

Die Sanierung bezeichnet in der Betriebswirtschaftslehre die Rettung eines in der Krise befindlichen Unternehmens (vgl. Krystek und Moldenhauer 2007, S. 140). Um die Rettung erfolgreich zu gestalten, reicht normalerweise eine einzelne Maßnahme nicht aus. Vielmehr muss das Unternehmen eine Vielzahl von Maßnahmen einleiten, die in ihrer Gesamtheit zur Gesundung des Unternehmens führen. Man unterscheidet dabei zwei Formen der Sanierung (vgl. Feldbauer-Durstmüller und Stiegler 2002):

- Die Sanierung im engeren Sinne: Hier werden nur finanzwirtschaftliche Maßnahmen subsumiert, die zur Gesundung des Unternehmens führen.
- Die Sanierung im weiteren Sinne hat demgegenüber eine ganzheitliche Herangehensweise, weil neben finanzwirtschaftlichen auch leistungs- und absatzwirtschaftliche Maßnahmen eingeleitet werden.

Im Rahmen dieses Buches verwenden wir den umfassenderen Begriff der Sanierung im weiteren Sinne. Ziel ist zunächst die Sicherung der Überlebensfähigkeit des Unternehmens, wobei in der Regel finanzielle Maßnahmen zentral sind. Um einen nachhaltigen Erfolg zu erzielen, müssen aber auch die anderen Teilbereiche des Unternehmens berücksichtigt werden. Begrifflich zu unterscheiden ist das Turnaround-Management, das eine tief greifende Veränderung des Unternehmens beinhaltet. Dieses greift nicht zwingend in einer Krise ein, wie die Sanierung, sondern kann schon in einem früheren Stadium gestartet werden, um eine Krise zu vermeiden (vgl. Pinkwart et al. 2005, S. 54). Das Turnaround-Management kann auch nach der erfolgreichen

Abwendung einer akuten Krise angewendet werden, um das Unternehmen langfristig wieder fit zu machen.

---

## 2.1 Strategische Sanierung

Der Begriff der Strategie geht auf den athenischen Reformer Kleisthenes (circa 570 bis 507 vor Christus) zurück. Die Kleisthenischen Reformen werden als Meilenstein auf dem Weg zur athenischen Demokratie angesehen. Kleisthenes installierte zehn verschiedene Distrikte in Athen, die sowohl als militärische wie auch als politische Einheiten wirkten. An die Spitze jedes Distrikts wurde ein „strategoi“ gewählt. Die zehn „strategoi“ bildeten gemeinsam den athenischen Kriegsrat. Der Begriff „strategoi“ wurde zusammengesetzt aus den Wörtern „stratos“, was „Armee“ bedeutet und „agein“ was „führen“ entspricht. Hintergrund dieser Einheiten waren vor allem erhebliche Veränderungen in der Kriegsführung. Einzelne, besonders tapfere Leistungen waren nicht mehr ausreichend, um militärische Siege zu erringen. Vielmehr war die Koordination von Menschen und Einheiten zu einem geschlossenen Ganzen entscheidend für den Sieg (vgl. Cummings 1993, S. 133). Kennzeichen von Strategien, egal ob militärisch oder betriebswirtschaftlich geprägt, ist die komplexe Umwelt, innerhalb der sie sich bewegt. Der preußische Feldherr Moltke formulierte es so: „Kein Plan überlebt die erste Feindberührung“ (Mussnig 2007, S. 303). Man muss sich immer wieder auf neue Situationen einstellen.

In der Betriebswirtschaftslehre gibt es eine Vielzahl von Definitionen des Begriffs Strategie. Allen gemein ist die Wurzel im Bereich des Militärs. Chandler definiert Strategie als Maßnahmenbündel und Ressourcenzuordnung zur Erreichung der grundlegenden und langfristigen Ziele eines Unternehmens (Chandler 1962, S. 23). Im Folgenden wird diese klassische Definition zugrunde gelegt.

In einer Krise ist es notwendig, die Strategie infrage zu stellen, wahrscheinlich auch sie zu ändern. Dies ist meistens die schwierigere Aufgabe. Kleinere Schwachstellen im operativen Bereich müssen wahrscheinlich zuerst geändert werden, genauso wie finanzielle Sofortmaßnahmen, die das Überleben des Unternehmens kurzfristig sichern müssen. Um das Unternehmen langfristig auf den Erfolgskurs zurück zu bringen, ist aber der strategische Wandel notwendig. Dies bedingt häufig einen radikalen Wandel, also eine Revolution. Eine strategische Revolution ist ein abrupter Wandel in einer

kurzen Zeitspanne (Greiner 1970). Dies ist notwendig, birgt aber Gefahren, weil es verschiedene Widerstände gegen diesen radikalen Wandel geben kann.

Der strategische Managementprozess in einem Unternehmen beginnt unabhängig von der Zeitvorgabe für einen Wandel mit einer Informationssammlung. Es ist wichtig, sich bewusst zu machen, welche Chancen und Risiken (von der Unternehmensumwelt herrührend) und Stärken und Schwächen (aus dem eigenen Unternehmen kommend) das Unternehmen hat. Gerade in einer Krise muss sich das Unternehmen damit auseinandersetzen, weil in dieser besonderen Situation der Status quo vollkommen infrage gestellt werden sollte. Nur wenn man Mut zu unkonventionellen Lösungen hat, kann man sich aus der Krisensituation befreien. Allerdings darf man nicht zu waagemutig werden und wie ein Hasardeur die Unternehmensexistenz aufs Spiel setzen. Vielmehr muss man als Unternehmensleiter eine vernünftige, abgewogene, aber entschiedene Reaktion zeigen. Dazu bleibt in der besonderen Sanierungssituation wenig Zeit, wie es ein Strategieprozess in normalem Fahrwasser erfordern würde. Die Informationsbasis muss gut sein, um zu entscheiden, was eine vernünftige und was eine übertriebene Reaktion wäre. In dieser Situation muss die Informationsbeschaffung schnell aber zielgerichtet erfolgen. Als Handreichung für diese Situation sollen im Folgenden zwei Methoden vorgestellt werden, die die Informationsbasis für eine adäquate Strategieentscheidung darstellen können. Zunächst wird der Five Forces Paradigm von Michael Porter (vgl. Porter 1979, 1980, 2008) als Instrument zur Gewinnung von relevanten Informationen über die Unternehmensumwelt dargestellt. Es folgt die Darstellung der Wertkette (Value Chain), die ebenfalls von Porter entwickelt wurde (Porter 1980) zur Identifizierung von unternehmenseigenen Stärken und Schwächen. Zusammengefasst werden diese Informationen üblicherweise in einer SWOT-Analyse. Deren Darstellung steht am Ende dieses Kapitels.

## **2.1.1 Informationssammlung**

### **2.1.1.1 Five Forces Paradigm zur Gewinnung von Informationen aus der Unternehmensumwelt**

Die Branchenstrukturanalyse mit dem Five Forces Paradigm erhebt die Daten über die Umwelt des Unternehmens. Damit wird die Grundlage für die Strategiebildung geschaffen. Der Five Forces Paradigm benennt fünf Kräfte, die den Wettbewerb in einer Branche prägen. Die Methode funktioniert wie eine

Checkliste: Ein Katalog von allgemein strategisch relevanten Punkten wird auf die konkrete Branche des Unternehmens bezogen.

Die Grundideen dahinter sind die folgenden (vgl. Magretta 2012, S. 36 ff.):

- Obwohl jede Branche andere Technologien und Usancen hat, sind die Kräfte, die auf die beteiligten Unternehmen einwirken, im Wesentlichen gleich.
- Die Struktur einer Branche bedingt die Attraktivität. Es spielt weniger eine Rolle, ob es sich um eine Dienstleistung, eine Hightech oder Lowtech Branche handelt oder ob der Bereich stark oder gar nicht reguliert ist.
- Die Branchenstruktur ist relativ stabil. Nachdem die Branche über ihre Anfangsphase hinweggekommen ist, bleibt die Struktur stabil. Zwar konstatiert auch Porter, dass sich viele Dinge in rascher Folge ändern. Allerdings stellte er in seinen Untersuchungen fest, dass strukturelle Änderungen nur langfristig erfolgen.

Eine Branche bezeichnet nach Porters Ansicht eine Gruppe von Unternehmen, die sehr ähnliche oder gar gleiche Produkte auf einem Markt anbietet. Der Five Forces Paradigm ist ein Instrument, um die Attraktivität einer Branche zu beurteilen. Einige Autoren übersetzen den Begriff „Force“ mit Triebkraft (vgl. Freiling und Reckenfelderbäumer 2010, S. 153). Diese deutsche Bezeichnung gibt eine gute Erläuterung, um welche Faktoren es bei diesem Modell geht: Was treibt eine Branche an? Was ist die Kraft hinter Entwicklungen auf dem Markt?

Der Abgrenzung der Branche ist bei der Anwendung des Modells hohe Aufmerksamkeit zu schenken, weil die Ergebnisse einer Branchenstrukturanalyse je nach zugrunde gelegter Branchendefinition variieren. Kriterium für die Zugehörigkeit zu einer Branche sollte sein, ob die Produkte aus Kundensicht austauschbar sind, das heißt den gleichen Nutzen spenden oder nicht.

Die Branchenattraktivität sollte jedes Unternehmen und jeder Investor hinterfragen. Laut Porters (nicht unumstrittener Ansicht) ist sie der wesentliche Faktor für die Rentabilität eines Unternehmens. Beim Einstieg in eine neue Branche, Desinvestitionsentscheidungen oder bei Erweiterungsinvestitionen ist es also nötig, die Branchenattraktivität zu hinterfragen. Aber auch ein Unternehmen, das sehr lange in einer Branche ist, kann seine Position

hinterfragen und sein Geschäftsmodell verändern, wenn es feststellt, in einer unattraktiven Branche zu sein. Gerade in einer Krise kann diese Analyse hilfreich sein, um festzustellen, ob in dieser Branche überhaupt eine positive Zukunft gestaltbar ist oder man eher auf weitere Aktivitäten in der Branche verzichten sollte.

Das Verdienst von Porter liegt vor allem darin, dass er die strategische Branchenanalyse strukturiert hat. Die Punkte, die er zur Beurteilung der Branche nennt, sind nicht originell und schon von vielen anderen Forschern benannt worden, allerdings sind sie hier in einen Zusammenhang gebracht worden und geben der Theorie und Praxis die Chance, zu einem fundierten Gesamturteil zu kommen.

Allerdings gibt der Five Forces Paradigm keine Entscheidungskriterien mit Gewichtungen vor, sodass am Ende praktisch auf Knopfdruck eine Entscheidung getroffen werden könnte, ob eine Branche attraktiv ist oder nicht. Die Branchenstrukturanalyse ist vielmehr wie eine Checkliste anzuwenden. Es gilt, dass das Verfahren nur so gut ist, wie der Input, der in die Checkliste einfließt. Das Urteil, ob eine Branche attraktiv ist oder nicht, muss am Ende von dem Entscheidungsträger getroffen werden (mit einem kräftigen Anteil an subjektiven Vorstellungen). Im Rahmen der Sanierung sollte der Five Forces Paradigm in jedem Falle zur Informationssammlung angewendet werden. Besonders wichtig ist er, wenn Teil der Sanierung die Entscheidung über eine Desinvestition ist.

Nach Porter beeinflussen die folgenden fünf Kräfte die Attraktivität einer Branche:

- **Bedrohung durch potenzielle neue Wettbewerber**

Drängen Unternehmen auf den Markt, die bisher nicht in der Branche aktiv waren, erhöhen sich die Kapazitäten und der Neuling wird versuchen, durch aggressives Verhalten Marktanteile zu gewinnen. Dies führt unmittelbar dazu, dass die erzielbaren Renditen in der Branche sinken. Aus so einer Situation kann beispielsweise eine Krise entstehen, die dann zur Notwendigkeit einer Sanierung führt. Wie hoch die Gefahr des Eintritts von neuen Wettbewerbern ist, hängt von den Markteintrittsbarrieren ab, zum Beispiel ob es Economies of Scale gibt, die großen Produzenten einen Vorteil geben, ob es hohe Investitionskosten gibt, die den Markteintritt schwer machen oder ob es für Kunden teuer ist, den Lieferanten zu wechseln, was den Erfolg auf dem

Markt erschwert. Auch größenunabhängige Kostenvorteile (wie Patente, etablierte Marken etc.) können dazu führen, dass ein Markteintritt nur schwer zu realisieren ist. Auch wenn ein neuer Player auf dem Markt heftige Gegenreaktionen erwarten muss, wird er vor einem Eintritt in eine neue Branche zurückschrecken. Je schwieriger es für einen neuen Marktteilnehmer ist, in die Branche einzusteigen, umso attraktiver ist es für diejenigen Unternehmen, die bereits in der Branche etabliert sind.

Unternehmen sollten die einzelnen Faktoren dieser Position auflisten. Die oben genannten Punkte können dazu Hinweise geben. In welche Richtung die Aussage geht (attraktiv oder nicht-attraktiv), ist dabei subjektiv und sollte idealerweise von einer Gruppe von Experten (auch unter externer Beteiligung) getroffen werden.

- **Verhandlungsstärke der Lieferanten**

Jedes Unternehmen benötigt Lieferanten, wobei Porter auch die Lieferanten von Arbeitskraft, also die Belegschaft, hierunter versteht. Lieferanten sind versucht, Teile der Profitabilität der Branche in ihre eigenen Kassen zu lenken, indem sie höhere Preise für ihre Produkte und Dienstleistungen durchsetzen. Dies funktioniert aber auch durch eine Reduzierung des Services oder der Qualität der Lieferungen. Dies wird ihnen umso besser gelingen, je weniger Lieferanten auf dem Markt sind und umso stärker die Abhängigkeit der Branche von der Zulieferung ist (quantitativ und qualitativ) oder je glaubwürdiger sie eine Vorwärtsintegration in die Branche androhen können, das heißt, ob sie glaubwürdig androhen können, selbst in die Branche einzusteigen. Je leichter es für die Branche ist, den Lieferanten zu wechseln (zum Beispiel durch Substitute), desto attraktiver ist sie.

Auch hier muss das Unternehmen die relevanten Punkte zur Beschreibung der Verhandlungsstärke der Lieferanten auflisten und angeben, ob die Punkte für oder gegen eine Attraktivität der Branche sprechen. Je stärker die Verhandlungsmacht der Lieferanten ist, desto unattraktiver ist die Branche. In einer Krise ist es darüber hinaus wichtig zu wissen, ob es Verhandlungsspielräume mit den Lieferanten gibt, um die Konditionen zu verbessern und dadurch die eigene Situation zu entspannen.

- **Verhandlungsstärke der Kunden**

Hier gilt eine umgekehrte Logik zur Verhandlungsstärke der Lieferanten. Kunden wollen niedrigere Preise oder bessere Dienstleistungen zum gleichen

Preis durchsetzen. Gelingt dies, geht es zulasten der Profitabilität der Branche. Die Käufer sind dann besonders durchsetzungsstark, wenn das Produkt relativ wenig Differenzierung aufweist, ein Wechsel des Lieferanten durch den Kunden leicht und schnell möglich und das Einkaufsvolumen verglichen zum Gesamteinkaufsvolumen der Kunden gering ist. Letzteres führt dazu, dass sich Kunden in der Regel nur wenig mit dem Produkt befassen und Veränderungen, auch solche, die direkt auf den Preis wirken, relativ schnell und leicht durchzusetzen sind. Ebenfalls sind Käufer dann besonders stark, wenn es nur wenige von ihnen gibt. So gibt es nur wenige Abnehmer von Autoteilen (die wenigen und großen Automobilhersteller). Die Autozulieferer weisen inzwischen auch einen großen Konzentrationsgrad auf, damit sie mit ihren Kunden auf Augenhöhe verhandeln können.

Die Branche ist umso attraktiver, je geringer die Verhandlungsstärke der Abnehmer ist. Besteht die Gefahr, dass die Abnehmer ihre Lieferanten gegeneinander ausspielen können, wird die Branche unattraktiv. In der Krise muss besonders darauf geachtet werden, was den Kunden zugemutet werden kann. Unmittelbar kann eine Preiserhöhung die Gewinn- und Verlustsituation positiv beeinflussen. Ob diese durchsetzbar ist, kann mithilfe dieser Triebkraft bestimmt werden. Die Chancen einer Sanierung sind dann größer, wenn die Kunden eine schwache Verhandlungsstärke haben.

Eine relevante Kritik an dem Modell von Porter ist, dass die Kunden als ein gleichwertiger Faktor innerhalb der fünf Kräfte genannt werden. Alltagserfahrung jedes Unternehmers ist es aber, dass es keine wichtigere und schwierigere Aufgabe gibt, als Kunden zu gewinnen. Insofern sollte man dem Kunden besondere Aufmerksamkeit widmen und ihn als besonders wichtige Kraft behandeln (vgl. unter anderem Aaker 1992).

- **Bedrohung durch Ersatzprodukte/Substitute**

Unternehmen stehen nicht nur mit Unternehmen aus der gleichen Branche im Wettbewerb. Es kann auch sein, dass Unternehmen Produkte herstellen, die ähnliche Probleme lösen wie das eigene Produkt, obwohl es zu einer anderen Branche gehört. Zum Beispiel steht der innerdeutsche Flugverkehr im Wettbewerb mit dem Fernverkehr der Bahn. Das Substitut kann einen anderen Nutzen haben (zum Beispiel die Schnelligkeit der Beförderung), das

einen Wettbewerbsvorteil bietet. Das Preis-Leistungsverhältnis des Substituts beschränkt die Möglichkeit der eigenen Preissetzung und macht damit die Branche unattraktiver.

Ersatzprodukte können insbesondere dann gefährlich werden, wenn ein Risiko besteht, dass Produkte veralten (so kann ein eingeführtes Arzneimittel durch ein besser wirkendes Mittel mit anderen Wirkstoffen eines anderen Herstellers ersetzt werden) oder es nur geringe Kosten eines Wechsels für die Kunden gibt. Da Ersatzprodukte auch aus ganz anderen Branchen „importiert“ werden können, ist es eine Gefahr, dass diese Ersatzprodukte übersehen werden können (man denke an Handys mit Fotofunktion, die den eingeführten Herstellern von Fotoapparaten Konkurrenz machten und den Markt der Fotoindustrie komplett auf den Kopf gestellt haben). Aus diesem Grund ist in der Praxis die Identifikation der tatsächlich relevanten Substitute von besonderer Schwierigkeit. Man muss die bereits erwähnten „schwachen Signale“ (Ansoff 1976, S. 129 ff.) erkennen. Die gefährliche Konkurrenz kommt aus Bereichen, die man nicht erwartet hätte. Noch vor einigen Jahren hätten Vertreter der Fotoindustrie darüber gelacht, dass ihre Hauptkonkurrenz aus dem Bereich der Telekommunikation kommt (durch Mobiltelefone mit integrierten Fotoapparaten). Genau so wäre es den Managern der Musikindustrie gegangen, hätte man ihnen prophezeit, dass sie auf die Konkurrenz aus dem Bereich der EDV achten müssen. Die Gefahr, etwas Relevantes zu übersehen, ist bei dieser Kraft am höchsten. Aus diesem Grund muss man dieser Kraft bei der Analyse große Aufmerksamkeit schenken.

Häufig ist die Einführung eines Substituts Grund für eine Krise. Beispielsweise sei die Firma Kodak (vgl. Lucas und Jie Mein Goh 2009) genannt, die mit konventionellen Filmen und Fotopapier eine hervorragende Marktposition hatte, dann aber den Trend zur Digitalfotografie verschlafen hatte. Kodak musste in diesem Zuge 2012 einen Insolvenzantrag nach dem US-amerikanischen Chapter 11 stellen, aus dem es 2013 entlassen wurde. Das Kerngeschäft aus dem Bereich Fotografie wurde verkauft und lediglich ein Restbereich, der hauptsächlich professionelle Druckmaschinen herstellt, ist übrig geblieben.

- **Rivalität zwischen den bestehenden Wettbewerbern in der Branche**

Im Zentrum der Five Forces steht die Rivalität unter den existierenden Unternehmen der Branche. Ist die Rivalität in der Branche hoch, wird die



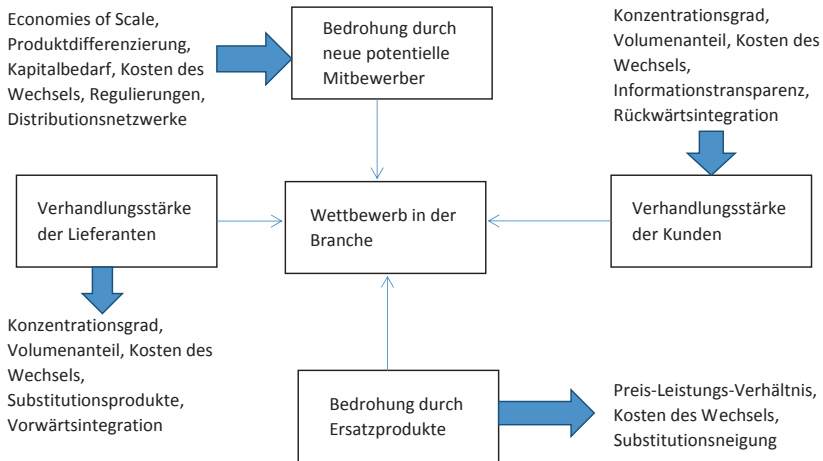
Profitabilität der ganzen Branche stark in Mitleidenschaft gezogen. Wie stark das ist, liegt zum einen an der Intensität und zum anderen an der Basis des Wettbewerbs (Differenzierung oder Preis). Die Rivalität ist umso größer, je weniger Unternehmen in der Branche aktiv sind (insbesondere, wenn sie annähernd gleich groß sind), wenn die Branche nur wenig wächst (das heißt, es können Marktanteile nur gewonnen werden, indem sie einem Wettbewerber weggenommen werden) oder wenn es hohe Fixkosten gibt, die einen Zwang zur Kapazitätsauslastung mit sich bringen. Alle diese Merkmale führen dazu, dass aggressive Preissetzung oder hohe Innovationsraten notwendig sind, um sich in der Branche zu behaupten. Dies macht die Branche unattraktiv. Die Situation in der Branche ist ein ganz wesentlicher Faktor bei der Beantwortung der Frage, ob eine Sanierung erfolgreich sein kann oder nicht. In einer wettbewerbsintensiven Branche ist das Gelingen deutlich schwerer. Insbesondere wird die Situation dann erschwert, wenn der Wettbewerb im Wesentlichen über den Preis ausgetragen wird. In diesem Falle gibt es nur einen differenzierenden Faktor: den Preis. Nur der billigste Anbieter kann Preisführer sein.

