>176</sup> Vgl. Kall (1999), S. 123.

sind Arbeitsplatzunsicherheit sowie die Verschlechterung des internen Klimas und der Entscheidungsprozesse.

Sanierung soll im Rahmen der hier vorgelegten Arbeit als reaktive Bewältigung einer Unternehmenskrise bei Vorliegen einer akuten Existenzgefährdung betrachtet werden. Sie beinhaltet die Summe aller strategischen, ertrags- und finanzwirtschaftlichen sowie organisatorischen und führungsbezogenen Maßnahmen zur Wiedererlangung der Überlebensfähigkeit und zur Wiederherstellung von Erfolgspotenzialen. Die Durchführung einer Sanierung, inklusive der damit verbundenen Maßnahmen, hat weitreichende Auswirkungen auf die Mitarbeiter. Dabei sind erhöhte Unsicherheit (u. a. in Form von Arbeitsplatzunsicherheit), knappe Ressourcen, erhöhte Anforderungen (häufig in Form von Mehrarbeit) und zunehmender Zeitdruck (im Vergleich zur Nicht-Krisensituation) charakteristisch für eine Sanierungssituation.



Sensemaking und Sensegiving in der Sanierung  
Zur Einflussnahme auf die Bedeutungskonstruktion  
durch das Management

Appelt, D.

2016, XX, 264 S. 32 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-12947-7