Für die Analyse dieser Kraft ist das Unternehmen, das die Five Forces Analyse anwendet, zumeist am besten gerüstet. Das Unternehmen kennt sich in seiner eigenen Branche gut aus und die Informationen sind vorhanden. Die Wertung, ob die Branche attraktiv ist oder nicht, ist aber meist verzerrt. Es gibt wohl kaum jemanden, der seine Branche als nicht wettbewerbsintensiv ansieht. Nicht jede Branche ist aber tatsächlich wettbewerbsintensiv. Hierzu muss man den Vergleich mit anderen Branchen bemühen. Aus diesem Grund kann es auch hier hilfreich sein, (trotz des Heimspiels) externe Expertenmeinungen zu berücksichtigen.

Alle fünf Wettbewerbskräfte zusammen bestimmen die Attraktivität einer Branche. Ein Gesamturteil kann nicht nach Schema „F“ getroffen werden. Die einzelnen Punkte können je nach Branche ein unterschiedliches Gewicht erhalten. Außerdem hilft die Analyse dabei, die Ursachen der Krise, die dem Unternehmensumfeld entstammen, genauer zu identifizieren. Dies ist ein entscheidender Schritt, um die Ursachen zu beseitigen und damit Bedingung für eine erfolgreiche Sanierung.

Abb. 2.1 fasst die wichtigsten Prüfpunkte zusammen.

Hauptkritikpunkt an dem Five Forces Paradigm ist, dass in dem Modell die Umwelt rein statisch beurteilt wird, in Wahrheit sich aber die auf den



**Abb. 2.1** Prüfpunkte innerhalb des Five Forces Paradigm. (Quelle: Bücheler 2014, S. 32)

Wettbewerb wirkenden Kräfte schnell und stark verändern können (vgl. unter anderem Rummelt 1991). Diese Aussage ist sicherlich richtig. Allerdings erfordert die Analyse zur Vorbereitung einer Sanierung die Erfassung des Status zu einem bestimmten Zeitpunkt, nämlich zum Beginn der Sanierung. Es kann sinnvoll sein, insbesondere in besonders dynamischen Branchen, die Analyse regelmäßig zu wiederholen und die Aussagen zur Branchenstruktur damit aktuell zu halten.

Ein weiterer Kritikpunkt ist, dass die Arbeitskräfte lediglich als Lieferanten aufgefasst werden, was die gesamten Faktoren der Mitarbeiterführung und -motivation deutlich unterbewertet, insbesondere in der besonderen Situation einer Sanierung. Daneben wird kritisiert, dass die fünf Kräfte allesamt negativ wirken. Stärkende Faktoren, wie beispielsweise das Zusammenspiel mit komplementären Produkten (zum Beispiel Software und Hardware wie im Falle von Microsoft Software und IBM Hardware), kommen in dem Verfahren nicht vor. Porter sieht alle Unternehmen (seien es Käufer, Wettbewerber oder Lieferanten) als Konkurrenten um die Profitabilität der Branche an. Durch geschickte Kooperationen mit Unternehmen, die ergänzende Produkte haben, kann man den zu verteilenden Kuchen jedoch vergrößern.

Mit der Anwendung des Five Forces Paradigm kann ein Unternehmen allgemein die Attraktivität einer Branche feststellen. Ein häufiger Fehler bei

der Anwendung des Modells ist es, für die Beurteilung der Unternehmensattraktivität zu verwenden, ob ein Unternehmen attraktiv ist oder nicht. Auch wenn bei einem Sanierungsfall die Aussage schon vor der Analyse klar wäre, ist diese Anwendung des Modells falsch. Es bezieht sich auf die Attraktivität einer ganzen Branche und innerhalb einer Branche, egal ob attraktiv oder unattraktiv, gibt es wiederum gute und schlechte Unternehmen.

Der Five Forces Paradigm ist eines der am meisten angewendeten betriebswirtschaftlichen Modelle. Es ist eine einfache und übersichtliche Methode, die strategische Ausrichtung eines Unternehmens innerhalb einer Branche zu analysieren. Die Güte der Aussagen, die man mit dieser Methode treffen kann, steht und fällt mit der Güte der verwendeten Inhalte. Daher empfiehlt es sich in regelmäßigen Abständen auch externe Experten hinzuzuziehen, weil sonst die Gefahr einer Verzerrung besteht.

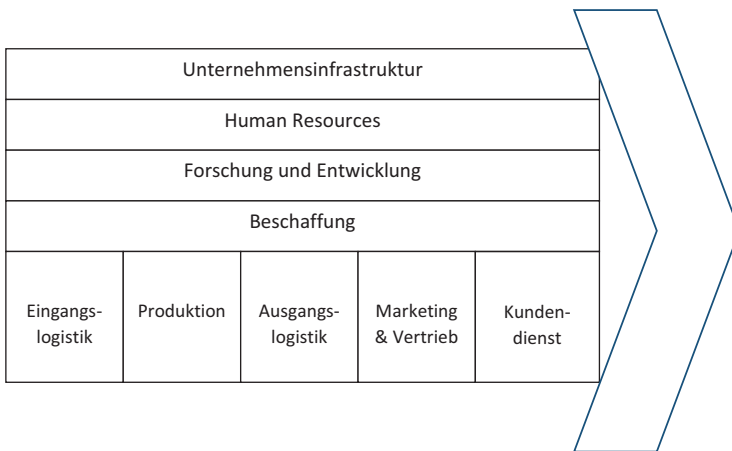
### **2.1.1.2 Informationsgewinnung innerhalb des Unternehmens: Die Wertkette**

Empirische Erkenntnisse zeigen weit überwiegend, dass interne Gründe, insbesondere Führungsmängel, die Ursache von Krisen sind. Bereits im Jahre 1930 wurden interne Gründe als Ursache für die hohe Insolvenzrate der Jahre 1925 bis 1929 festgestellt (Fleege-Althoff 1930, S. 171). Auch im Jahr 2006 stellte eine empirische Analyse unter Krisenunternehmen fest, dass Führungsmängel bzw. die Unfähigkeit oder Unerfahrenheit der Führung in fast einem Drittel der Fälle Hauptkrisenverursacher war (vgl. Hauschildt et al. 2006, S. 16). Aufbauend auf diesen Erkenntnissen ist es besonders wichtig, dass sich das Unternehmen über seine interne Situation klar wird und eine breite und tiefe Informationsbasis zur eigenen Situation hat. Dabei ist besonders herausfordernd, dass sich die Unternehmensleitung auch selbst infrage stellt und offen ist, auch eigene Mängel zuzugeben. Es ist verführerisch, die Probleme im Unternehmen auf die Umstände und auf externe Einflüsse zurückzuführen. Wenn man dies tut, geht häufig die eigentlich wichtigste Erkenntnis verloren: der Mangel in der Unternehmensführung. Aus diesem Grund sollte man sich überlegen, gerade in dieser Phase der Sanierung unbedingt einen externen Berater hinzuziehen. Dieser kann unbefangen in die Situation gehen und auch für die Unternehmensleitung unangenehme Wahrheiten ansprechen.

Ziel der Analyse der internen Situation des Unternehmens ist es, ein möglichst gutes Bild der Erfolgsbasis des Unternehmens zu erhalten (vgl. Hungenberg 2012, S. 142). Auf Basis der so gewonnenen Informationen kann ermittelt werden, auf welche Herausforderungen das Unternehmen positiv reagieren kann und wo Risiken liegen. Es können Fehlentwicklungen aufgedeckt werden, die zur Krise geführt haben und es können Chancen erkannt werden, die zur erfolgreichen Sanierung führen können.

Als Instrument zur Analyse der eigenen Organisation hat Michael Porter die Wertkette (Value Chain) (siehe Abb. 2.2) entwickelt. In der Wertkette werden alle Aktivitäten integriert, die Kosten verursachen und gleichzeitig einen Wertbeitrag leisten, für den die Kunden bereit sind, einen Teil des Preises eines Produkts oder Dienstleistung zu bezahlen. Summiert man die Wertbeiträge der Aktivitäten und zieht davon die Kosten ab, bleibt als Restgröße der Gewinn des Unternehmens bzw. die Marge des Produkts übrig (vgl. Porter 2010, S. 67 ff.).

Grundannahme der Analyse mit der Wertkette ist, dass der Gesamtwert eines Produkts derjenige Wert ist, den der Kunde bereit ist zu bezahlen (vgl. Volck 1997, S. 31 ff.). Jede einzelne Aktivität, die das Unternehmen durchführt, um das Produkt oder die Dienstleistung zu erstellen, muss darauf untersucht werden, inwiefern Kosten und Wertbeitrag in Übereinstimmung sind.



**Abb. 2.2** Die Wertkette nach Porter. (Eigene Erstellung in Anlehnung an Porter 1986)

Empfohlen wird weiterhin, dass das Unternehmen seine Wertaktivitäten nur im Kontext mit den anderen Unternehmen der gleichen Branche untersuchen soll. Das Top-Management muss berücksichtigen, in welcher Branche das Unternehmen arbeitet, weil die Branche die Wichtigkeit der einzelnen Aktivitäten sehr stark bestimmt. Für einen Investitionsgüterhersteller ist zum Beispiel die verkehrsgünstige Lage von Ausstellungsräumen nicht sehr wichtig, während dies für einen Konsumgüterhersteller aus der Modeindustrie ein entscheidender Faktor sein kann.

Je nachdem, ob die Aktivitäten direkt mit der Leistungserstellung verbunden sind oder nur einen indirekten Bezug zum Produkt aufweisen, werden primäre und sekundäre Aktivitäten unterschieden. Die primären Aktivitäten umfassen:

- **Eingangslogistik:** Alle Aktivitäten, die mit der Bereitstellung und dem Bezug von Produktionsfaktoren zu tun haben.
- **Produktion:** Hierzu gehören unter anderem alle Aktivitäten, die aus den Inputfaktoren ein fertiges Produkt entstehen lassen. Dies sind unter anderem Verarbeitung, Veredelung, Verpackung etc.
- **Ausgangslogistik:** Hierzu gehören unter anderem alle Schritte, die notwendig sind, das fertige Produkt zum Kunden zu bringen.
- **Marketing & Vertrieb:** Hierzu gehören unter anderem alle Aktivitäten, die den Vertrieb und Verkauf des fertigen Produkts befördern, wie Werbung, Preisfindung oder Außendienst.
- **Kundendienst:** Alle Aktivitäten, die den Wert des Produkts für den Kunden erhöhen, die nach dem Verkauf des Produkts geschehen. Hierzu gehören zum Beispiel: Installation, Reparatur, Schulungen.

Sekundäre Aktivitäten haben keinen direkten Bezug zum Produkt, sind aber sehr wohl mittelbar notwendig, um die Leistungserstellung erfolgreich zu erreichen. Sie umfassen:

- **Beschaffung:** Die Aktivitäten, die notwendig sind, um die Inputfaktoren einzukaufen. Dazu gehört aber nicht das physische Handling der Inputfaktoren, diese gehören zur Eingangslogistik und damit zu den primären Aktivitäten.

- **Forschung & Entwicklung:** Alle Maßnahmen, die zu technischen und sonstigen Verbesserungen des Produkts oder der Dienstleistung führen sollen.
- **Human Resources:** Alle Maßnahmen des Personalmanagements, wie Personalauswahl, Vergütung, Motivation, Führung, Personalabbau gehören in diesen Bereich.
- **Unternehmensinfrastruktur:** Hierzu gehören die Unternehmensführung selbst und alle ihre Subsysteme wie Planung und Kontrolle, das Finanzmanagement, das Informationsmanagement, aber auch die physische Infrastruktur wie Standort, Gebäude etc.

Die Arbeit mit der Wertkette liefert im ersten Schritt eine gute Übersicht, weil die Aktivitäten systematisch den Bereichen zugeordnet werden. So erhält das Unternehmen Informationen darüber, wie das Ausmaß des wirtschaftlichen Zusammenhangs der einzelnen Aktivitäten ist, welches Differenzierungspotenzial gegenüber Wettbewerbern entsteht und ob es eine vernünftige Relation zwischen Wertbeitrag und Kostenanteil gibt. Chancen für eine nutzbringende Differenzierung gibt es dabei nicht nur beim Produkt selbst, sondern auch bei anderen Aktivitäten wie der Logistik. So hat der Online-Händler amazon seine hervorragende Stellung insbesondere auch der hervorragenden Logistik zu verdanken. Umgekehrt kann ein Fokus auf einen Bereich, für den Kunden gar nicht bereit sind, so viel zu bezahlen, in eine Schieflage führen. Dies erkennt man durch den Vergleich von Kosten und Wertbeitrag, der mit der Wertkette leicht möglich ist. Damit kann man mit diesem Instrument gut erkennen, wo Ansatzpunkte für eine Sanierung liegen. Der Wert kann durch das Unternehmen also nicht nur in Produkten selbst geschaffen werden, sondern auch in vor- und nachgelagerten Stufen der Wertkette. Im Umkehrschluss für die Sanierung kann man eben auch feststellen, dass Schwierigkeiten in nicht direkt mit dem Kunden verbundenen Stufen der Wertschöpfungsstufe entstehen.

Um Erkenntnisse zu gewinnen, wo man in der Sanierung ansetzen kann, sind die Verknüpfungen zwischen den einzelnen Wertschöpfungsaktivitäten wichtig. Die primären Aktivitäten sind ihrer logischen Abfolge nach aufgeführt. Hier kann es an den Übergabepunkten zu Verlusten kommen, beispielsweise weil die einzelnen verantwortlichen Abteilungen nicht gut miteinander kommunizieren. Aber auch die anderen Stufen der Wertkette müssen

miteinander kommunizieren und ihre Aktivitäten aufeinander abstellen. So ist es sehr hilfreich, wenn die Forschung und Entwicklung die Erkenntnisse aus dem Kundendienst berücksichtigt. Eine Gefahr, die durch das Instrument der Wertkette selbst entsteht, besteht darin, dass es als Analyseinstrument die einzelnen Aktivitäten zerlegt, was für ein Kästchendenken sorgt. Dies muss aber in der Beurteilung der Zusammenhänge wieder aufgelöst werden.

Weitergehende Erkenntnisse können auch gewonnen werden durch den Vergleich verschiedener Wertketten von Unternehmen, die im Wettbewerb stehen. Dieser Benchmark gibt Erkenntnisse, welche Optimierungsmöglichkeiten bestehen.

Einwand gegen die Wertkette ist, dass die Erkenntnisse nur kasuistisch gewonnen werden. Es fehlt trotz der geraumen Zeit seit erster Veröffentlichung des Instruments immer noch eine umfassende empirische Validierung der Erkenntnisse (vgl. Macharzina und Wolf [2012](#), S. 311).

### **2.1.1.3 Zusammenfassung der Analyse-Ergebnisse in der SWOT-Analyse**

Zusammengefasst werden die Erkenntnisse aus der Unternehmensanalyse und Umweltanalyse in der SWOT-Matrix. SWOT steht für Strengths, Weaknesses (aus der Unternehmensanalyse) und Opportunities bzw. Threats (aus der Umweltanalyse). Die SWOT-Analyse (vgl. zum Beispiel Macharzina und Wolf [2012](#), S. 346 ff.) ist eine grafische Aufbereitung, welche strategische Stoßrichtung unter den gegebenen Bedingungen ein Unternehmen einschlagen sollte. Mit gegebenen Bedingungen sind dabei die interne Situation, wie sie durch die Wertkettenanalyse ermittelt wurde und die Umweltsituation, wie sie durch den Five Forces Paradigm ermittelt wurde, gemeint. Für den Verantwortlichen für die Unternehmenssanierung ist die SWOT-Analyse (siehe Abb. [2.3](#)) der Startpunkt für alle weiteren Überlegungen, wie die Strategie für eine nachhaltige Sanierung entwickelt werden kann.

Die SWOT-Analyse ist selbst nur eine Zusammenfassung von Informationen, die zur Strategieentwicklung genutzt werden können bzw. müssen. Mit dieser Hilfe muss das Unternehmen dann seine Strategie entwickeln. Dazu bleibt ihm in einer Krise deutlich weniger Zeit, als das in guten Zeiten der Fall ist. Ergeben sich Chancen dort, wo das Unternehmen Stärken hat, sollte man diese ausnutzen. Ergeben sich Chancen, wo das Unternehmen Schwächen hat, sollte geprüft werden, ob die Chance genutzt und dabei die

**Abb. 2.3** SWOT-Analyse.  
(Quelle: Eigene Erstellung)

<b>STRENGTHS =</b> Stärken des Unternehmens	<b>WEAKNESSES =</b> Schwächen des Unternehmens
<b>OPPORTUNITIES =</b> Chancen, die sich aus der Umwelt ergeben	<b>THREATS =</b> Risiken, die sich aus der Umwelt ergeben

Schwäche überwunden werden kann. Risiken, die bei eigenen Stärken auftreten, können mithilfe der Stärke abgewehrt werden. Ergeben sich Bedrohungen dort, wo man selbst Schwächen hat, muss man versuchen, die eigenen Schwächen so einzuschränken, dass sie nicht zu negativen Konsequenzen führen (vgl. Macharzina und Wolf 2012, S. 347). Bei Unternehmen in der Krise wird häufig die Krisenursache darin zu suchen sein, dass man Schwächen nicht früh genug begegnet ist oder dass man Chancen vertan hat, die sich dann als Risiken entpuppt haben, weil Wettbewerber sich verbessert haben.

Die Strategien, die mit Stärken und Schwächen bzw. Gelegenheiten und Gefahren verbunden werden können, lassen sich systematisch in eine Vierfelder Matrix (siehe Abb. 2.4) eintragen, die bei einer Sanierung hilfreich eingesetzt werden kann.

Die so benannten Strategien kombinieren die Erkenntnisse aus der internen und externen Analyse. Sie können dem Sanierer einen wertvollen Hinweis auf realistisch offenstehende Möglichkeiten geben und gleichzeitig Hinweise auf Gefahren geben, die eventuell virulent werden.

### 2.1.2 Auswahl strategischer Maßnahmen in der Krise

Befindet sich das Unternehmen in der Krise, gibt es in der Regel keine lange Zeitspanne für strategische Findungsprozesse. Wird die Krise bereits in der Strategiekrise als solche erkannt, verbleibt mehr Zeit, um gegenzusteuern. Insbesondere drei Stoßrichtungen für strategische Maßnahmen muss das Unternehmen in einer solchen Krise in Erwägung ziehen (vgl. Müller 1986, S. 71):



	Strengths	Weaknesses
Opportunities	<b>Einsatz von Stärken zur Nutzung von Gelegenheiten</b>	<b>Überwinden der eigenen Schwächen durch Nutzung von Gelegenheiten</b>
Threats	<b>Nutzen der eigenen Stärken zur Abwehr von Bedrohungen</b>	<b>Einschränkung der eigenen Schwächen und Vermeidung von Bedrohungen</b>

**Abb. 2.4** Strategien nach der SWOT-Analyse. (Quelle: Eigene Erstellung in Anlehnung an Macharzina und Wolf 2012, S. 343)

1. Das bestehende, noch vorhandene Erfolgspotenzial muss abgesichert werden.
2. Neue, zukunftsorientierte Erfolgspotenziale sollen so weit wie möglich erschlossen werden.
3. Obsolet gewordene Erfolgspotenziale, die zukünftig nicht mehr zu Nutzenmehrung führen können, müssen über Bord geworfen werden und abgestoßen werden.

Aufbauend auf diesen strategischen Stoßrichtungen, kann man vier Krisenbewältigungsstrategien (siehe Abb. 2.5) unterscheiden (vgl. Müller 1986, S. 93).

Aufgabestrategien beinhalten das Abstoßen von Geschäftsbereichen, die keine positiven Erfolgsbeiträge zum Unternehmen mehr bringen bzw. sogar die Existenz des Unternehmens in seiner Gesamtheit gefährden. Es ist in Organisationen häufig schwierig durchzusetzen, Geschäftsbereiche abzustößen, insbesondere, sofern sie für die Geschichte und Identität des Unternehmens besonders wichtig sind bzw. waren. Zu einem professionellen Krisenmanagement gehört es aber zwingend dazu, alle Bereiche infrage zu stellen. Viele Unternehmen tun dies auch, bevor sie in Krisensituationen geraten. So war es ein schwieriger Schritt für die Identität des Axel Springer Verlags, einen überwiegenden Teil der verlegten Zeitungen und Zeitschriften zu verkaufen und damit Ressourcen freizusetzen, um das Onlinegeschäft,

	Marktwechsel	Marktbehauptung
Defensive	Aufgabestrategien	Konsolidierungsstrategien
Offensive	Tätigkeitsfeld-erweiterungsstrategien	Verdrängungsstrategien

**Abb. 2.5** Strategien des Krisenmanagements. (Quelle: Macharzina und Wolf 2012, S. 694)

was als deutlich zukunftsfähiger angesehen wird, zu entwickeln. Allerdings wird mit dem Verkauf ein großer Teil der Identität des Konzerns aufgegeben, der als Zeitungshaus begonnen hat. Einen anderen Weg wählte der Karstadt-Konzern, der sein Stammhaus in Wismar auch während der Sanierung nicht aufgegeben hat. Diese Entscheidung hatte auch mit heftigen Protesten bzw. Kritik durch die Öffentlichkeit zu tun. Häufig geht die Aufgabestrategie mit der Umwidmung von Ressourcen einher. Hierbei ist zu berücksichtigen, dass nicht nur in der abgestoßenen Geschäftseinheit Kapazitäten frei werden, sondern auch in Zentralbereichen. Personalabteilungen, Controlling, Rechtsabteilung etc. werden auch durch Verkauf/Abspaltung eines Geschäftsfelds deutlich weniger nachgefragt. Auch hier müssen im Zuge einer Sanierung Anpassungen im Personalbestand oder andere Maßnahmen ergriffen werden.

Eine Konsolidierungsstrategie ist defensiv ausgerichtet, um die Potenziale des Marktes weiter ausnutzen zu können. Häufig ist mit dieser Strategie aber durchaus eine Umorientierung in dem Sinne verbunden, dass man sich auf wenige Marktbereiche konzentriert bzw. ein Kostensenkungsprogramm startet, um am vorhandenen Markt erfolgreicher agieren zu können.

Eine dezidiert offensive Strategie ist die Verdrängungsstrategie. Mit ihr versucht sich ein Krisenunternehmen Chancen auf anderen Märkten zu erarbeiten und damit eines oder mehrere Standbeine aufzubauen, die den Erfolg des Unternehmens langfristig gewährleisten. Dies kann durch aggressive Marketingkampagnen geschehen bzw. unterstützt werden. Es kann eine Diversifikation in verwandte Märkte unternommen werden. Dabei kann die Expansion sowohl produktbezogen, das heißt mit einer Erweiterung der Produktpalette

oder marktbezogen, das heißt mit einer Erweiterung in andere regionale oder überregionale Märkte erfolgen. Diese Strategien sind sehr risikoreich, insbesondere, weil ein hoher Ressourcenaufwand notwendig ist, um überhaupt die Expansion realisieren zu können. Dies ist insbesondere in der Phase einer Unternehmenskrise problematisch. Banken scheiden in dieser Phase als Kreditgeber häufig aus. Eigentümer sind häufig nicht bereit, weiteres Eigenkapital nachzuschießen, um eine solche offensive Strategie weiter zu unterstützen. Eine Möglichkeit die Kapazitäten auszuweiten besteht darin, mithilfe einer Unternehmensakquisition die Kapazitäten so weit zu erhöhen, dass sie ausreichen, Economies of Scale (Größeneffekte) zu realisieren (vgl. Grünert 2007, S. 70). Anhand dieses Beispiels kann das resultierende Risiko erläutert werden: Das Unternehmen braucht Finanzmittel in Form von Eigen- oder Fremdkapital um die Akquisition realisieren zu können. Damit wird die Haftungssumme, die im Falle einer Insolvenz zur Disposition steht, deutlich erhöht. Außerdem investiert das Unternehmen in den Bereich, durch den es in die Krise gerutscht ist. Zeitigt die Verdrängungsstrategie keinen Erfolg, so sind die Folgen einer Insolvenz deutlich größer als sie bei der Beibehaltung der alten Strategie gewesen wären. Das zeigt das überaus hohe Risiko, was bei einer solchen Strategie eingegangen wird.

Ähnlich offensiv gelagert ist die Strategie bei den Tätigkeitsfelderweiterungsstrategien. Auch hier werden zusätzliche Ressourcen benötigt, um die Strategie zu realisieren. Diese bestehen in Finanzmitteln, die notwendig sind, um andere Märkte zu bearbeiten (unabhängig davon, ob sie benachbart oder entfernt sind von dem ursprünglichen Markt, auf dem das Unternehmen zu Hause ist). Das Risiko wird in diesem Falle aber nicht noch zusätzlich dadurch erhöht, dass man auf dem Krisen auslösenden Markt mehr Aktivitäten entwickelt als bei der Verdrängungsstrategie. Kritisch ist aber, dass Managementkapazitäten gebunden werden und man sich durch das Agieren auf unbekanntem Terrain höheren Risiken ausgesetzt sieht.

### 2.1.3 Führung in der strategischen Sanierung

Führung ist ein zentrales Element des strategischen Managements. Sie dient der Verhaltensbeeinflussung von Mitarbeitern. Sie sollen dazu beeinflusst werden, einen Beitrag zur Zielerreichung des Unternehmens zu leisten (vgl.

Robbins und Judge 2013, S. 402). Dabei geht es nicht um abstrakte Einheiten wie Abteilungen, sondern um konkrete Personen, die geführt werden und die führen. Die Notwendigkeit einer Führung im Unternehmen ergibt sich aus der Unvorhersehbarkeit der Zukunft. Ereignisse und Entwicklungen führen zur Notwendigkeit von kurzfristigen Anpassungen. Zudem gibt es unterschiedliche Leistungsfähigkeit und -bereitschaft in der Belegschaft. Erwartungen und Verhaltensweisen der Mitarbeiter können grob unterschiedlich sein. Die Führungskräfte müssen mit ihren Führungsentscheidungen dafür sorgen, dass im Unternehmen die Weichen trotz dieser teilweise schwierigen Randbedingungen richtig gestellt werden. Daraus ergibt sich teilweise kurzfristiger Koordinationsbedarf, der durch Führungsentscheidungen abgedeckt werden muss (vgl. Weibler 2012).

Die Führung ist in Zeiten der Sanierung besonders gefordert. Dies liegt daran, dass eine Sanierung im Regelfall besondere Entscheidungen zur Folge hat, wie eine strategische Neuausrichtung, Abspaltung von ganzen Unternehmensbereichen oder die Entlassung von Mitarbeitern. Dies hat eine Reihe von negativen Folgen für die Arbeitsmotivation und die Leistung im Unternehmen. Dabei sind die negativen Auswirkungen nicht nur bei direkt betroffenen Mitarbeitern zu beobachten, sondern auch bei denjenigen, die im Unternehmen bleiben sollen und die damit eine besonders große Bedeutung für das Gelingen der Sanierung haben (vgl. Datta et al. 2010, S. 281 ff.). Die Aufmerksamkeit für die eigentliche Tätigkeit lässt sofort nach, wenn das Unternehmen einen Sanierungsplan verkündet. Bemühungen, Verbesserungen zu implementieren, Umorientierung der Arbeitnehmer, verschärfte Konflikte am Arbeitsplatz und eine geringere Zukunftsorientierung sind häufig Folgen von Restrukturierungsmaßnahmen. Kritisch ist insbesondere, dass Mitarbeiter eine neue Beschäftigung suchen und ihre Aufmerksamkeit verstärkt auf die Stellensuche richten. Dabei kommt es häufig zu einer negativen Personalauslese: Diejenigen Mitarbeiter, die wichtig für das Unternehmen sind, verlassen es und diejenigen, von denen man sich eigentlich trennen will, bleiben dem Unternehmen erhalten, weil sie auch schwieriger am freien Arbeitsmarkt eine andere Beschäftigung finden.

In der Krisenlage muss die Unternehmensleitung eine situationsadäquate Führung leisten. Wichtig ist dabei, dass die Unternehmensleitung ein Gefühl der Gerechtigkeit vermittelt. Gerade in der Sanierungssituation wird mit besonderer Aufmerksamkeit registriert, ob einzelne Personen oder Personengruppen

anders bzw. besser behandelt werden als andere. Dies kann dazu führen, dass Mitarbeiter die sowieso schon schwierige Situation noch negativer wahrnehmen (Breitsohl 2014, S. 239). Aus diesen Gründen ist eine offene und transparente Kommunikation über Veränderungsprozesse und ihre Gründe von besonderer Wichtigkeit.

Neben dem niedergeschriebenen Arbeitsvertrag geht die betriebswirtschaftliche Theorie davon aus, dass ein impliziter Vertrag zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer besteht, in dem die Wünsche und Erwartungen beider Seiten teilweise unausgesprochen vereinbart sind. Dieser Vertrag ist seinem Wesen nach nicht justiziabel, hat aber eine große psychologische Bedeutung (vgl. Rousseau und Tijoriwala 1998). Beispielsweise erwarten Arbeitnehmer ein stabiles und sicheres Arbeitsverhältnis mit ihrem Unternehmen, dafür sind sie im Gegenzug bereit auch Dinge zu tun, die über die niedergeschriebenen Verpflichtungen des Arbeitnehmers hinausgehen, zum Beispiel die Ableistung von Überstunden in einem vertretbaren Rahmen. Die mit einer Restrukturierung verbundene Entlassung von Mitarbeitern wird häufig als Vertrauensbruch und damit als Bruch der impliziten Vertragsvereinbarung angesehen (vgl. De Meuse et al. 2004). Relevant für den Sanierungserfolg ist die Reaktion der im Unternehmen verbleibenden Mitarbeiter. Diese ziehen sich entweder psychologisch (durch geringere Motivation, Vertrauen etc.) zurück oder sogar physisch (durch vermehrte Abwesenheiten, die mit Krankheit begründet werden). Dies kann zu einem Misslingen der Sanierungsbemühungen beitragen oder gar den Misserfolg begründen.

Insofern ist es ein wichtiger Erfolgsfaktor, dass die Unternehmensleitung das Vertrauen der Mitarbeiter behält, selbst in Situationen, die einzelne Mitarbeiter stark belasten sowohl psychologisch als auch physisch. Hierzu gehört eine offene und transparente Kommunikation, ein „Mitnehmen“ der Belegschaft. Auch harte Maßnahmen müssen offen kommuniziert werden. Dies sind Aussagen, die in vielen Managementratgebern zu lesen sind, häufig aber nicht umgesetzt werden können. Gerade die Ausarbeitung einer Strategie unter Hochdruck (was im Falle einer Sanierung häufig aufgrund des Zeitdrucks zwangsläufig so sein muss) verbietet eine breite Einbeziehung der Belegschaft in den Strategieentwicklungsprozess. Die Entscheidung über die strategischen Änderungen fällt hinter verschlossenen Türen, mit nur wenigen besonders vertrauenswürdigen Mitarbeitern. Alles andere wäre falsch und würde den Handlungsdruck einer Sanierung nicht adäquat berücksichtigen.

Dennoch ist es wichtig, dass die so getroffenen Sanierungsschritte transparent mit klaren Begründungen kommuniziert werden. Ebenso wichtig ist, dass die Unternehmensführung nicht über alles und jedes diskutieren kann. Trotzdem haben Mitarbeiter ein Recht auf Erklärung und erwarten dies von ihrer Unternehmensleitung. Führung in dieser besonderen Situation erfordert daher ein großes Einfühlungsvermögen von Führungskräften, gepaart mit einem starken Durchsetzungsvermögen.

Insgesamt kann man zusammenfassen, dass es in der Unternehmenskrise nicht ausreichend ist, auf normale Führung zu setzen. Es sind besondere Maßnahmen erforderlich, was auch besondere Fähigkeiten erfordert. Eine Generalisierung, welche Eigenschaften in der Krise notwendig oder mindestens hilfreich sind, ist aufgrund der Heterogenität der Krisenursachen und -verläufe nicht möglich (vgl. Eisenberg 2006, S. 611). Neben fachlichen Anforderungen ist es aber offensichtlich, dass bestimmte überfachliche Kompetenzen bei erfolgreichen Sanierern vorhanden sein sollten. Eine wichtige Eigenschaft ist es, Mitarbeiter begeistern zu können, sie abholen und mitnehmen zu können auch in ungewisse Strategien. Dabei ist es wichtig, insbesondere auch dann Sicherheit zu vermitteln, wenn Entscheidungen auf unsicherer Datenbasis getroffen werden. Nur so bekommt man das Vertrauen, das notwendig ist, um eine Sanierung erfolgreich bewerkstelligen zu können. Ein Erfolgsfaktor ist es auch, dass man auch in hektischen Situationen die Ruhe bewahrt. Mindestens nach außen sollte man Ruhe vermitteln und damit die oben genannten Aufregungen in der Belegschaft kompensieren bzw. beruhigen. Dabei muss eine Führungskraft damit umgehen, dass sie selbst nicht sicher sein kann, dass die beschlossenen Maßnahmen überhaupt funktionieren können.

---

## 2.2 Operative Sanierung

Die häufigsten Krisenursachen liegen in operativen Problemen des Unternehmens. Auch Sofortmaßnahmen greifen im operativen Bereich, die Strategie eines Unternehmens ist in der Regel nur schwer und längerfristig zu ändern. In jedem Fall braucht die Änderung der Strategie Zeit. In einer Krise ist Zeit aber ein knappes Gut, weil die Lösung der Krise drängt. Insofern müssen zügig Schritte eingeleitet werden, um die Krise zu bewältigen. Dies geht in der Regel nur im operativen Bereich.

Ausgangspunkt der operativen Sanierung sollte die Analyse mit der Wertkette sein. Mit der Wertkette werden alle Bereiche des Unternehmens analysiert und man kann die in dieser Analyse gewonnenen Erkenntnisse zur Systematisierung der erforderlichen Schritte anwenden. Im Folgenden werden die einzelnen operativen Bereiche entlang der Wertkette auf mögliche Sanierungsmaßnahmen untersucht.

In diesem Kapitel finden sich am Ende der einzelnen Abschnitte jeweils kurze Checklisten mit den empfohlenen Sanierungsmaßnahmen. Diese fassen den Inhalt des vorgehenden Kapitels kurz zusammen, erheben aber keinen Anspruch auf eine vollständige Übersicht der denkbaren Sanierungsmaßnahmen. Sinnvolle Sanierungsmaßnahmen hängen in großem Maße von Spezifika der Branche und des Unternehmens ab. Daher müssen sie im Einzelfall von Experten des jeweiligen Bereichs im Detail geprüft werden.

### 2.2.1 Eingangs- und Ausgangslogistik

Der Begriff der Logistik stammt eigentlich aus den Militärwissenschaften. Der byzantinische Kaiser Leontos VI. etablierte die Logistik als die dritte Kriegswissenschaft neben Strategie und Taktik. Damit gehört der Begriff der Logistik zu der Vielzahl von Begriffen, die die Betriebswirtschaftslehre aus den Militärwissenschaften übernommen hat. Häufig wird kritisiert, dass der militärische Ursprung vieler Begrifflichkeiten zu einer autoritären Kultur in vielen Unternehmen führt, weil dadurch implizit ein bestimmtes Menschenbild transportiert wird. Allerdings muss man konstatieren, dass viele der ursprünglich militärischen Begriffe ihre ursprüngliche Bedeutung verloren haben und nicht mehr als militärisch geprägt wahrgenommen werden. Dies wird man sicherlich auch für den heute meist positiv besetzten Begriff „Logistik“ konstatieren können.

In der Betriebswirtschaftslehre wird heute meist das Management von materiellen und immateriellen Fließsystemen unter Logistik verstanden (vgl. Heiserich et al. 2011, S. 5). Die Wertschöpfung des Unternehmens kann als fließendes System verstanden werden. Die gesamte Versorgungs- und Lieferkette (Supply Chain) des Unternehmens von der Beschaffung der Rohstoffe, deren Umwandlung im Produktionsprozess und die Lieferung des fertigen Produkts zum Kunden gehören zu diesem Fließsystem dazu. Logistik geht

einher mit einer Geschäftsprozessorientierung im Unternehmen. Geschäftsprozesse legen fest (vgl. Funk et al. 2010, S. 9):

- Wer (Akteure)
- macht was (Aufgabe)
- wann (zeitliche Abfolge)
- wie (Qualität)
- womit (Ressourcen)
- und zu welchem Zweck (Unternehmensziele).

In der Logistik unterscheidet man drei Bereiche. Die ausreichende Bereitstellung von Produktionsfaktoren, sodass die jederzeitige Produktionsbereitschaft gesichert ist, ist Aufgabe der Beschaffungslogistik. Der reibungslose Ablauf der Faktorkombination, also des eigentlichen Produktionsprozesses, in dem die einzelnen Produktionsfaktoren so kombiniert werden, dass sie zu einem neuen Produkt werden, ist Aufgabe der Produktionslogistik. In den vergangenen Jahren immer bedeutender wurde die schnelle und kostengünstige Auslieferung an den Kunden. Dieser Bereich wird als Absatz- oder Distributionslogistik bezeichnet.

Das Durchleuchten der operativen Abläufe in einem Unternehmen anhand dieser Fragestellungen kann erhebliche Rationalisierungspotenziale aufzeigen. In einer Krise kann es allerdings sein, dass die Zeit für eine ausführliche Analyse aller Geschäftsprozesse nicht vorhanden ist. Die Suche nach Sanierungsbeiträgen beschränkt sich dann auf schnell umsetzbare Möglichkeiten, sogenannte Quick-Wins.

Ineffiziente Vorgänge können innerhalb der gesamten Lieferkette des Unternehmens auftreten. Beim Transport von Produktionsfaktoren, Halbfertigwaren und Fertigwaren. Probleme können auch bei der Disposition auftreten, also bei der Zuordnung von Produktionsfaktoren zu Produktionsaufträgen. Gerade hier können erhebliche Kostenprobleme entstehen. Lagerhaltung kostet Geld. Außerdem ist ein Produkt, das im Lager liegt, vorfinanziert, das heißt, die notwendigen Produktionsfaktoren sind alle bereits bezahlt, während noch kein Kunde etwas bezahlt hat. Bei einem eingelagerten Produkt besteht zudem keine Gewissheit, dass sich auch ein Kunde zum Kauf findet. Insofern sollte ein Unternehmen darauf achten, die Lagerhaltung auf ein Maß zu reduzieren, das ständige Lieferbereitschaft gewährleistet, aber die Bestände an



Produktionsfaktoren, Halbfertigwaren und Fertigwaren auf ein Mindestmaß reduziert werden. Dabei besteht das Problem, die Lieferbereitschaft sicherzustellen. Dies ist Aufgabe des Kommissionierens, also der Zuordnung von vorhandenen Einheiten auf die Auslieferbedürfnisse. Hier spielt die Bestellmenge eine gewichtige Rolle und die Spezifikationen von Produkten. Ebenfalls in diesen Bereich gehören die Bereiche der Verpackung von Produkten und die Kenntlichmachung bzw. im internationalen Geschäft auch die länderspezifische Behandlung der Produkte (Beilegen der entsprechenden Sprachversionen der Gebrauchsanweisungen, Berücksichtigung lokaler Besonderheiten wie zum Beispiel spezifischer Anforderungen an Stecker oder Stromspannung).

Ineffiziente Vorgänge bei der Ausgangslogistik entstehen häufig durch zu viele Lieferbeziehungen mit den Kunden. Wird jeder Kunde einzeln beliefert, kann er optimal versorgt werden, auch zu den von dem Kunden gewünschten Zeiten. Allerdings entstehen viele Transportbeziehungen, das heißt viele Lieferfahrten. Eine Möglichkeit, diese Transportbeziehungen deutlich zu reduzieren ist das sogenannte Cross Docking (vgl. Werner 2013, S. 136 f.). Beim Cross Docking werden Lieferungen zusammengefasst, sodass ein Kunde mit einem Warenbündel beliefert wird und nicht jeder Vorgang einzeln durchgeführt wird. Dies führt zu einer Reduktion der Transportkosten (vgl. Nagel und Mielke 2014, S. 114). Die Kostenersparnis kann einen erheblichen Sanierungsbeitrag leisten. Voraussetzung ist jedoch, dass sich der Hersteller und der Kunde über die veränderten Lieferbedingungen und -beziehungen einigen. Dabei wird häufig auch der Kunde einen Teil der Kostenersparnis in Form von Preisreduzierungen einfordern.

Wichtigster Angriffspunkt für schnell wirkende Maßnahmen im Bereich der Logistik ist die Reduzierung von Beständen. Verringerte Lagerbestände senken unmittelbar die Kapitalbindungskosten. Dies führt hinwiederum zu einer verbesserten Kapital- und Vermögensstruktur. Als Nebenfolge wird der Abschreibungs- bzw. Verschrottungsbedarf gesenkt, weil die Vorräte bedarfsgerecht sind, es keine Überbestände gibt. Ausgangspunkt ist eine Bedarfsplanung. Die einsatzsynchrone Beschaffung sorgt im besten Fall dafür, dass auf Eingangslager vollständig verzichtet werden kann (dies bezeichnet man als Just-in-Time Logistik, vgl. Kummer et al. 2009, S. 312 ff.). Einher mit dieser Errungenschaft geht aber ein deutlich erhöhtes Risiko. Kommt es zu Fehlplanungen, wird der Produktionsprozess aufgehalten und kaufwillige Kunden können nicht unmittelbar bedient werden.

Des Weiteren sollte unmittelbar geprüft werden, welche Teile man preiswerter erhält. Da in den meisten Produktionsunternehmen die Zahl der benötigten Teile immens groß ist, empfiehlt sich dazu eine Strukturierung der Analyse mit der ABC-Analyse, einem gängigen betriebswirtschaftlichen Instrument zur Strukturierung von großen Datenmengen (vgl. Nagel und Mielke 2014, S. 106 ff.), das ursprünglich aus der Materialwirtschaft stammt. Es lässt sich immer dann anwenden, wenn ein großer und unübersichtlicher Datenbestand aufgearbeitet werden soll. Durch die ABC-Analyse werden die Daten kategorisiert und sind dadurch leichter zu bearbeiten. In vielen Fällen zeigen auch die Daten zur Beschaffung von Rohstoffen eine Struktur, auf die die ABC-Analyse anwendbar ist. Die Daten werden dabei in drei Klassen eingeteilt:

1. Die A-Teile: Diese weisen eine geringe Zahl auf, stehen aber für hohe Wertanteile an dem gesamten Einkaufsvolumen des Unternehmens. Etwa zehn Prozent der eingekauften Teile stehen für circa 70 % des gesamten Einkaufsvolumens des Unternehmens.
2. Die B-Teile: Diese sind in der mittleren Kategorie, was Menge und Wert angeht. So machen circa 20 % der eingekauften Teile circa 20 % des Einkaufsvolumens des Unternehmens aus.
3. Die C-Teile: Dies sind die kleinen Teile, die aber eine hohe zahlenmäßige Ausprägung haben. So haben die übrigen circa 70 % der eingekauften Teile einen Wertanteil von lediglich circa zehn Prozent an dem gesamten Einkaufsvolumen.

In einer Sanierung ist es sinnvoll, sich auf die A-Teile zu konzentrieren. Bei diesen können tatsächlich Quick-Wins realisiert werden, das heißt, man findet Einsparvolumina, die schnell realisiert werden können und ein Volumen haben, das auch einen kritischen Erfolgsbeitrag zu der Sanierung haben kann. Vorteile der ABC-Analyse liegen insbesondere in ihrer Einfachheit und Anschaulichkeit. Die Daten für Einkaufsvolumina sind einfach aus den ERP-Systemen der Unternehmen zu generieren. Damit liegen die Daten vor, die dann mit jedem Tabellenkalkulationsprogramm (zum Beispiel Microsoft Excel) aufbereitet werden können. Problematisch an der ABC-Analyse ist die statische Herangehensweise. Es wird lediglich der Verbrauch in einer bestimmten Planperiode betrachtet. Diese Betrachtung leistet zwar einen

wertvollen Beitrag zum Herausfiltern von schnellen Einsparmöglichkeiten. Für eine langfristig korrekte Planung, die ein bestandsminimiertes Fertigungsverfahren bietet sich dahingegen die Anwendung der XYZ-Analyse an, die eine Weiterentwicklung der ABC-Analyse darstellt. In dieser Methode werden die Teile ebenfalls in drei Kategorien eingeteilt (vgl. Thommen und Achleitner 2012, S. 323 ff.):

1. X-Güter haben einen regelmäßigen Bedarfsverlauf. Es gibt nur wenige Schwankungen. Sie können leicht prognostiziert werden. Hier bietet sich die umgehende Einrichtung einer weitgehend bestandslosen Beschaffung an. Diese kann schnell und ohne große Risiken durch das zu sanierende Unternehmen umgesetzt werden.
2. Y-Güter lassen sich anhand eines Trends nachverfolgen. Entweder gibt es einen fallenden oder steigenden Trend, möglich sind auch saisonale Schwankungen des Verlaufs. Die Prognosequalität des Bedarfs ist von mittlerer Güte. Für diese Güter sollte ein ausreichender Sicherheitsbestand gehalten werden. Meistens lässt sich aber auch bei diesen Gütern ein unmittelbarer Einsparungsbedarf feststellen, der in der Sanierung sofort realisiert werden kann.
3. Z-Güter haben einen unregelmäßigen Verlauf. Ihr Bedarf ist außerordentlich schwer vorherzusagen. Hier sollte ein ausreichender Sicherheitsbestand vorgehalten werden, um die Fertigungsbereitschaft sicherzustellen und damit letztlich keine Kunden zu verlieren. Kurzfristig lassen sich bei Z-Gütern selten Effizienzpotenziale bergen. Langfristig muss überlegt werden, ob man Lieferanten findet, die kurzfristiger liefern können. Dabei kann eventuell sogar ein Preisaufschlag gerechtfertigt werden, weil die Lagerung ja ebenfalls Kosten verursacht.

Die Checkliste Tab. 2.1 fasst die Erkenntnisse dieses Kapitels kurz zusammen.

### 2.2.2 Produktion und Fertigung

Produktion und Fertigung können als Begriffe synonym verwendet werden. Produktion hat in der betriebswirtschaftlichen Literatur häufig eine

**Tab. 2.1** Checkliste Sanierungsmaßnahmen im Bereich Eingangs- und Ausgangslogistik. (Quelle: Eigene Erstellung)

1	Transport Produktionsfaktoren (Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe) und Halbfertigwaren überprüfen
2	Disposition: Zuordnung von Produktionsfaktoren zu Produktionsaufträgen überprüfen
3	Transport: Fertigprodukt zum Kunden (Ausgangslogistik) prüfen
4	Optimierte Lagerhaltung für Produktionsfaktoren (Beachte die Bestellmenge)
5	Optimierte Lagerhaltung für Fertigprodukte (Beachte die Produktionsmengen)
6	Kommissionierung von Produktionsaufträgen prüfen
7	Verpackung von Produkten prüfen
8	Lokalisierung von Produkten optimieren
9	Lieferbeziehung zu Kunden (Zahl der logistischen Kontakte prüfen); prüfen, ob Cross-Docking möglich ist
10	Möglichkeit zu Just-in-Time Logistik prüfen (bedarfssynchrone Beschaffung)
11	Analyse der Beschaffungsteile mithilfe der ABC-Analyse, insbesondere Prüfung der A-Teile auf Einsparpotenziale
12	Analyse der Beschaffungsteile mithilfe der XYZ-Analyse, insbesondere Prüfung der X-Teile auf einsatzsynchrone Beschaffung

allgemeinere Bedeutung, weil darunter auch die Produktion von Dienstleistungen gefasst werden kann, während der Begriff Fertigung stärker auf die Herstellung von materiellen Produkten bezogen wird. Die Produktion ist Kern des betrieblichen Umsatzprozesses. Daraus folgt, dass hier ein wesentlicher Teil der Wertschöpfung entsteht. Es ist Herzstück des Unternehmens. Ohne ein Produkt kann nichts verkauft werden. Gleichzeitig ist die Produktion aber auch ein wesentlicher Kostenfaktor (vgl. Steven 2007, S. 1). Formal kann man die Produktion als einen Vorgang definieren, bei dem Produktionsfaktoren (Inputs) durch Transformation (oder Faktorkombination) in ein Produkt (Output) umgewandelt werden (vgl. Steven 2007, S. 16).

Folgende Punkte können darauf hindeuten, dass die Produktion eine wesentliche Krisenursache ist (vgl. Hohberger und Damlachi 2014, S. 74):

- steigende Rückstände bei Auslieferungen an Kunden
- zunehmende Beschwerden von Kunden und Reklamationen bzw. Retouren
- abnehmende Lagerumschlagszeiten

- Bestandserhöhungen bei fertigen und halb fertigen Erzeugnissen bzw. Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen
- Verlängerungen der Durchlaufzeiten
- sinkende Produktivität
- Erhöhung der Fehlerquote, die in der Folge zu steigendem Ausschuss führt
- sinkende Investitionsquote mit in der Folge veralteten Anlagen,
- sinkende Forschungs- und Entwicklungsaufwendungen mit in der Folge veraltetem Produktportfolio und/oder Produktionsmethoden
- steigende Anzahl von ineffizienten Arbeitsvorgängen (steigender Zeitbedarf für Transport, Suchen, Instandhalten, Umrüsten etc.)
- Probleme in der Kommunikation zwischen verschiedenen Abteilungen beispielsweise mit der Folge, dass Dinge nicht in ausreichender Zahl produziert werden, die aber im Mittelpunkt von Werbeaktionen stehen

Die unmittelbaren Bemühungen innerhalb einer Sanierung müssen darauf abzielen, die Produktionskosten zu reduzieren. Dazu kann es geboten sein, die Durchlaufzeiten zu reduzieren. Dies kann zum Beispiel durch eine Verringerung der Rüstzeiten, also die Zeiten bis zur Fertigungsbereitschaft der Produktionsanlage, geschehen. Leerläufe und Stillstände sollten möglichst reduziert werden, was durch eine bessere Produktionsprogrammplanung und Losgrößenplanung geschehen kann. Mit Hilfe von Methoden der Arbeitszeitanalyse (REFA) können Arbeitsplätze und Arbeitsabläufe anders gestaltet werden, sodass sie schneller und effizienter eingesetzt werden können. Eine Verbesserung des Instandhaltungsprogramms kann dazu führen, dass Stillstände durch technische Probleme reduziert werden. Allerdings ist dabei zu berücksichtigen, dass Instandhaltung Geld und Zeit kostet, die bei einer Sanierung zu den knappen Gütern gehören. Insgesamt muss es der Ansatz in der Sanierung sein, die Maschinenstillstände so weit wie möglich zu reduzieren. Stillstände kann es durch technische Probleme mit den Anlagen, Rüstzeiten, fehlendes oder falsches Material, fehlendes Personal, Fehlbedienungen, Stromausfall, fehlende Entscheidungen oder Freigaben geben. All diese Faktoren müssen im Rahmen der Analyse untersucht werden, um Ansätze bzw. Maßnahmen zu finden, welche die produktive Anlagenzeit verlängern.

Ein weiterer Aspekt, der bei einer Sanierung der Fertigung unbedingt zu beachten ist, ist die Produktqualität. Bei allen potenziellen Kosteneinsparungen in der Produktion muss geprüft werden, ob sich die Maßnahmen auf

die Qualität auswirken. Auch wenn Qualität vom Wortstamm (qualis = wie beschaffen, aber auch qualitas = Verhältnis zu den Dingen) eigentlich wertneutral ist (vgl. Brüggemann und Bremer 2012, S. 3), ist der Begriff umgangssprachlich positiv besetzt, was sich auch in zahlreichen Wortschöpfungen wie Lebensqualität etc. zeigt. Nach der Definition der betrieblichen Produktionswirtschaft ist Qualität die Menge der Eigenschaften, die einem Produkt innewohnen und die Erwartungen der Kunden erfüllen sollen (Definition in Anlehnung an DIN EN ISO 9000). Qualität ist damit eigentlich ein Vergleich (vgl. Zollondz 2006, S. 162 f.): Das, was der Kunde erwartet, wird verglichen mit dem, was das Produkt bietet. Gibt es eine Deckung oder annähernde Deckung zwischen beidem, kann man von einer guten Qualität sprechen. Daraus folgt, dass die Qualität (also die Beschaffenheit eines Produkts) erhebliche Auswirkungen auf die Kaufentscheidungen des Kunden hat. Für die Sanierung ist damit zu beachten, dass eine Maßnahme, die negative Auswirkungen auf die Produktqualität hat, eher zu unterlassen ist, weil sie die Einnahmesituation des in die Krise geratenen Unternehmens unmittelbar betrifft. Auf der anderen Seite können Maßnahmen zur Steigerung der Kundenzufriedenheit die Nachfrage erhöhen oder dazu führen, dass höhere Preise verlangt werden können. Hier muss innerhalb einer Sanierung geprüft werden, ob man Möglichkeiten findet, die Qualität kostengünstig zu verbessern.

Ist das Unternehmen bereits in der Liquiditätskrise angekommen, so muss ein Investitionsstopp verhängt werden. Dadurch wird verhindert, dass Zahlungsmittel für Investitionsgüter abfließen – auch dann, wenn diese mittelfristig betriebswirtschaftlich positiv wirken (was sich an einem positiven Kapitalwert festmacht, vgl. Gabath 2010, S. 146). Auch in vorherigen Krisenphasen muss ein positiver Kapitalwert, der nach der betriebswirtschaftlichen Logik eigentlich automatisch zu einer positiven Investitionsentscheidung führen soll, genauer untersucht werden. In dem normalen Instrumentenkasten der Betriebswirtschaftslehre bedeutet ein positiver Kapitalwert, dass eine Investition getätigt werden sollte (stehen mehrere Investitionen mit positivem Kapitalwert zur Verfügung, soll diejenige mit dem höchsten Kapitalwert gewählt werden, vgl. Franke und Hax 2009, S. 170). In der Krise ist die genaue zeitliche Struktur des Rückflusses der Investition detailliert zu beachten. Für ein solide finanziertes Unternehmen ist es in Ordnung, wenn der Rückfluss der Investition erst in späteren Perioden erfolgt. Für ein Unternehmen in der Krise kann das fatal wirken. Deswegen sollte neben die Rechnung

mit dem Kapitalwert in einer Sanierung unbedingt noch die Rechnung mit der Amortisationsdauerrechnung treten, um genau zu prüfen, wann die Rückflüsse aus einer Investition zum Tragen kommen (vgl. Obermeier und Gasper 2008, S. 67).

Im Zuge der Sanierung der Produktion sollte das Unternehmen auch prüfen, welche Vermögensgegenstände nicht betriebsnotwendig sind. Das nicht betriebsnotwendige Vermögen umfasst diejenigen Vermögensgegenstände, die veräußert werden könnten, ohne dass davon die Erfüllung des Sachziels der Unternehmung berührt wird (vgl. Wagner 2007, S. 43). Beispiele sind Überkapazitäten, überdimensionierte Verwaltungsgebäude, ungenutzte Grundstücke (vgl. Helbling 1989, S. 176). In diesem Rahmen sollte auch geprüft werden, welche Vermögensgegenstände im Rahmen eines Sale-and-lease-back-Verfahrens schnell in liquide Mittel verwandelt werden können. Bei diesem Verfahren veräußert das Krisenunternehmen Vermögensgegenstände, erläßt dadurch einen Verkaufspreis und behält gleichzeitig den Besitz an dem Vermögensgegenstand. Allerdings muss dann laufend eine Leasingrate an den Leasinggeber, der der Erwerber des Vermögensgegenstands ist, gezahlt werden. Insofern wird beim Sale-and-lease-back ein einmaliger Erlös erzielt, allerdings auf Kosten von laufenden Auszahlungen für die Weiternutzung des verkauften Vermögensgegenstandes. Diese beiden Zahlungsströme müssen miteinander in Relation gesetzt werden.

Die Produktion und Fertigung muss im Rahmen einer Sanierung besondere Aufmerksamkeit erfahren. Dies liegt zum einen in ihrer besonderen Bedeutung für den Umsatzprozess (und damit für die Einnahmenseite) und zum anderen in ihrer besonderen Bedeutung für die Kostensituation (und damit die Ausgabenseite des Unternehmens) begründet. Die Bedeutung und die Möglichkeiten in diesem Zusammenhang variieren extrem je nach Branche, Fertigungstiefe, verwendeter Technologie und vielen anderen Faktoren. Daraus folgt, dass es essenziell ist, diesen Bereich individuell zu prüfen und ihm besondere Aufmerksamkeit in einem Sanierungsprozess zu schenken (s. Tab. 2.2).

### 2.2.3 Marketing und Vertrieb

Der Vertrieb ist in vielen Unternehmen insbesondere aus dem Industriegütersektor das wichtigste Element des Marketing Mix. Hinzu kommt, dass der

**Tab. 2.2** Checkliste Sanierungsmaßnahmen im Bereich Produktion und Fertigung. (Quelle: Eigene Erstellung)

1	Reduktion der Durchlaufzeiten (Still, Leer-, Rüstzeiten reduzieren)
2	Optimierung der Arbeitsplatzgestaltung (z. B. mithilfe von REFA-Methoden)
3	Optimierung des Instandhaltungsprogramms
4	Qualifizierung des Personals, um Fehler zu reduzieren/zu vermeiden
5	Ansätze zur Qualitätsverbesserung prüfen
6	Je nach Liquiditätslage: Investitionsstopp aussprechen!
7	Prüfung, welche Vermögensgegenstände nicht-betriebsnotwendig sind und veräußert werden können, ohne die Leistungserstellung negativ zu beeinflussen
8	Prüfung, ob Sale-and-lease-back-Maßnahmen sinnvoll sind

Vertrieb in vielerlei Hinsicht speziell ist. Er ist die einzige Unternehmensfunktion, die direkt und unmittelbar Einfluss auf den Umsatz hat. Es gibt zwar viele andere Abteilungen (zum Beispiel die oben behandelte Produktionsabteilung), die notwendig sind, damit das Unternehmen überhaupt Umsatz erzielen kann, aber deren Einfluss ist in der Regel nur mittelbar. Aufgrund seiner dezentralen Struktur ist der Vertrieb schwer zu steuern. In vielen Fällen arbeiten Vertriebsmitarbeiter nicht von den Räumlichkeiten des Unternehmens, sondern von zu Hause aus. Dies verlangt eine besondere Steuerung. Für Unternehmenskrisen besonders relevant ist, dass der Vertrieb ein bedeutender Kostenfaktor in vielen Unternehmen ist. Empirische Untersuchungen zeigen, dass der Kostenanteil bei Industrieunternehmen bei circa zehn Prozent vom Umsatz liegt, was häufig signifikant mehr als der Werbeaufwand ist (dieser wird mit durchschnittlich circa zwei Prozent vom Umsatz beziffert, vgl. Krafft und Frentzen 2006, S. 613). Da der Vertrieb den Verkauf der Produkte und damit die Einnahmen aus der Leistungserstellung unmittelbar beeinflusst, sind hier die Stellschrauben für eine Änderung der Einnahmesituation besonders groß.

Hinzu kommt, dass schlechte Leistungen und Beschwerden über den Vertrieb einen direkten negativen Einfluss auf das Unternehmen haben können. Der Vertrieb hat den unmittelbaren Kundenkontakt und prägt damit die Reputation des Unternehmens sehr viel unmittelbarer als andere Abteilungen. Da in letzter Zeit der Onlinehandel und damit auch die sozialen Netzwerke



erheblich an Bedeutung gewinnen, spielen auch die Bewertungen im Internet eine große Rolle. Sie können durchaus eine Krisenursache darstellen. Plattformen wie amazon oder eBay ermöglichen es den Kunden, Bewertungen für die Zufriedenheit mit den von ihnen gekauften Produkten und dem Service durch den Lieferanten abzugeben. Diese Kundenbewertungen können einen erheblichen Einfluss auf die Vertriebschancen haben. Viele Käufer richten ihre Kaufentscheidung an den Internetbewertungen aus, was inzwischen vielfach empirisch belegt ist (Ho-Dac et al. 2013, S. 37 ff.; Zhu und Zhang 2010, S. 133 ff.). Dabei sind insbesondere die Zahl und die Güte der Bewertungen ausschlaggebend. Allerdings können einzelne negative Bewertungen erhebliche Folgen haben. Dieser User Generated Content hat eine höhere Glaubwürdigkeit für Kunden als die unternehmenseigene Kommunikation (Arnhold 2010, S. 347). Da das Internet nicht vergisst, ist es notwendig, zur Vermeidung von Krisen schnell und glaubwürdig auf die Bewertungen im Internet zu reagieren.

Der Vertrieb ist häufig selbst Krisenursache. Umsätze brechen ein und führen zu einer gesamtheitlichen Schieflage des Unternehmens. Durch wegbrechende Umsätze fehlen die liquiden Mittel, um Investitionen zu tätigen und letztlich auch den laufenden Geschäftsbetrieb aufrecht zu erhalten. Diese Szenarien haben in prominenten Fällen, wie Karstadt, Praktiker Baumärkte oder Schlecker, zu Insolvenzen geführt (vgl. Beutin und Ziechmann 2014, S. 173). In anderen Fällen hatte sich die Vertriebsstrategie überlebt, zum Beispiel bei der Einstellung der Financial Times Deutschland, die nicht angemessen auf die Konkurrenz von Online-Nachrichtenportalen reagiert hatte.

Wichtigster Grundsatz für die Sanierung des Vertriebs ist die Maxime: „Kenne Deine Kunden!“ Für eine angemessene Vertriebsstrategie ist es zwingend notwendig, genau zu wissen, welche Kunden man bedient. Im Vertriebscontrolling sind insbesondere zwei Methoden entwickelt worden, die als Basis für eine Vertriebsstrategie angewendet werden können: die Portfolio-Methode und der Customer Lifetime Value. In der Praxis wird häufiger auch die ABC-Analyse, die (vgl. Abschn. 2.2.1) eigentlich aus dem Bereich Materialwirtschaft stammt, angewendet. Dabei werden die Kunden je nach ihren Umsatzbeiträgen in die Kategorien A-Kunden, B-Kunden und C-Kunden einsortiert. Die Erkenntnisse aus der ABC-Analyse können aber zu Fehlschlüssen führen, weil nur auf den Status quo abgestellt wird. Außerdem korrespondieren die Umsätze mit einem Kunden nicht unbedingt mit dessen

Profitabilität, die im Rahmen einer Sanierung aber jedoch im Mittelpunkt stehen muss. Kunden, die hohe Umsätze generieren jedoch keine Gewinne oder gar Verluste erwirtschaften, sollten eher abgestoßen werden. Die mangelnde Übereinstimmung zwischen Umsatz und Gewinn durch Kunden zeigte auch eine empirische Untersuchung bei einem deutschen Hausgerätehersteller (vgl. Krafft und Albers 2000), in der herauskam, dass lediglich die B-Kunden profitabel waren. Die A-Kunden waren aufgrund hoher Rabatte oder besonderer anderer Konditionen, die ihnen aufgrund ihres VIP-Status gewährt wurden, unprofitabel. Die C-Kunden waren ebenfalls unprofitabel, was mit zu hohen Prozesskosten bei geringen Umsätzen erklärt wurde.

Da die ABC-Analyse zu falschen Urteilen führen kann, hat die Betriebswirtschaftslehre andere Methoden entwickelt, bei denen die genannten Probleme nicht auftreten. Im Folgenden werden die Kundenportfolios und das Modell des Customer Lifetime Values als Alternativen mit höherer Reliabilität dargestellt.

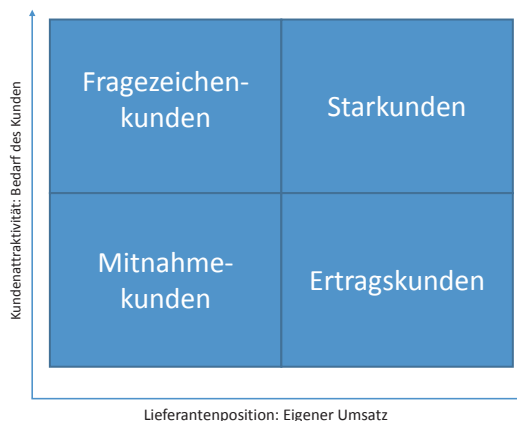
Basis der Methode der Kundenportfolios ist die Portfolio-Matrix die von der Boston Consulting Group zur strategischen Steuerung von Geschäftsbereichen entwickelt wurde. In ihr werden Marktwachstum (als Umweltdimension, also von außen auf das Unternehmen wirkend) und relativer Marktanteil (als Unternehmensdimension, also als interne durch das Unternehmen selbst zu steuernde Dimension) ins Verhältnis gesetzt (vgl. Reisinger et al. 2013, S. 93 ff.). Es resultieren vier Felder, in die die Geschäftsbereiche einsortiert werden. Jedes Viertel der Matrix wird mit einer Normstrategie verbunden, die einen strategischen Hinweis auf die zu empfehlenden Handlungen des Unternehmens gibt.

Dieses Grundmuster aus dem strategischen Management wird bei den Kundenportfolios auf die Kundenpotenzialanalyse übertragen (vgl. Kleinaltenkamp 2011, S. 132 ff.). Es werden eine Umfeld- und eine Unternehmensdimension ins Verhältnis gesetzt, sodass eine Vier-Felder Matrix resultiert. Für die Umfelddimension kann beispielsweise die Kundenattraktivität genutzt werden. Dies bedeutet unter anderem, dass man mögliche zukünftige Umsätze mit einem Kunden verwendet. Darin können dann auch Up- und Cross-Selling-Potenziale berücksichtigt werden. Up-Selling bedeutet, dass man einem Kunden künftig Produkte mit einem höheren Deckungsbeitrag verkaufen kann. Cross-Selling bedeutet, dass man dem Kunden zukünftig andere Produkte aus dem Produktportfolio anbietet. Die

Begriffsabgrenzungen sind nicht immer trennscharf (vgl. Pohlkamp 2009, S. 13 f.). Als Unternehmensdimension kann man beispielsweise die eigene Position als Lieferant heranziehen. Aufpassen muss man, dass die beiden gewählten Dimensionen nicht direkt voneinander abhängen, sodass man Aussagen verdoppelt und dadurch verzerrte Resultate erhält. Die gewählten Variablen werden in ein Koordinatensystem eingetragen und man bildet vier Felder, in die die Kunden einsortiert werden können. In Abb. 2.6 wird die resultierende Vier-Felder Matrix dargestellt.

Die einzelnen Kunden werden je nach Ausprägung der Dimensionen Kundenattraktivität und Lieferantenposition in die Quadranten eingeordnet. Der eigene Umsatz mit dem Kunden ist dabei leicht aus dem Rechnungswesen zu entnehmen. Die Kundenattraktivität ist schwieriger zu bestimmen. Die verlässlichsten Informationen haben die Vertriebsmitarbeiter, die die Kunden betreuen. Aus diesem Grund kann es sinnvoll sein, die Attraktivität der Kunden in einem Workshop mit Vertrieb und Controlling zu diskutieren und die großen Kunden gemeinsam auf der Achse zu platzieren. Im Business-to-Consumer-Geschäft mit zahlreichen Kunden wird dies aus Kapazitätsgründen nicht immer möglich sein. Dann muss man das Urteil auf statistischen Daten (sofern sie bekannt sind) wie Wohnort, Alter, Beruf basieren lassen. Dies machen zum Beispiel Online-Shops mit den ihnen zur Verfügung stehenden Daten auf automatischer Basis über die hinter den eigentlichen Verkaufshops liegenden Softwaremodule.

**Abb. 2.6** Kundenportfolio in Anlehnung an die BCG-Matrix. (Quelle: Eigene Erstellung)



Den einzelnen Quadranten der Matrix werden Normstrategien zugeordnet, die ebenfalls in Analogie zu den Normstrategien der Boston-Consulting-Portfolio-Matrix stehen. Die Ertragskunden haben eine feste Kundenbeziehung. Diese Kundenbeziehung sollte man halten, ein Ausbau scheint nicht möglich, weil die Attraktivität beschränkt ist. Daher sollte man den Ertrag mit dem Kunden möglichst maximieren. Bei den Starkunden ist die eigene Position gut, aber es bestehen aufgrund der hohen Attraktivität noch Möglichkeiten, die Position zu verbessern. Aus diesem Grund sollte man in diese Kundenbeziehungen investieren. Bei den Fragezeichenkunden weiß man als Lieferant noch nicht genau, wie sich die Kundenbeziehung entwickelt. Die Attraktivität dieser Kunden ist sehr hoch, aber die eigene Position schwach. Man sollte in diese Kundenbeziehung investieren, um die eigene Position auszubauen. In der Folge wird man aber erst erkennen, ob sich der Kunde für die Intensivierung der Kundenbeziehung entscheidet oder doch mit anderen Lieferanten zusammenarbeitet. Daher muss man diese Kunden genau beobachten. Bei den Mitnahmekunden ist wenig Potenzial vorhanden und die eigenen Umsätze sind gering. Diese Kunden sollte man nur so lange bedienen, wie sie ertragreich sind. Werden die Abwicklungskosten für die Kundenbeziehung zu hoch, sollte man sich überlegen, ob man die Kundenbeziehung beendet. Dies ist gerade für Vertriebler häufig ein verstörender Gedanke. Aber eine rationale Vertriebssteuerung erfordert, dass man nur solche Kundenbeziehungen eingeht, die profitabel sind. Gerade in der Krisensituation muss man sich dieser Frage stellen. Niemand kann durch Umsatz reich werden, wichtig ist allein der Deckungsbeitrag, den ein Kunde erwirtschaftet. Insofern muss gerade in einer Sanierungssituation sehr genau geprüft werden, welcher Kunde zu Gewinnen führt und welcher nicht.

Ein großer Vorteil des Instruments der Kundenportfolios ist die einfache Visualisierung, die Bekanntheit des Modells, welches fast jedem betriebswirtschaftlich gebildeten Menschen geläufig sein sollte und die Vereinfachung, die dieses Modell mit sich bringt. Die Vereinfachung hat aber auch zur Folge, dass man Fehlschlüsse ziehen kann, wenn man sich vollständig darauf verlässt. Erste Hinweise über den Umgang mit Kunden können aber sehr wohl durch die Normstrategien gegeben werden (vgl. Kunschert 2009, S. 56). Allerdings sind die Einschätzungen der Kundenportfolios meist auf den Status quo bezogen, wobei ein geschickt durchgeführter Workshop zur Festlegung der Kundenattraktivität bei überschaubarer Kundenzahl hier sehr wohl

zukunftsorientierte Einschätzungen mit sich bringen kann. Außerdem wird in der Regel nur der aktuelle Kundenstamm einbezogen. Auch dies ist aber nicht ein zwangsläufiger Mangel, sondern kann durch das Sanierungsmanagement gesteuert werden. Wichtig ist, dass das Unternehmen nicht aus dem Blick verliert, dass die Neukundenakquise nach wie vor notwendig ist und man sich nicht lediglich auf die Pflege des Kundenstammes beschränkt.

Kundenportfolios werden nach einer empirischen Untersuchung aus dem Jahre 2006 in circa 15 % aller deutschen Unternehmen regelmäßig eingesetzt. Ein großer Teil der Unternehmen setzt dieses Instrument mindestens sporadisch ein (vgl. Tomczak und Rudolf-Sipötz 2006, S. 149). Dies zeigt die hohe praktische Relevanz dieser Methode, auch außerhalb von Sanierungsfällen.

Eine Weiterentwicklung der kundenorientierten Controllinginstrumente stellt der Customer Lifetime Value (Kundenlebenswert) dar. Die Idee des Customer Lifetime Values ist es, die Kundenattraktivität in einer Kennzahl zu bündeln und dem Vertrieb damit eine einfache Entscheidungsgrundlage zur Verfügung zu stellen. Das Instrument überträgt die dynamische Investitionsrechnung auf die Kundenbeziehung. Im Normalfall beginnt eine Kundenbeziehung mit Aufwendungen, um den Kunden zu gewinnen. Dabei handelt es sich um Reisekosten, Vorführungskosten, vielleicht das Überlassen eines Demonstrationsgeräts etc. Damit ähnelt die Zahlungsreihe, die mit einer Kundenbeziehung verbunden ist, der Zahlungsreihe einer Investition, wie sie die Investitionsrechnung vorsieht: Man erwirbt eine Maschine oder ein anderes Anlagegut und der Einsatz dieses Gutes führt erst später zu Einzahlungen, zum Beispiel durch die Produkte, die durch die Maschine produziert und dann verkauft werden. Mit dem Customer Lifetime Value wird dieser Ansatz auf den Vertrieb übertragen: Die Entscheidung, einen Kunden anzusprechen, wird als Investition betrachtet. Die Anfangsbemühungen müssen sich durch spätere Einzahlungen auszahlen. Außerdem wird die Kundenbeziehung über die gesamte Laufzeit betrachtet. Dies bringt den Vorteil, dass überprüft werden kann, ob kurzfristige Rabatte und Sonderaktionen sich im Laufe der Zeit auszahlen oder nicht.

Eine Kundengruppe, die häufig mit Rabatten umgarnt wird, sind beispielsweise Studenten. Anbieter gehen davon aus, dass sich die Kaufkraft durch die gute Ausbildung, die sie gerade absolvieren, nachhaltig verbessert. Die gewährten Rabatte sollen die Kunden frühzeitig an den Lieferanten binden. Mithilfe des Customer Lifetime Values kann zum einen die Vorteilhaftigkeit

dieses Vorgehens bestimmt werden und zum anderen ein Richtwert gegeben werden, in welcher Höhe Rabatte gerechtfertigt werden können. Aus der Investitionsrechnung übertragen wird dabei die dynamische Sichtweise: Ein Euro heute ist mehr wert als ein Euro, der einem erst später zufließt (vgl. Behringer 2010, S. 22 ff.). Ein Euro, der heute in den Aufbau der Kundenbeziehung gesteckt wird, muss zusätzlich zu seinem Nominalwert noch den Zinsverlust verdienen, also den Zinsertrag, den das Unternehmen erzielt hätte, wenn es das Geld an den Kapitalmärkten angelegt und nicht in Vertriebsbemühungen gesteckt hätte.

Analog zur Kapitalwertmethode der Investitionsrechnung ergibt sich die Formel zum Customer Lifetime Value:

$$\text{Customer Lifetime Value} = \sum_{t=1}^T \frac{DB_t - \text{Fixkosten}(t)}{(1+i)^t}$$

Mit:

$$DB_t = \sum_{p=1}^P \text{Erlös}(p, t) - \text{Erlösschmälerung}(p, t) - \text{variableStückkosten}(p, t)$$

DB = Deckungsbeitrag

i = Kalkulationszinsfuß

p = 1, ..., P alle Produkte des Unternehmens

t = 1, ..., T Periodenindex bis zum Ende der Kundenbeziehung in T

Die Deckungsbeiträge, die mit einem Kunden erzielt werden, werden, gekürzt um die Fixkosten des Vertriebs, auf ihren Gegenwartswert diskontiert. Die Deckungsbeiträge, die mit einem Kunden erwirtschaftet werden, bestehen zum einen aus den Erlösen abzüglich der Erlösschmälerungen (Rabatte, Skonti etc.). Zum anderen müssen aber hier die nicht monetären Wertbeiträge, die ein Kunde liefert, zum Beispiel in Form von Referenzen oder Hilfestellung bei der Produktentwicklung, einbezogen werden. Dies ist theoretisch einfach möglich, praktisch stellt sich jedoch die Frage, wie diese Faktoren in einen Geldbetrag übersetzt werden können. Daneben erfordert die Methode, dass abgeschätzt wird, wie häufig der Kunde kauft, welche Produkte zu welchen Preisen er dabei erwirbt und zu welchen Zeitpunkten er seine Käufe

tätigt. Besonders schwierig ist auch zu schätzen, wie lange die Kundenbeziehung andauern wird.

Eine Kundenbeziehung ist dann lohnend, wenn der Customer Lifetime Value größer 0 ist. Ein Betrag größer 0 gibt an, was der Überschuss, der im Laufe der Kundenbeziehung erwirtschaftet wird, heute wert ist. Damit gibt dieser Wert auch vor, welche Mittel maximal zur Verfügung stehen, um in die Kundenbeziehung investiert zu werden.

Ähnlich wie bei der Investitionsrechnung ist die Wahl des korrekten Kalkulationszinses schwierig. Theoretisch korrekt wäre die Veranschlagung eines laufzeit- und risikoäquivalenten Zinsfußes zur Kundenbeziehung. Dessen Ermittlung wird aber praktisch unmöglich sein. Insofern sollte der im Unternehmen allgemein für Investitionen verwendete Zins Anwendung finden. Diesen für jede Kundenbeziehung neu zu ermitteln, ist nicht leistbar und wird durch den Informationsgewinn auch nicht gerechtfertigt. Insofern kann eine schematische Herangehensweise beim Kalkulationszinsfuß sinnvoll sein. Gleiches gilt auch für die Berücksichtigung von Finanzierungseffekten und Steuerwirkungen. Beide sind nicht auf einzelne Kunden herunterzubrechen. Von daher kann man sie vernachlässigen (vgl. Stüker 2009, S. 167).

Die Funktionsweise der Methode sei an einem vereinfachten Beispiel demonstriert. Gehen wir von einem Automobilhändler aus, der einem Kunden ein Auto verkaufen möchte. Er überlegt sich, wie viel er zu Anfang der Kundenbeziehung investieren soll, zum Beispiel durch Rabatte. Dazu möchte er den Customer Lifetime Value dieses Kunden berechnen. Der Autohändler geht davon aus, dass der Kunde alle vier Jahre ein Auto kauft. Dieses Auto hat einen Deckungsbeitrag von 10.000 EUR. Um den Kunden zu betreuen, benötigt das Unternehmen in den vier Jahren zwischen den Käufen einen fixen Aufwand von durchschnittlich 1000 EUR, zum Beispiel für Mailings, allgemeine Kontaktpflege durch Events, direkte Ansprache etc. Der Kunde ist heute Mitte 40, daher geht der Autohändler von einer Dauer der Kundenbeziehung von circa 20 weiteren Jahren aus. Von Informations- und Referenzwerten abstrahieren wir für dieses Beispiel. Wenn man von einem Kalkulationszinsfuß von zehn Prozent ausgeht, ergibt sich die folgende Rechnung durch Einsetzen der Daten in die Grundformel:

$$\text{Customer Lifetime Value} = \frac{10.000 - 1.000}{(1 + 0,1)} + \frac{9.000}{1,1^4} + \frac{9.000}{1,1^8} + \dots + \frac{9.000}{1,1^{20}} = 24.692 \text{ €}$$

Die Kundenbeziehung hat einen positiven Customer Lifetime Value, was bedeutet, dass die Kundenbeziehung grundsätzlich lohnend ist. Das Unternehmen sollte sich bemühen, den Kunden zu akquirieren. Um die Kundenbeziehung zu festigen, besteht noch ein Spielraum von maximal 24.692 EUR bis zum Break-even-Punkt. Das bedeutet: Sollte der Kunde zum Beispiel mit Beendigung der Beziehung drohen, könnten ihm Rabatte oder Sonderausstattungen bis zu dieser Höhe gewährt werden können. Wird dieser Betrag voll ausgeschöpft, gleichen sich Erlöse und Aufwendungen aus der Kundenbeziehung gerade aus, das heißt, de facto wird lediglich Geld getauscht. Wird der Betrag gar überschritten, lohnt sich die Geschäftsbeziehung nicht mehr, das Unternehmen verliert Geld und sollte die Geschäftsbeziehung lieber beenden.

Zu beachten ist, dass der Customer Lifetime Value durch Up-Selling oder Cross-Selling erhöht werden kann. Da diese Bemühungen nicht zu einem sicheren Erfolg führen können, ist es aber ratsam, dass das Unternehmen sich nicht über Gebühr, das heißt im Rahmen des bisherigen positiven Customer Lifetime Values, um diese Möglichkeiten bemüht.

Grundsätzlich sollte jeder Kunde mit seinem Customer Lifetime Value analysiert werden. Dies wird aber gerade im Endkonsumentengeschäft nicht zu tragfähigem Aufwand leistbar sein. Im B2B-Bereich mit großen Aufträgen kann das aber sehr wohl leistbar und sinnvoll sein. Dies kann ein Unternehmen vor manchem Verlustgeschäft bewahren. Unternehmen aus dem Konsumentengeschäft schnüren mit Hilfe von statistischen Daten Kundenportfolios zum Beispiel mit der oben genannten Methode der Kundenportfolios und beurteilen diese gesamthaft. So kann man zum Beispiel im Onlinehandel über die Adressdaten, die der Kunde zur Lieferung der Ware angeben muss, auf die Kaufkraft schließen. Aus dieser Erkenntnis wiederum kann dann ermittelt werden, ob der Kunde einen Rabattgutschein angeboten bekommt oder nicht.

Problematisch bei dieser Methode ist, wie bei allen zukunftsorientierten Methoden der Betriebswirtschaftslehre, die Prognoseunsicherheit. Alle notwendigen Daten sind zukunftsbezogen und müssen daher geschätzt werden. Naturgemäß kann es dabei auch zu Fehleinschätzungen kommen.

Das Konzept des Customer Lifetime Value kann erweitert werden. Kundenbeziehungen stellen in jedem Unternehmen einen ganz, wenn nicht den wesentlichen Vermögenswert dar. Insofern liegt der Gedanke nahe, dass man den Wert des Unternehmens durch die Summe seiner Kundenbeziehungen misst. Diese werden in der Literatur unter den Überschriften Customer



Equity oder Client Contribution Approach diskutiert (vgl. Wiesel und Skiera 2007).

Die Analyse aller Kunden mithilfe des Customer Lifetime Values kann dazu führen, dass diejenigen Kunden identifiziert werden können, auf die sich die Vertriebsbemühungen konzentrieren sollten. Dies sind zum Beispiel Kunden, bei denen es genügend Up- und Cross-Selling-Potenziale gibt, die sich schnell in zusätzlichen Erträgen niederschlagen können. Kunden, bei denen keine positiven Deckungsbeiträge erwirtschaftet werden können, sollten tunlichst nicht weiter bedient werden. Dadurch können Vertriebskosten gesenkt werden. Ansonsten ist es schwer für ein Unternehmen in der Krise, gerade am Vertrieb zu sparen. Durch die besondere Bedeutung des Vertriebs für die Einnahmeseite kann ein Sparen am Vertrieb die Situation des Unternehmens noch deutlich verschärfen.

Ein weiteres häufiges Problemfeld, das zu einer Krisensituation bei Unternehmen führt, ist die Preispolitik. Zum einen kann eine verfälschte Preispolitik dazu führen, dass Unternehmen nicht mehr genug Umsätze schreiben können. Grund kann sein, dass das Unternehmen eine rein kostenorientierte Preispolitik verfolgt, ohne den Markt zu beobachten. Das Unternehmen kalkuliert sich praktisch aus dem Markt heraus. Preise müssen marktgerecht, zum Beispiel durch Benchmarking, hergeleitet werden. Dabei kann durchaus herauskommen, dass die Produktion zu marktgerechten Konditionen nicht möglich ist. Muss das Unternehmen zum Erwirtschaften eines positiven Deckungsbeitrags einen zu hohen, nicht am Markt realisierbaren Preis verlangen, so gibt es nur die Möglichkeit, das Produkt aus dem Sortiment zu nehmen.

Im Bereich der Preispolitik sollte unbedingt auch die Rabattpolitik hinterfragt werden. Häufig unterscheiden sich Listenpreise und tatsächlich realisierte Preise erheblich voneinander. Vertriebsmitarbeiter neigen dazu, großzügig Rabatte zu gewähren, weil sie nach Umsatz und nicht nach Deckungsbeitrag provisioniert werden. In diesen Rabatten stecken häufig erhebliche Reserven, die ein Unternehmen zur besseren finanziellen Positionierung leicht nutzen kann.

Natürlich müssen auch die Preise selbst auf den Prüfstand. Dem Unternehmen stehen grundsätzlich zwei Möglichkeiten zur Verfügung: die Preiserhöhung und die Preissenkung (vgl. Lafrenz 2004, S. 98). Eine Preiserhöhung ist deshalb sehr attraktiv, weil ohne zusätzliche Kosten oder Investitionen die Ertragssituation schnell gesteigert werden kann. Ob dies tatsächlich realisierbar ist, hängt allerdings von der Preiselastizität der Nachfrage ab. Wird der

Preis verändert, gibt es zwei gegenläufige Effekte für den Umsatz: Zum einen erhöht sich der Umsatz durch einen höheren Preis pro Einheit, zum anderen verringert sich aber der Umsatz, weil bei einem höheren Preis weniger Kunden das Produkt kaufen werden (Mengeneffekt). Überwiegt der Preiseffekt, spricht man von einer unelastischen Nachfrage, überwiegt der Mengeneffekt, spricht man von einer elastischen Nachfrage (vgl. Hutzschenreuter 2013, S. 188 f.). Eine Preiserhöhung bei einer Sanierung empfiehlt sich daher bei einer unelastischen Nachfrage. Häufig kann man auch beobachten, dass Kunden gerade in einer Krise unelastisch auf Preisänderungen reagieren, weil sie ein Interesse an dem Erhalt des Unternehmens als Lieferanten haben. Dies ist allerdings ein Faktor, der deutlich häufiger im Business-to-Business Geschäft auftritt als im Geschäft mit Endkunden, die sehr preissensitiv sind.

Eine Preissenkung kann ebenfalls zu Umsatzerhöhungen führen, nämlich immer dann, wenn die Nachfrage elastisch ist. Mittel- und langfristig ist dieses Vorgehen nur dann sinnvoll, wenn der verlorene Deckungsbeitrag durch die Preissenkung durch die steigende nachgefragte Menge aufgefangen wird. Kurzfristig kann eine Preissenkung aber auch zu einer Erhöhung des Bestands an liquiden Mitteln führen, schlicht durch eine Erhöhung der verkauften Menge. Dieses Vorgehen wäre bei einem gesunden Unternehmen nicht unbedingt ratsam, weil die Preise auch langfristig durch eine Preissenkung „kaputt“ gemacht werden könnten. Es ist schwierig, den Preis nach einer Reduktion wieder zu erhöhen. In einer Krisensituation spielt diese längerfristige Überlegung häufig keine Rolle, weil man unbedingt liquide Mittel vereinnahmen muss. Um diesen langfristigen Effekt auch in der Krisensituation zu vermeiden, sollte man nicht die Produktpreise selbst verändern, sondern möglichst Rabatte erhöhen. Dies gibt einem später mehr und leichtere Möglichkeiten, die Preise wieder zu erhöhen.

Besondere Aufmerksamkeit muss die Kommunikation mit den Kunden in einer Krisensituation haben (vgl. Beutin und Ziechmann 2014, S. 193 f.). Hat sich die Krise des Unternehmens im Markt herumgesprochen, halten sich auch bisher treue Kunden mit Aufträgen zurück. Sie scheuen das Risiko einer Insolvenz, weil dann Gewährleistungen, Nachlieferungen etc. nicht mehr sicher sind. Darüber hinaus werden Anzahlungen nicht geleistet, weil diese möglicherweise mit in die Insolvenzmasse rutschen. Viele Großunternehmen haben in ihren Anweisungen für Einkaufsvorgänge bestimmt, dass mit Krisenunternehmen keine Lieferbeziehungen unterhalten werden sollen. All

dies bedingt die Notwendigkeit einer engen Kommunikation mit den Kunden. Die wichtigsten Kunden müssen davon überzeugt werden, dass die Sanierung gelingen und damit die Krise überwunden werden kann. Diese Kommunikation sollte nicht nur auf Ebene des Vertriebs, sondern auf Geschäftsleitungsebene stattfinden. Ein gelungenes Beispiel für die Kommunikation der Sanierung ist der Schweizer Elektrokonzern ABB, der monatlich die wichtigsten Kunden über den Fortschritt der Sanierungsbemühungen informiert. Neben die persönliche Ansprache der wichtigen Kunden muss aber auch die Kommunikation mit den kleineren Kunden treten, die auf schriftlichem Wege ebenfalls regelmäßig erfolgen sollte.

Die wesentlichen Sanierungsvorschläge werden in Tab. 2.3 zusammengefasst.

**Tab. 2.3** Checkliste für Sanierungsmaßnahmen im Bereich Vertrieb und Marketing. (Quelle: Eigene Erstellung)

1	Internetbewertungen: Übersicht bekommen über Bewertungen; schnell und angemessen auf Kritik reagieren.
2	Ist die Vertriebsstrategie (Vertriebswege und -techniken) den Kundenanforderungen entsprechend?
3	Werden die Techniken der Kundenanalyse gemäß dem Grundsatz „Kenne Deine Kunden!“ angewendet?
4	Sind alle Up-Selling-Potenziale geprüft und ausgenutzt?
5	Sind alle Cross-Selling-Potenziale geprüft und ausgenutzt?
6	Findet Neukundenakquise weiterhin statt? Wird sie eventuell sogar verstärkt?
7	Werden Geschäftsbeziehungen zu unprofitablen Kunden auch tatsächlich aufgegeben?
8	Bewegen sich die Vertriebsmaßnahmen in einem Rahmen, sodass der Customer Lifetime Value größer als 0 ist?
9	Sind die verlangten Preise marktgerecht?
10	Decken die realisierten Preise die Kosten?
11	Gibt es Möglichkeiten durch Preiserhöhung oder Preissenkung die Einnahmesituation des Unternehmens kurzfristig zu verbessern (unter Beachtung der Preiselastizität)?
11	Gibt es Möglichkeiten, die gewährten Rabatte zu senken?
12	Sind die wichtigsten Kunden über die Sanierung und ihre Fortschritte angemessen und auf geeignetem Weg informiert?

### 2.2.4 Kundendienst

Der Kundendienst bzw. After-Sales-Service umfasst alle Bereiche, die den Kundennutzen nach dem eigentlichen Verkaufsvorgang verbessern, zur Kundenbindung beitragen bzw. ergänzende Leistungen darstellen, die von dem Unternehmen verkauft werden können. Häufig stellen diese Leistungen eine gute Möglichkeit zur Differenzierung des eigenen Produkts gegenüber anderen Herstellern dar. Grund hierfür ist die Diffusion von Technik, die dazu führt, dass die Produkte häufig hinsichtlich ihrer Eigenschaften austauschbar geworden sind. In diesen Fällen stellen die vor- und nachgelagerten Leistungen eine Möglichkeit dar, sich von Wettbewerbern zu unterscheiden. Allerdings besteht die Gefahr, dass alle Hersteller einer Branche die Leistungen übernehmen und sie damit keinen Wettbewerbsvorteil mehr darstellen, im Gegenteil: Sie werden vom Kunden erwartet und das Fehlen bestimmter Leistungen wird als Mangel empfunden. Daher kann man drei Bereiche im Kundendienst unterscheiden, die im Rahmen einer Sanierung auf verschiedene Weise behandelt werden sollten (vgl. Schmalen 2002, S. 535):

- Ein Basisprogramm: Das Erbringen dieser Leistungen macht keinen Kunden zufrieden. Sind diese Leistungen aber nicht vorhanden, so wird dies als Mangel empfunden. Im Falle einer Sanierung darf man an diesem Basisprogramm nicht sparen. Dies würde die Krise verschlimmern, weil Kunden unzufriedener werden und weniger nachfragen. Zudem sind einzelne Teile dieser Leistungen gesetzlich vorgeschrieben (beispielsweise Gewährleistungen).
- Ein Leistungsprogramm: Hier handelt es sich um Dienstleistungen, die erwartet werden, aber in durchaus unterschiedlichen Abstufungen. Die Kunden sind umso zufriedener, je mehr von diesen Leistungen angeboten werden. Dies kann beispielsweise ein Kundenbindungsprogramm wie Meilensammeln bei Fluggesellschaften sein. Dies wird inzwischen gerade von Vielfliegern erwartet. Wie viel eine Meile wert ist, ist aber durchaus unterschiedlich zu betrachten. Kunden werden zufriedener, wenn mehr geliefert wird, aber nur eine völlige Abwesenheit dieser Leistung wird als Mangel empfunden. Aus diesem Grund kann beim Leistungsprogramm auch bei der Sanierung angesetzt werden. Naturgemäß sind Verschlechterungen immer schwierig zu verkaufen und bergen

ein Unzufriedenheitspotenzial bei den Kunden. Allerdings ist in diesem Bereich nicht mit großen Folgen zu rechnen.

- Ein Begeisterungsprogramm: Hier handelt es sich um echte Differenzierung durch zusätzliche Leistungen. Beispielsweise kann es sich um 24-h Kundendienste handeln oder kostenlose Wartung. Dies dient der Kundenbindung. In Krisenzeiten kann es sinnvoll sein, an diesen Leistungen anzusetzen und hier einzusparen. Grundsätzlich führen diese Leistungen zwar zur Kundenbindung und damit mittelfristig zu Verkäufen. Kurzfristig stehen aber Kosten für die Leistungserbringung keine Umsätze gegenüber.

Das Unternehmen muss sich klar werden, welche Angebote es im Kundendienst machen will. Wichtig ist zu beachten, dass nur diejenigen Angebote auch gemacht werden, die den Kunden einen Nutzen stiften, den sie auch bereit sind zu bezahlen. Entschließt sich das Unternehmen zu einer differenzierten Ansprache der Kunden, so ist zu prüfen, ob die Kunden richtig einsortiert sind. Hierbei sollte neben der Umsatzgröße insbesondere auch der Customer Lifetime Value, der von einem Kunden zu erwarten ist, beachtet werden.

### 2.2.5 Beschaffung

Aspekte der Beschaffung und des Einkaufs spielen schon in der Logistik wie auch in der Produktion und Fertigung eine Rolle. Mit der Beschaffung in der Porterschen Wertkette ist das Management des Einkaufs gemeint: Dies besteht aus Lieferantenauswahl, Bestellwesen und Konditionenverhandlung. Das Beschaffungswesen umfasst also alle Aktivitäten, die im Hintergrund ablaufen und nicht direkt am Produkt selbst ansetzen.

Die Analyse und Verbesserung des Beschaffungsprozesses sollte sich auf die wesentlichen Teile beschränken, weil sonst Aufwand und Ertrag einer Optimierung in keinem sinnvollen Verhältnis zueinander stehen. Als Analyseinstrument zur Bestimmung der wesentlichen Teile sollte die ABC-Analyse angewendet werden, die in diesem Kapitel schon in den Bereichen Logistik und Vertrieb Produktion dargestellt worden ist (vgl. Abschn. 2.2.1).

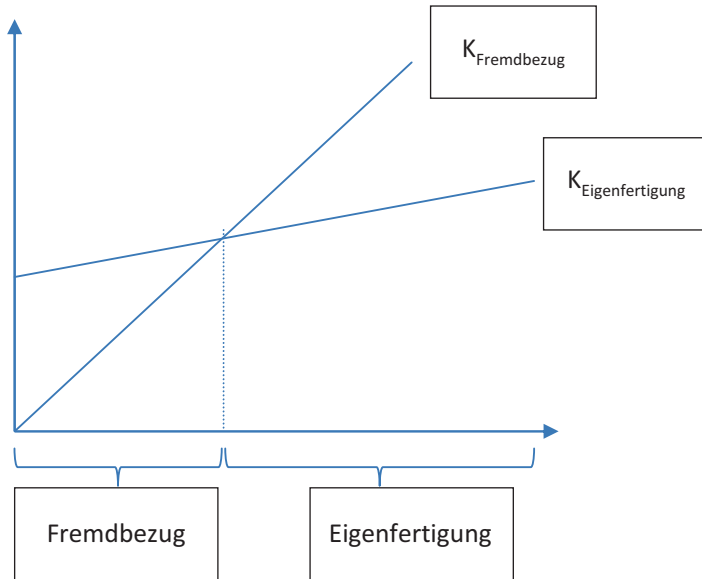
Bei der Beschaffung ist es von besonderer Wichtigkeit zu ermitteln, ob wesentliche Produkte selbst gefertigt oder fremd bezogen werden sollen

(Make-or-buy-Entscheidung). Die Überlegung, ob eine Komponente eines Produkts selbst erstellt werden soll oder nicht, hat etwas mit den Kernkompetenzen eines Unternehmens zu tun. Dort, wo das Unternehmen sein spezielles Know-how hat und es sich von dem Wettbewerb unterscheidet, wird man in der Regel für „make“ plädieren. Diese Überlegung wird im Rahmen einer Sanierung eher eine Randbedingung sein, die man beachtet. Im Mittelpunkt der Make-or-buy-Entscheidung wird die Kostenfrage stehen. Ein schneller Sanierungsbeitrag kann erreicht werden, wenn man ein Produkt kostengünstiger fremd beziehen kann. Nichtsdestotrotz sollte aber auch hier darauf geachtet werden, dass man sich die eigene strategische Position nicht kaputt macht und die entscheidenden Kernkompetenzen beim Unternehmen verbleiben. Insgesamt sollten in die Entscheidung insbesondere die folgenden Punkte einfließen (vgl. Mikus 1998, S. 17 f.):

- Höhe der Kosten: Sie ist meistens und insbesondere in der Sanierung das entscheidende Argument (vgl. Kremis et al. 2006, S. 471)
- Bedeutung der betroffenen Kernkompetenzen
- Höhe der Produktkapazität
- Regelmäßigkeit des Bedarfs der Objekte
- Verfügbarkeit potenzieller Lieferanten für einen eventuellen Fremdbezug
- Verhandlungsposition am Markt
- Abhängigkeit von etwaigen Lieferanten

Normalerweise ergibt sich, dass man Teile mit geringen Stückzahlen eher fremdbezieht, weil hohe Fixkosten die Eigenfertigung unattraktiv machen. Mit steigenden Stückzahlen dreht sich das Verhältnis um, weil sich die Fixkosten auf mehr Stücke verteilen und damit die Kosten der Eigenfertigung geringer sein werden, als der Fremdbezug (Effekt der Fixkostendegression als Teil der Economies of Scale). Grund hierfür ist, dass beim Fremdbezug der Hersteller eine Marge erwirtschaftet, die bei interner Fertigung wegfällt. Abb. 2.7 stellt diesen Zusammenhang grafisch dar.

Wichtig ist auch in der Sanierung, die etwaigen künftigen Risiken einzubeziehen und nicht nur von den Kosten zum Zeitpunkt der Entscheidung auszugehen. Begibt man sich in die Abhängigkeit eines Lieferanten, so ist programmiert, dass die vielleicht derzeit positiven Konditionen sich im weiteren Verlauf verschlechtern und sich dann keine Vorteilhaftigkeit der



**Abb. 2.7** Kostenverlaufdiagramm Fremdbezug versus Eigenfertigung. (Quelle: Nagel und Mielke 2014, S. 72)

Entscheidung für „buy“ ergeben würde. Ein weiterer Aspekt, der geprüft werden muss, ist wie schnell die vorhandenen Produktionskapazitäten aufgegeben werden können und was die Aufgabe dieser Kapazitäten kosten wird. Bei den Kosten der Aufgabe ist zu berücksichtigen, was die Entsorgung und Verschrottung alter Anlagen kostet.

Klassischerweise wird in der Sanierung ein bisher eigengefertigtes Produkt fremd bezogen. Aber auch die umgekehrte Überlegung kann einen Sanierungsbeitrag leisten. Auch die Eigenfertigung eines bisher fremd produzierten Teils kann die Kosten senken. Insofern müssen in der Sanierung für alle großen Produkte beide Szenarien betrachtet werden.

Das Design des Beschaffungsnetzwerks (Global Supply Chain Design) ist in der Regel eine Aufgabe, die auf der höchsten Ebene des Unternehmens angesiedelt ist, weil von ihr auch in hohem Maße die Leistungsfähigkeit des Unternehmens in seiner Gesamtheit abhängt (vgl. Bogaschewsky 2015, S. 141). Für Unternehmen in der Sanierung müssen schnelle Entscheidungen getroffen werden. Ein wichtiger Blick betrifft den weltweiten Beschaffungsmarkt

(Global Sourcing). Gerade mittelständische Unternehmen haben häufig ihr Beschaffungsnetzwerk ausgerichtet auf Unternehmen ihrer Region. Eine weltweite Suche kann Beschaffungsalternativen aufzeigen, die im Kosten-Nutzen Verhältnis günstiger sind und damit schnelle Sanierungsbeiträge bringen. Dabei wird häufig der Blick in die Low-Cost-Countries gerichtet, in denen in der Regel aber nur Teile mit geringem technischen Anspruch bezogen werden können. Außerdem muss in diesen Ländern beachtet werden, dass man alle Kosten in das Kalkül einbeziehen muss, zum Beispiel auch die Kosten eventuellen Know-how-Verlusts durch die Zusammenarbeit mit einem Lieferanten. Dadurch kann ein auf den ersten Blick günstiges Angebot unattraktiv werden (vgl. Bogaschewsky 2015, S. 151).

Eine weitere Möglichkeit, die gerade mittelständischen Unternehmen in der Sanierung offensteht, ist das Eingehen bzw. der Beitritt zu einer Einkaufskooperation. Nach dem deutschen Kartellrecht können mittelständische Unternehmen auch den Wettbewerb durch Einkaufskooperationen einschränken (Art. 81 Abs. 1 des EG-Vertrages und § 1 GWB). Diese Einschränkung darf nur nicht wesentlich sein. Damit steht aber insbesondere den kleinen und mittleren Unternehmen ein größeres Handlungsfeld zur Verfügung als Großunternehmen. Durch Einkaufskooperationen können Volumina gebündelt und damit bei den Lieferanten bessere Konditionen ausgehandelt werden.

In Tab. 2.4 sind die wesentlichen diskutierten Maßnahmen für eine Sanierung kurz zusammengefasst.

**2.2.6   Human Resources/Personal**

Die Personalwirtschaft spielt im Rahmen jeder Sanierung eine herausragende Rolle. Zum einen ist das Personal in den allermeisten Unternehmen die größte

**Tab. 2.4**   Checkliste für Sanierungsmaßnahmen im Bereich Beschaffung. (Quelle: Eigene Erstellung)

1	Kosteneinsparungen durch Fremdbezug von Zulieferteilen, die bislang selbst gefertigt worden, geprüft (Make-or-buy-Entscheidung)?
2	Prüfung des Beschaffungsnetzwerks: Gibt es auf den überregionalen bzw. globalisierten Beschaffungsmärkten preiswertere Lieferanten?
3	Möglichkeit zum Beitritt zu Einkaufskooperationen geprüft?



Kostenposition. Daher müssen auch Sanierungsbemühungen hier vorrangig ansetzen. Zum anderen ist das Personal auch ein (wenn nicht der) wesentliche Erfolgsfaktor. Gerade in Zeiten von Krisen können die damit verbundene Unsicherheit und auch die Sanierungsmaßnahmen selbst zu Unmut und schlechteren Leistungen führen, die die Krise weiter verschärfen. Dies ist dann besonders kritisch, wenn Kunden direkt mit der Situation im Unternehmen konfrontiert werden. Hinzu kommt, dass sich die Sanierung im Bereich der Personalwirtschaft in einem engen rechtlichen Korsett bewegt. Das individuelle und kollektive Arbeitsrecht beschränkt die Sanierungsmöglichkeiten teilweise erheblich. Dieses Recht geht grundsätzlich davon aus, dass der Arbeitnehmer in der schwächeren Position ist und durch gesetzliche Regeln vor Missbrauch der Machtposition des Arbeitgebers geschützt werden muss. Dadurch sind die Möglichkeiten des Arbeitgebers zu Handlungen deutlich beschränkt.

Nicht nur aus diesen rechtlichen Überlegungen heraus wird jedes Unternehmen mit Freisetzungsentscheidungen außerordentlich sorgfältig umgehen. Jeder verantwortungsvolle Unternehmensverantwortliche weiß, dass eine Kündigung ein erheblicher Eingriff in das Leben des betroffenen Arbeitnehmers sein wird. Insofern wird diese Maßnahme für jedes Unternehmen eine Ultima Ratio sein (vgl. Hamel 2013, S. 263). Nichtsdestotrotz ist gerade für eine Sanierung die Kündigung von Mitarbeitern eine notwendige Maßnahme, um das Unternehmen langfristig in seiner Existenz zu sichern.

Ausgangspunkt der personalwirtschaftlichen Sanierung muss eine Personalbedarfsplanung sein. Diese ist auch deshalb von besonderer Bedeutung, weil Personalmaßnahmen in der Regel nicht ad hoc lösbar sind. Viel mehr benötigen Einstellungen Zeit, insbesondere Einstellungen von besonders qualifiziertem Personal und Personalfreisetzungen können nur unter Berücksichtigung von Kündigungsfristen erfolgen. Zunächst wird ein Bruttopersonalbedarf ermittelt. Dieser bezeichnet die Anzahl der Mitarbeiter, die notwendig sind, um die Leistungen des Unternehmens zu erbringen (vgl. Stock-Homburg 2010, S. 106). Dieser Bruttobedarf teilt sich in zwei Komponenten: Zunächst wird der tatsächliche Einsatzbedarf bestimmt, also diejenige Zahl von Mitarbeitern, die unmittelbar notwendig sind, um die betrieblichen Funktionen aufrecht zu erhalten. Der Reservebedarf muss aber hinzugezählt werden: Dieser entsteht durch den Ausfall von regulären Kräften durch Urlaub, Krankheit oder Weiterbildung (vgl. Oechsler 2011, S. 165). Der so ermittelte Personalbedarf muss mit dem voraussichtlichen zukünftigen

Personalbestand abgeglichen werden. Dies bedeutet, dass von dem derzeitigen Personalbestand sichere Abgänge (zum Beispiel durch Kündigungen, Übergänge in den Ruhestand, Elternzeit, interne Wechsel, Beförderungen) abgezogen und sichere Zugänge (zum Beispiel Rückkehr aus der Elternzeit, bereits vorgenommene Einstellungen) hinzugezählt werden. Hinzu kommen statistische Werte für Fluktuation, zum Beispiel durchschnittliche Werte der Vergangenheit, die fortgeschrieben werden können. Durch Vergleich des Bruttopersonalbedarfs mit dem voraussichtlichen zukünftigen Personalbestand ergibt sich der Nettopersonalbedarf, der sowohl Ersatzbedarf als auch Neubedarf umfasst. Im Zuge einer Sanierung kann (oder vielleicht auch sollte) dieser Bedarf negativ sein, sodass es zu einem Personalabbau kommen muss.

Die Möglichkeiten zur Personalfreisetzung sind stark reglementiert. Erste Maßnahme sollte daher ein Einstellungsstopp sein, wodurch die natürliche Fluktuation ausgenutzt wird. Frei werdende Stellen werden nicht mehr besetzt. Bei einem generellen Einstellungsstopp werden gar keine frei werdenden Stellen mehr besetzt. Häufig entsteht dabei aber ein qualitatives Problem: Es verlassen Mitarbeiter das Unternehmen, die man gern gehalten hätte. In dem Fall kann man trotz Einstellungsstopp mittels Halteprämien versuchen, die wichtigsten Mitarbeiter zu halten. Es liegt auf der Hand: Die guten Mitarbeiter bekommen schnell ein anderes Angebot, gerade wenn die Krise auch bei den Wettbewerbern ruchbar wird. Diejenigen Mitarbeiter, die nicht so viel zum Erfolg beitragen, will auch niemand anderes gern einstellen. Eine Alternative ist der qualifikationsbezogene Einstellungsstopp. Bei ihm werden bestimmte Stellen doch nachbesetzt. Es handelt sich um Stellen, die für die Wertschöpfung im Unternehmen besonders wichtig sind. Um die Möglichkeiten ohne direkte Entlassungen möglichst vollständig auszunutzen, sollten Überstunden konsequent abgebaut werden. Zeitverträge werden in dieser Situation nicht mehr verlängert. Man kann der Fluktuation von betrieblicher Seite auch nachhelfen, indem man Aufhebungsverträge anbietet oder großzügig langfristigen unbezahlten Urlaub offeriert, der zum Beispiel zur Weiterqualifikation von Mitarbeitern ausgenutzt werden kann. Beim Aufhebungsvertrag wird im Gegensatz zur einseitigen Kündigung der Arbeitsvertrag im Einvernehmen zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer aufgehoben. Für den Arbeitgeber hat der Aufhebungsvertrag den großen Vorteil, dass er sich auch von Mitarbeitern trennen kann, die bei einer Sozialauswahl durch

das Raster fallen würden, die aber für die zukünftige Tätigkeit des Unternehmens nicht mehr wichtig sind. Für die Bereitschaft zur Akzeptanz des Aufhebungsvertrags erhält der Arbeitnehmer eine Abfindung, die aber in der Regel zu einer Sperrfrist bei der Bundesanstalt für Arbeit führt, sodass der Arbeitnehmer kein Recht auf Leistungen der Arbeitslosenversicherung für einen bestimmten Zeitraum hat.

Eine Möglichkeit, den Mitarbeiterbestand zu halten und gleichzeitig die Personalkosten zu senken, ist die Anmeldung von Kurzarbeit. Das Unternehmen verkürzt die betriebliche Arbeitszeit und zahlt entsprechend weniger an die Mitarbeiter. Die Bundesagentur für Arbeit deckt einen Teil der Lohnreduzierung für die Mitarbeiter. Das Kurzarbeitergeld beträgt für kinderlose Arbeitnehmer 60 % der Nettolohndifferenz und für Arbeitnehmer mit Kindern 67 % der Nettolohndifferenz (vgl. Dillerup und Stoi 2013, S. 614). Grundsätzlich kann das Kurzarbeitergeld für sechs Monate gewährt werden, bei Vorliegen außergewöhnlicher Umstände für bis zu 24 Monate. Die Voraussetzungen für die Zahlung von Kurzarbeitergeld sind im SGB III in den §§ 95 ff. geregelt. Danach muss die Kurzarbeit auf wirtschaftlichen oder unvermeidbaren Ereignissen beruhen und vorübergehend und unvermeidbar sein. Außerdem müssen mehr als ein Drittel der in einem Betrieb beschäftigten Arbeitnehmer von einer Entgeltminderung von mindestens zehn Prozent betroffen sein. Außerdem muss die Kurzarbeit durch den Arbeitgeber oder den Betriebsrat schriftlich bei der Bundesanstalt für Arbeit angezeigt werden. Zeigt der Arbeitgeber an, so muss eine Stellungnahme des Betriebsrats beiliegen (sofern es in dem Betrieb einen Betriebsrat gibt). Außerdem müssen die persönlichen Voraussetzungen bei den Arbeitnehmern vorliegen, um bezugsberechtigt zu sein. Dazu gehört auch, dass das Arbeitsverhältnis erhalten, also weder gekündigt noch aufgehoben werden soll. Im Arbeitsvertrag muss auch eine Kurzarbeiterklausel vorgesehen sein, weil die Kurzarbeit nicht in Form von Weisung einfach verordnet werden darf (vgl. Pallasch 2014, S. 168). Insbesondere in der Finanzkrise der Jahre 2008 und folgende und der damit verbundenen Nachfragekrise hat sich das Instrument der Kurzarbeit auch volkswirtschaftlich bewährt, weil in Deutschland im Gegensatz zu anderen Ländern mit weniger großzügigen Kurzarbeitsregeln die Arbeitslosigkeit deutlich weniger angestiegen ist. Die Kurzarbeit ist für ein Unternehmen eine gute Möglichkeit, die Personalkosten kurzfristig zu senken, ohne dabei die wichtigen Mitarbeiter zu verlieren.

Ebenfalls eine Möglichkeit, den Personalbestand zu reduzieren ist die Beteiligung an der Altersteilzeit (vgl. Groß 2014, S. 226). Wird die Arbeitszeit eines mindestens 55 Jahre alten Arbeitnehmers auf die Hälfte der gewöhnlichen Arbeitszeit reduziert, erhält der Arbeitgeber Zuschüsse. Allerdings müssen Rückstellungen zur Finanzierung der Altersteilzeit gebildet werden. Diese mindern zwar den Unternehmenserfolg, führen aber zunächst einmal nicht zum Liquiditätsabfluss, können also auch in der Liquiditätskrise gebildet werden. Für das Unternehmen hat die Altersteilzeit auch den Vorteil, dass es nicht sofort zu einem Know-how-Verlust kommt. Der Mitarbeiter steht dem Unternehmen noch länger zur Verfügung, die Einarbeitung eines Nachfolgers kann gewährleistet werden.

Des Weiteren muss das Unternehmen überlegen, Zeitverträge nicht zu verlängern. Auch Auszubildende können nicht übernommen werden. Ausscheidende Mitarbeiter werden nicht mehr ersetzt (zum Beispiel beim Übergang in den Ruhestand). Allerdings muss aufgepasst werden, dass nicht die besten und schlecht zu ersetzenden Mitarbeiter das Unternehmen verlassen. Hier kann überprüft werden, ob diese Mitarbeiter durch Halteprämien zum Verbleib im Unternehmen veranlasst werden können. Diese Maßnahme führt zwar kurzfristig zu Liquiditätsabflüssen, kann sich aber mittelfristig als Segen für das Unternehmen erweisen, weil kritische Kompetenzen im Unternehmen bleiben.

Greifen diese Maßnahmen nicht, bzw. reichen sie nicht aus, um auf einen Personalbestand zu kommen, mit dem das Unternehmen aus der Krise finden kann, muss das Unternehmen von sich aus Arbeitsverhältnisse kündigen. Da die Kündigung gegen den Willen des Arbeitnehmers erfolgt, ist sie die sozial härteste Maßnahme, um den Personalbestand zu reduzieren (vgl. Cohrs 2013, S. 153 f.). Die Möglichkeiten zur Kündigung sind durch Gesetze und Rechtsprechung beschränkt. Für besondere Personengruppen wie Schwangere, Behinderte etc. gelten besondere Kündigungsschutzregelungen, die unbedingt auch in der Krise Beachtung finden müssen. Bei der ordentlichen Kündigung erfolgt die Entlassung unter Beachtung der arbeitsrechtlichen und tarifvertraglichen Regelungen. Eine ordentliche Kündigung muss einen der folgenden drei Gründe haben:

- Bei der personenbedingten Kündigung ist die mangelnde Leistungsfähigkeit des Arbeitnehmers, zum Beispiel durch Krankheit, Grund für die

Kündigung. Diese Form der Kündigung kann keinen nachhaltigen Beitrag zu einer Sanierung leisten.

- Bei der verhaltensbedingten Kündigung schließt das Verhalten des Mitarbeiters eine Weiterbeschäftigung aus. Der Arbeitnehmer verletzt seine Pflichten zum Beispiel durch fehlerhafte Leistungen oder Störungen des Ablaufs im Betrieb. Auch durch diese Art der Kündigung kann kein nachhaltiger Sanierungsbeitrag geleistet werden.
- Ist die Kündigung aufgrund von geändertem Personalbedarf, zum Beispiel ausgelöst durch eine Unternehmenskrise, unausweichlich, spricht man von einer betriebsbedingten Kündigung. Insbesondere wenn ein dauerhafter und größerer Personalbestand vorhanden ist, muss eine größere Gruppe von Personen entlassen werden. Dies kann eine Massenentlassung darstellen. Davon spricht man, wenn in der Regel fünf bis zehn Prozent der Belegschaft innerhalb von 30 Kalendertagen entlassen werden. In einem solchen Fall muss der Arbeitgeber die zu kündigenden Mitarbeiter mittels Sozialauswahl identifizieren. Bei der Sozialauswahl sind Kriterien wie Lebensalter, Betriebszugehörigkeit oder Familienstand zu berücksichtigen. Da die genauen Punkte der Sozialauswahl nicht gesetzlich vorgegeben sind, bietet es sich an, einen Sozialplan mit den Mitarbeitervertretern (also wenn vorhanden: dem Betriebsrat) zu vereinbaren. Der Sozialplan dient dem Nachteilsausgleich. Er schützt den Arbeitgeber auch davor, dass ein im Zuge einer Massenentlassung gekündigter Mitarbeiter sich darauf beruft, dass er ohne die Berücksichtigung von Sozialkriterien für die Entlassung ausgesucht worden ist. Dies würde gemäß § 1 KSchG zur Unwirksamkeit der Kündigung führen. Ziel des Sozialplans ist es, dass diejenigen Mitarbeiter zur Entlassung ausgewählt werden, für die die Folgen des Arbeitsplatzverlusts am besten aufzufangen sind. Aus diesem Grund wird häufig auch ein Interessenausgleich zwischen Betriebsrat innerhalb eines Sozialplans vereinbart. In diesem Interessenausgleich einigen sich die Arbeitgeber und Arbeitnehmer über die genauen Konditionen des Betriebsumbaus bzw. des Personalabbaus, also wann werden welche Mitarbeiter gekündigt.

Daneben gibt es noch die Möglichkeit zur außerordentlichen Kündigung, manchmal auch fristlos genannt. Sie ist nur dann möglich, wenn die Fortführung des Arbeitsverhältnisses während der Kündigungsfrist für den

Arbeitgeber nicht mehr zumutbar ist. Dies ist nur in Fällen besonders schwerwiegenden Pflichtverletzungen, wie zum Beispiel bei Diebstahl, Betrug oder anderen strafrechtlich relevanten Tatbeständen möglich. Diese Form der Kündigung kann folglich auch keinen nachhaltigen Beitrag zur Lösung einer Krise leisten.

Bei allen Formen der Kündigung muss der Betriebsrat angehört werden. Bei allen Formen der ordentlichen Kündigung hat er darüber hinaus auch ein Widerspruchsrecht. Widerspricht der Betriebsrat der Kündigung, so hat der Mitarbeiter bis zur rechtskräftigen Entscheidung einen Anspruch auf Weiterbeschäftigung (vgl. Jung 2011, S. 90), was den Sanierungserfolg gefährden bzw. mindestens verzögern kann. Daraus folgt, dass die Unternehmensführung den Betriebsrat von Anfang an in die Sanierungsbemühungen einbeziehen sollte, die Notwendigkeiten erklären sollte und alle eingeleiteten Maßnahmen transparent darstellen sollte.

Die Personalführung hat in der Krise eine besondere kommunikative Verantwortung. Die Sanierung eines Unternehmens führt unweigerlich zu Gerüchten und aufgrund der Angst von Mitarbeitern vor dem Verlust ihres Arbeitsplatzes zu Blockaden und Demotivation. Von daher ist es ein außerordentlich wichtiger Erfolgsfaktor, Vertrauen zwischen Unternehmensführung, Führungskräften und Mitarbeitern zu schaffen. Eine besonders wichtige Rolle spielt dabei der Betriebsrat, auch aufgrund seiner starken Stellung bei Kündigungen und bei der Verhandlung des Sozialplans. Mit dem Betriebsrat sollte offen kommuniziert werden. Beschönigungen helfen genauso wenig weiter wie Versprechungen zu Arbeitsplatzert halt und dem Erfolg der Sanierung, die später wieder zurückgenommen werden müssen. In größeren Unternehmen spielt der Wirtschaftsausschuss als Unterausschuss des Betriebsrats eine besondere Rolle. Hier informiert der Arbeitgeber die Belegschaftsvertreter über die wirtschaftlichen Zusammenhänge. Hier gehört auch eine frühzeitige Information über die Krise und die Sanierung hin. Hat man sich der Zustimmung und des Vertrauens des Betriebsrats und insbesondere des Wirtschaftsausschusses versichert, so kann man viele Sanierungsschritte schneller im Konsens durchführen.

Eine der Hauptaufgaben der Kommunikation während der Sanierung ist es, Gerüchte zu verhindern. Dazu dient eine klare Kommunikation, bei der die Hauptaussagen durch die Unternehmensleitung auch häufig wiederholt werden. Dies dient der Verankerung dieser Informationen bei allen

Mitgliedern der Belegschaft. Kommunikationsmedien sind die Betriebsversammlung, ein Schwarzes Brett, die Mitarbeiterzeitung, E-Mails an alle Arbeitnehmer etc. Wichtig ist es auch, dass das mittlere Management in die Kommunikation einbezogen wird und diesen wichtigen Führungskräften die Argumente an die Hand gegeben werden, um alle Mitarbeiter vom Gelingen der Sanierung zu überzeugen.

Die Personalabteilung muss sich auch damit auseinandersetzen, welcher Führungsstil in der Krise angemessen ist (vgl. Groß 2014, S. 228 f.), um die Krise erfolgreich zu meistern. So ist in einer Liquiditätskrise, die schnelles und entschiedenes Handeln erfordert, der Schwenk zu einem autoritären Führungsstil angemessen. In der strategischen Krise, die noch latent ist, wird eher ein kooperativer Führungsstil angemessen erscheinen, um die strategischen Fragen gemeinsam mit den wichtigsten Mitarbeitern lösen und fortentwickeln zu können. Innerhalb der Sanierung ist während der Analysephase, der Suche nach Krisenursachen und Strategien, ebenfalls eher eine kooperative Führung angezeigt, während bei der Durchsetzung der eventuell harten Sanierungsschritte ein autoritärer Führungsstil Anwendung finden sollte. In jedem Falle ist es wichtig, die Mitarbeiter auch in der Sanierung bei der Stange zu halten und für deren Motivation zu sorgen, die trotz der Unsicherheit gewährleistet, dass die Leistungen des Unternehmens gut erbracht werden können. Für jede Führungskraft entsteht dabei eine diffizile Situation: Eine Sanierung mit all ihren Einschnitten und Veränderungen führt dazu, dass die tägliche Arbeit schwieriger für alle Mitarbeiter wird. Auf der anderen Seite können die Unsicherheiten aber zu erheblicher Demotivation führen. Diese beiden Punkte in der Balance zu halten und gleichzeitig noch für die Durchsetzung von harten Sanierungsmaßnahmen zu sorgen, ist ein außerordentlich schwieriges Unterfangen, was selbst gestandene und erfahrene Führungskräfte in Schwierigkeiten bringen kann.

In der Sanierung wäre es ebenfalls wichtig, das kreative Personal der Belegschaft voll auszunutzen. Dies scheitert meist an der Blockade, die entsteht, weil die Mitarbeiter Angst um den eigenen Arbeitsplatz haben. Hier mit positiven, aber realistischen Botschaften zu helfen, ist eine der wichtigsten Aufgaben der Personalführung in der Krise.

Die Checkliste Tab. 2.5 fasst die Sanierungsmaßnahmen aus dem Bereich Human Resources/Personal noch einmal kurz zusammen.

**Tab. 2.5** Checkliste Sanierungsmaßnahmen aus dem Bereich Human Resources/Personal. (Quelle: Eigene Erstellung)

1	Wurde eine Personalbedarfsplanung zur Ermittlung des möglichen bzw. notwendigen Personalabbaus durchgeführt?
2	Wurde ein Einstellungsstopp verkündet?
3	Sind Halteprämien für wichtige Mitarbeiter geprüft worden?
4	Überstundenabbau prüfen!
5	Zeitverträge nicht verlängern, Aufhebungsverträge anbieten, wo dies sinnvoll ist.
6	Möglichkeit zur Anmeldung von Kurzarbeit prüfen.
7	Prüfen, ob Mitarbeiter in Altersteilzeit gehen können.
8	Aussprechen von Kündigungen gemäß den arbeitsrechtlichen Möglichkeiten (Betriebsrat involvieren, Sozialauswahl beachten).
9	Kommunikation mit dem Betriebsrat zielführend gestalten.
10	Kommunikation mit allen Mitarbeitern zielführend gestalten.
11	Prüfen, welche Möglichkeiten es gibt, Führungskräfte aller Ebenen in ihren besonderen Aufgaben während der Sanierung zu unterstützen (Coaching etc.)

## 2.2.7 Forschung und Entwicklung

Forschung und Entwicklung hat je nach Branche einen erheblichen Einfluss auf die Kostenstrukturen in Unternehmen. So liegen die Forschungs- und Entwicklungskosten im Bereich der Automobilindustrie bei fünf bis sieben Prozent der Wertschöpfung, in der Chemie- und Pharmabranche sogar bei bis zu 20 %. Bei Dienstleistungsunternehmen ist der Anteil mit circa drei Prozent dagegen deutlich geringer (vgl. Ziechmann 2014, S. 158). Es wäre in forschungsintensiven Branchen fahrlässig, diesen Bereich bei der Sanierung auszublenden. Auf der einen Seite gehört Forschung und Entwicklung also zu den großen Kostenträgern. Auf der anderen Seite hat Forschung und Entwicklung erhebliche Auswirkungen auf die Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens. Innovationen durch den Wettbewerb erfordern auch Reaktionen in vielen Bereichen. Immer mehr Umsätze werden mit neuen Produkten erzielt, sodass mangelnde Innovation zu größeren Schwierigkeiten in der Zukunft führt. Aus diesen Gründen ist es notwendig, dass man sich genau überlegt, welche Sanierungsmaßnahmen ergriffen werden. Dabei sind kurzfristige Kosteneinsparungen und langfristige Erfolgsaussichten des Unternehmens gegeneinander abzuwägen.



Erste Maßnahme in der Sanierung ist das Sichten von Innovationsprojekten. Gerade in Großunternehmen gibt es hierbei oft überraschende Ergebnisse. So manche Forschungs- und Entwicklungsabteilung verselbstständigt sich. Projekte müssen zur allgemeinen Strategie des Unternehmens passen. Insofern sollte ein F&E-Projektportfolio erstellt werden und diejenigen Projekte, die nicht zur Unternehmensstrategie passen, sofort beendet werden. Weiterhin ist bei jedem Projekt der Status zu erfragen und der mögliche Nutzen. Eine Möglichkeit der Messung der Nützlichkeit von Forschungs- und Entwicklungsprojekten ist die Earned Value-Methode aus dem Bereich Controlling des Forschungs- und Entwicklungsbereichs (vgl. ausführlich zu dem Instrument Britzelmaier 2013, S. 370 ff.; Stratton 2006).

Insgesamt kann man vier Stoßrichtungen des Sanierungsbeitrags der Forschungs- und Entwicklungsbereiche identifizieren (vgl. Ziechmann 2014, S. 165):

1. Liquiditätswirksame Einsparungen, um unmittelbar einen Einsparungseffekt zu erzielen. Ist das Unternehmen bereits in der Liquiditätskrise, muss hier mit besonderer Priorität angesetzt werden.
2. Erstellung eines Budgets für Forschung und Entwicklung, das die aktuelle Unternehmenssituation berücksichtigt, aber auch genügend Chancen für künftige Entwicklungen bietet.
3. Steigerung der Rentabilität des Technologie- und Produktentwicklungsprozesses in Übereinstimmung mit den strategischen Leitlinien des Unternehmens.
4. Entwicklung neuer attraktiver Technologien zur Erzielung von nachhaltigen Wettbewerbsvorteilen.

Die Unternehmensleitung muss abwägen, welche Stoßrichtung sie wählt, um das Unternehmen in der Sanierung voranzubringen.

### 2.2.8 Unternehmensinfrastruktur

Porter gibt in seiner Wertkette der Unternehmensinfrastruktur eine besondere Rolle. Sie hat nicht nur eine dienende Funktion für die primären Aktivitäten, sondern im Gegensatz zu den anderen sekundären Aktivitäten eine

eigenständige strategische Position. Zu verstehen ist unter der Unternehmensinfrastruktur eine Reihe von Aktivitäten wie Planung, Finanzen, Rechnungswesen, Rechtsfragen, Qualitätsmanagement, Kontakte zu staatlichen Stellen etc. Damit trägt die Unternehmensinfrastruktur praktisch alle übrigen Wertaktivitäten des Unternehmens. Sie hat damit eine starke Stellung, die manchmal bei der Einordnung als sekundäre, rein unterstützende Aktivität unbeachtet bleibt.

Im Folgenden soll insbesondere auf die nicht-finanziellen Aktivitäten eingegangen werden, die zur Unternehmensinfrastruktur gehören. Dazu gehört in erster Linie die IT-Infrastruktur eines Unternehmens. Die Informationstechnologie ist in den allermeisten Unternehmen heutzutage das Rückgrat der Geschäftstätigkeit. Ohne automatisierte, in der Datenverarbeitung installierte Prozesse ist kaum ein Geschäft heute zu führen. IT ist für viele neue Geschäftsmodelle Ausgangsbedingung. Daneben ist die IT ein Mittel, um bestehende Geschäftsmodelle zu optimieren. IT ist in vielen Fällen ausschlaggebend für das Unternehmenswachstum bzw. zumindest ein wichtiger Treiber für Veränderungen und Wettbewerbsstärke in Unternehmen. Im Umkehrschluss folgt daraus, dass eine mangelhafte IT-Landschaft, die die notwendigen Funktionen nicht abdeckt, ein wesentlicher Krisenauslöser oder -verstärker sein kann. Daher muss in der Sanierung ein besonderes Augenmerk auf die Optimierung der IT gelegt werden.

Ein häufiges Problem, was zu einer negativen IT-Situation führt, ist ein schwaches Management. Dies kann insbesondere dadurch verursacht werden, dass IT-Manager technologiegetrieben sind und wenig in Geschäftszusammenhängen denken. Dies, gepaart mit einer Unternehmensleitung, die selbst wenig Affinität zu EDV-Themen hat, kann Probleme bringen, insbesondere, weil die Kommunikation zwischen den geschäftlichen Anforderungen an die IT und die Umsetzung nicht richtig funktionieren. Im schlimmsten Fall wird viel Geld in Lösungen gesteckt, die nicht praktikabel sind. Sanierungsansätze sind rigides IT-Controlling mit der Zielsetzung, Transparenz über Leistungen und Kosten zu erhalten. Im schlimmsten Fall kann die Sprachlosigkeit nur dadurch aufgelöst werden, dass sich die Geschäftsleitung von der IT-Leitung trennt und diese durch einen stärker in Geschäftsprozessen denkenden IT-Leiter ersetzt. Dies kann während einer Sanierung der richtige Ansatz sein.

Daneben können sowohl die IT-Infrastruktur als auch die IT-Anwendungssysteme ungeeignet bzw. ungünstig sein. Insbesondere eine heterogene

Hard- und Softwareinfrastruktur kann durch Inkompatibilitäten geprägt sein, die wiederum zu teuren Extralösungen führen. Ein Ausweg kann die Arbeit mit Standardsoftware sein. Diese hat den Vorteil, dass eine Servicelandschaft existiert und viele Komponenten für Anforderungen verfügbar sind, die sonst mit hohem Aufwand selbst erstellt werden müssen. Für Standardsoftware gibt es auch in der Regel auf dem freien Markt verfügbare Arbeitnehmer, die über Kenntnisse verfügen. Damit ist gewährleistet, dass kein Spezialwissen geschaffen wird und keine Erpressbarkeit durch Mitarbeiter mit Einzelwissen entsteht. Dies könnte gerade während einer Sanierung auch zu Problemen führen, weil spezialisierte, nur schwer ersetzbare Mitarbeiter, ihren Sanierungsbeitrag verweigern können.

In der akuten Sanierung ist die IT-Projektarbeit schwierig, weil sie mit hohen Kosten verbunden ist. Aufgrund der Bedeutung elektronischer Systeme muss aber sichergestellt werden, dass die Funktionsfähigkeit der Systeme gegeben ist. Hier muss also auch in einer sonst auf rigides Sparen ausgerichteten Situation eventuell Geld investiert werden. Eine Möglichkeit, schnell die Situation zu verbessern und dabei auch noch Geld zu sparen, ist es, bestimmte oder im Extremfall auch alle IT-Aktivitäten an fremde Unternehmen zu vergeben, was die Betriebswirtschaftslehre unter dem Begriff „Outsourcing“ diskutiert. Outsourcing ist ein zusammengesetztes Wort aus den Begriffen „outside“, „resource“ und „using“. Seine Bedeutung im Zusammenhang mit der IT ist, dass Aktivitäten wie Infrastruktur, Applikationen, Prozesse oder Personal für einen vorher festgelegten Zeitraum an ein anderes Unternehmen vergeben werden. Grundlage dieses Engagements ist ein Vertrag (vgl. Krcmar 2011, S. 165). Das Outsourcing kann dabei intern oder extern ausgestaltet sein. Ein internes Outsourcing bedeutet, dass die IT-Aktivität in ein selbstständiges, aber rechtlich verbundenes Unternehmen (zum Beispiel ein Shared Service Center) ausgegliedert wird. Bei einem externen Outsourcing übernimmt ein fremdes Unternehmen die Tätigkeit. Die Idee von Outsourcing wird häufig im Zusammenhang mit IT diskutiert, allerdings gibt es auch Anwendungen in allen anderen Fragen des Unternehmens (zum Beispiel unter dem Stichwort der verlängerten Werkbank). Die Vorteile des IT-Outsourcings liegen vor allem im wirtschaftlichen Bereich, zum Beispiel durch Kosteneinsparungen oder einer Variabilisierung von Kosten. Daneben kann dadurch eine verbesserte Servicequalität erreicht werden.

Eine starke Ähnlichkeit mit dem Outsourcing weist das sogenannte Offshoring (vgl. Krcmar 2011, S. 166) auf. Hier werden bestimmte Aktivitäten in Niedriglohnländer verlegt. Insbesondere Großunternehmen haben Aktivitäten wie Buchhaltung, Spesenabrechnung etc. in Niedriglohnländer wie Indien verlegt. Damit lassen sich schnell Kosten einsparen, allerdings muss auf der anderen Seite eine ausreichende Servicequalität sichergestellt werden und die Compliance der Prozesse auch mit deutschem Recht langfristig sichergestellt werden. Eine Entscheidungsalternative, die das Sanierungsmanagement berücksichtigen sollte, ist es, die Angemessenheit von Leistungen zu hinterfragen und auch bestimmte, insbesondere interne Services, von denen die Kunden nicht direkt betroffen sind, zurückzufahren. So ist wahrscheinlich eine taggenauere Bearbeitung von Spesenabrechnungen nicht notwendig. Es reichen in den allermeisten Unternehmen Bearbeitungszeiten von einmal in der Woche oder anderen, noch größeren Zeiträumen aus.

Dabei haben viele Outsourcing-Entscheidungen einen ambivalenten Hintergrund (vgl. Pfaller 2013, S. 12 f.). Zum einen wird die IT-Leistung von vielen Entscheidern als Commodity angesehen, die wenig strategische Bedeutung hat, weil es sich lediglich um eine unterstützende Funktion handelt. Andere Entscheider, manchmal aus demselben Unternehmen, sehen in der Informationstechnologie einen strategischen Faktor, der Wettbewerbsvorteile begründet. Beide Aspekte sind sicherlich branchen- bzw. unternehmensabhängig deutlich unterschiedlich zu beurteilen. Wichtig ist, dass man auch in einer langfristig angelegten Sanierung nicht die Kernkompetenzen des Unternehmens einfach weggibt. Dies ist insbesondere deshalb wichtig, weil ein Outsourcing der IT langfristig ist und nur schwer reversibel ist. Aus diesem Grund sollte man auch in einer Krisensituation die Outsourcing-Entscheidung gut reflektieren, bevor man zu einer Entscheidung kommt.

Bei allen Entscheidungen im Zusammenhang mit der Informationstechnologie ist die fortschreitende Digitalisierung zu beachten. Loebbecke (2006, S. 360) definiert Digitalisierung wie folgt: „Being digital is [...] actually a way of living and is going to impact absolutely everything.“ Diese Definition ist extrem weit gefasst, zeigt aber die Bedeutung, die digitale Elemente des Wirtschaftens jetzt und noch mehr in der Zukunft haben werden. Man kann davon ausgehen, dass sich die reale Wirtschaft immer mehr in eine virtuelle Welt verlagern wird. In einer empirischen Untersuchung unter mittelständischen Unternehmen (vgl. Becker und Vogt 2015, S. 429 ff.) zeigt sich

eindrucksvoll, dass die allermeisten Unternehmen bereits jetzt die Aktivitäten der Wertkette vielfach mit digitalen Methoden betreiben. Dazu gehört zum Beispiel beim Personal das eRecruiting, Online-Werbung, Betrieb von eShops und Nutzung von Social Media im Marketing und Vertrieb, Nutzung von Online-Banking und dem elektronischen Versand von Rechnungen im Finanzwesen etc. All diese Beispiele zeigen, dass heute unternehmerisches Tun ohne digitale Instrumente nicht mehr denkbar ist. Aus diesen Gründen müssen die Unternehmen auch in einer Sanierung sorgsam mit dem Bereich Informationstechnologie umgehen. Eine zu stark nur auf Kosteneinsparungen setzende Sanierung kann gefährlich sein und das Geschäft schwer schädigen. Auf der anderen Seite ist die Informationstechnologie ein wichtiger Kostenfaktor, der auch keinesfalls ausgespart werden darf.

Zur Unternehmensinfrastruktur gehört auch der Bereich Corporate Governance, also die Unternehmensführung an sich. Es ist bereits an anderer Stelle erwähnt worden, dass die Unternehmensführung in vielen Fällen der Grund für die Schieflage ist, weil die verfolgte Strategie nicht erfolgreich war oder die Unternehmensführung nicht stringent durchgeführt wurde. Der Begriff Corporate Governance wird im Deutschen am ehesten mit „Unternehmensverfassung“ übersetzt (vgl. Ringleb et al. 2014). Man kann Corporate Governance so definieren, dass es die Methoden sind, die Investoren anwenden bzw. von ihren Unternehmen einfordern, um sicherzustellen, dass sie einen angemessenen Ertrag aus ihrer Investition ziehen. Dabei geht man meist von einer Trennung von Eigentum (Gesellschafter oder Aktionäre) und Verfügungsgewalt (Unternehmensführung oder Management, gesellschaftsrechtlich Geschäftsführer oder Vorstand) aus (vgl. Shleifer und Vishny 1997, S. 737).

Für eine gute und angemessene Corporate Governance ist es empfehlenswert, mit einem Sanierungsbeirat auf die besondere Krisensituation zu reagieren. Mitglieder dieses Beirats können Vertreter der Kredit gebenden Banken, Berater, Eigentümer, Kunden oder Lieferanten sein. Der Sanierungsbeirat ist kein gesetzlich vorgeschriebenes Organ, kann aber durch den Gesellschaftsvertrag oder die Satzung einer GmbH oder AG geschaffen werden. Ihm können Verantwortlichkeiten als Aufsichts-, aber auch als Entscheidungsgremium gegeben werden, insbesondere all diejenigen Verantwortlichkeiten, die unmittelbar mit dem Sanierungsprojekt zusammenhängen. Grenze der Übernahme von Verantwortlichkeiten sind dabei die Pflichtaufgaben der

gesetzlich vorgesehenen Organe, die nicht übertragen werden können. Bei der GmbH können allerdings der Gesellschafterversammlung zustehende Verantwortlichkeiten teilweise durch Beschluss des Gremiums selbst an einen Sanierungsbeirat übertragen werden. Ein solcher Beirat hat den großen Vorteil, dass er Vertrauen schafft, wichtige Stakeholder unmittelbar in die Sanierung einbezieht und damit den Sanierungserfolg wahrscheinlicher werden lässt. Ein Problem, was insbesondere für Gläubiger entstehen kann, ist, dass ihr Darlehen durch die Position im Beirat eventuell als eigenkapitalersetzend angesehen werden kann (vgl. Pleßke 2014, S. 355). Dies ist umstritten, erschwert aber sicherlich die Einbeziehung von möglichen hilfreichen Vertretern der Kredit gebenden Banken.

Corporate Governance umfasst auch die Compliance des Unternehmens. Compliance kann man durch folgende Definition charakterisieren: „Alle Maßnahmen zur Einhaltung von gesetzlichen und anderen Regeln, die dem Unternehmen extern vorgegeben sind, und die Ausarbeitung von Regeln, die sich das Unternehmen selbst gegeben hat, sowie die dazu eingeführten Maßnahmen“ (Behringer 2013, S. 39). Verstöße gegen Compliance-Regeln können existenzbedrohende Krisen von Unternehmen auslösen. Insbesondere im Kartellrecht sind die durch die Behörden verhängten Strafen sehr hoch, sodass ein Unternehmen durchaus in eine Schieflage geraten kann (vgl. dazu Roos 2015, S. 17 f.). Ist es zu einem Verstoß gekommen, kann dies zum einen Reputationsschäden durch negative Medienberichterstattung nach sich ziehen. Zum anderen kann es zum Ausschluss des Unternehmens von öffentlichen Aufträgen oder zu anderen Sanktionen kommen. Diese können eine Krise auslösen oder eine bestehende Krise verschärfen. Um die Krise nicht weiter zu verstärken, ist es notwendig, geeignete Maßnahmen des Compliance-Managements einzuführen. Zu den Details dieser Instrumente sei auf die Literatur verwiesen (zum Beispiel Behringer 2015). Zur Bestätigung und Absicherung, dass die Organe des Unternehmens aktiv waren und etwas zur Gefahrenabwehr unternommen haben, bietet sich eine Zertifizierung an. Eine gute Möglichkeit, die insbesondere auch für mittelständische Unternehmen angemessen ist, ist das Hamburger Compliance Zertifikat, das die Handelskammer Hamburg in Zusammenarbeit mit dem Unternehmensverein Pro Honore e. V. verleiht (vgl. Passarge 2013, S. 157). Eine Zertifizierung gibt zwar keine Garantie, dass keine Schadensfälle auftreten und sorgt auch nicht für vollständigen Haftungsausschluss, hilft aber beim Schutz. Um die teils

enormen Strafen zu vermeiden, kann es sinnvoll sein, auch während einer Sanierung ein Compliance-Management-System zu installieren, insbesondere wenn Compliance-Verstöße häufiger passiert sind – egal ob sie von den Behörden bemerkt und belangt wurden oder nicht.

In einer Sanierung kann auch die Entscheidung zu einer Standortverlagerung getroffen werden. Ein Aufbau einer neuen Produktionsstätte in einem Land mit niedrigen Löhnen ist zunächst mit Investitionen verbunden und scheidet damit insbesondere in einer Liquiditätskrise aus. In einer latenten Krise kann es aber sehr wohl hilfreich sein, den Standort in ein Niedriglohnland zu verlegen. Hierbei muss aber berücksichtigt werden, dass niedrige Löhne allein kein entscheidender Faktor sein dürfen. Die Produktivität ist wichtig. Die Entscheidung muss auf Basis von Lohnstückkosten getroffen werden. Auch sind andere Faktoren wie steigende Transportkosten und das Risiko von Know-how-Abfluss in das Entscheidungskalkül zu ziehen. Dabei muss man aber berücksichtigen, dass Standortentscheidungen riskante Entscheidungen sind (vgl. Buhmann und Schön 2009, S. 279). Die Usancen und Standortfaktoren ändern sich. Insbesondere steigen auch die Lohnkosten und es können sich die politischen Bedingungen verändern. So können Steuern und Arbeitsgesetze verändert oder Mindestlöhne eingeführt werden. Insbesondere zeigt sich in der historischen Entwicklung, dass die Länder mit Kostenvorteilen sich nach und nach ändern. Man spricht von der „internationalen Jagdlinie“ (Müller und Kornmeier 2002, S. 275 f.). Nach dem Zweiten Weltkrieg war es vielfach Japan, das die Position besetzte, Produkte mit Standardqualität kostengünstig herzustellen. Danach folgten Länder wie Südkorea und später die osteuropäischen Länder. Heute sind es vielfach ostasiatische Länder, zum Beispiel Indonesien oder Vietnam, die diese Position im strategischen internationalen Wettbewerb einnehmen. Von daher ist es häufig nur ein kurzfristiger Erfolg, eine Produktion am kostengünstigen Standort der Welt zu haben. Eine ständige Veränderung von Standorten ist aber aus Kosten- und Sanierungsgründen nicht sinnvoll und möglich.

Der am weitesten gehende Sanierungsbeitrag der Unternehmensinfrastruktur ist die Schließung von Standorten. Dies bedeutet, dass einzelne Standorte ihre betriebliche Tätigkeit vollständig einstellen, die Betriebsmittel und auch das Personal abgebaut werden (vgl. Rudhart 1978, S. 68 f.). Dies ist zu unterscheiden von der Liquidation, die sich auf die gesamte rechtliche Einheit des Unternehmens beziehen würde. Die weitgehende Entscheidung zu einer

Standortschließung bedarf einer gründlichen Vorbereitung, weil sie Rückwirkungen auf zahlreiche Bereiche des bestehenden Unternehmens hat. So wird die Ablauforganisation der verbliebenen Geschäftstätigkeit verändert, worauf reagiert werden muss. Beispielsweise müssen bisher selbsterstellte Produkte künftig fremd zugekauft werden. Sicherlich verändern sich die Kapazitäten des Unternehmens. Dies ist bei Absatzplanungen zu berücksichtigen. Zu beachten ist stets die besondere Problemlage beim Personalabbau. Die Mitarbeiter, die noch im Unternehmen verbleiben sollen, müssen mittels Änderungskündigungen (mit einem anderen Arbeitsort) versetzt werden. Bleiben Immobilien im Besitz des Unternehmens zurück (durch eigenes Eigentum oder langfristige Mietverträge), so ist frühzeitig damit zu beginnen, Nachmieter oder Alternativnutzer zu gewinnen. Ansonsten ergeben sich erhebliche Kostenbelastungen durch leerstehende Immobilien, die auch den Sanierungserfolg gefährden, mindestens aber relativieren. Die Checkliste Tab. 2.6 soll helfen, die wichtigsten Punkte bei einer Schließung einer Betriebsstätte rechtzeitig zu beachten.

Die Checkliste Tab. 2.7 fasst die wesentlichen Prüfpunkte im Bereich der Unternehmensinfrastruktur noch einmal kurz zusammen.

**Tab. 2.6** Maßnahmen bei einer Schließung eines Betriebsteils. (Quelle: Eigene Erstellung in Anlehnung an Hohberger und Damlachi 2014, S. 56)

1	Sind die Voraussetzungen des Kündigungsschutzrechtes für Mitarbeiter beachtet worden?
2	Sind die einzelnen Verträge rechtzeitig gekündigt worden? Zu beachten sind Miet-, Gas-, Wasser-, Strom-, Telefon-, Dienstleistungsverträge etc.
3	Sind die Möglichkeiten von Änderungskündigungen ausgeschöpft worden, d. h. die Versetzung von Mitarbeitern in andere Betriebsstätten?
4	Ist die Umzugslogistik rechtzeitig begonnen worden?
5	Sind Gegenstände des Anlagevermögens eingelagert, umgezogen bzw. verkauft worden?
6	Sind die Regeln für Entsorgung von Anlagegegenständen, insbesondere derjenigen, die im Zusammenhang mit Gefahrgut stehen, beachtet worden?



**Tab. 2.7** Übersicht über die Sanierungsmaßnahmen im Bereich Unternehmensinfrastruktur. (Quelle: Eigene Erstellung)

1	Ist die IT-Infrastruktur angemessen für die Geschäftstätigkeit?
2	Wurden die laufenden IT-Projekte auf ihre Notwendigkeit geprüft?
3	Wurden neue IT-Projekte gestartet, die einen Sanierungsbeitrag leisten?
4	Wurden Outsourcing und Offshoring von IT und anderen Funktionsbereichen geprüft?
5	Ist das Unternehmen auf die weitere Digitalisierung der Geschäftstätigkeit gut vorbereitet?
6	Ist die Corporate Governance klar, eindeutig und situationsadäquat?
7	Wurde die Einrichtung eines Sanierungsbeirats geprüft?
8	Ist ein adäquates Compliance-Management-System vorhanden?
9	Wurden Standortverlagerungen geprüft?
10	Wurden Standortschließungen geprüft?

## Literatur

- Aaker DR (1992) Strategic Marketing Management, 3. Auflage, New York.
- Ansoff I (1976) Managing Surprise and Discontinuity – Strategic Response to Weak Signals, ZfbF, 28. Jg., S. 129–152.
- Arnhold U (2010) User Generated Branding – An exploration into a new field of study focusing on the effectiveness of participatory communication programmes, Wiesbaden.
- Becker W, Vogt M (2015) Digitalisierung im Mittelstand, in: Becker W, Ulrich P: BWL im Mittelstand, Stuttgart, S. 429–451.
- Behringer S (2010) Der Weg zur modernen Investitionsrechnung, Der Betriebswirt, 51. Jg., S. 22–29.
- Behringer S (2013) Compliance – Modeerscheinung oder Prüfstein für gute Unternehmensführung, in: Behringer S: Compliance kompakt, 3. Auflage, Berlin, S. 29–48.
- Behringer S (2015) Compliance, in: Becker W, Ulrich P: BWL im Mittelstand. Grundlagen – Besonderheiten – Entwicklungen, Stuttgart, Verlag W. Kohlhammer, S. 751–761.
- Beutin N, Ziechmann P (2014) Restrukturierung und Sanierung im Vertriebsbereich, in: Buth AK, Herrmanns M: Restrukturierung, Sanierung, Insolvenz, 4. Auflage, München, S. 173–195.
- Bogaschewsky R (2015) Einkauf im Mittelstand, in: Becker W, Ulrich P: BWL im Mittelstand, Stuttgart, S. 139–157.

- Breitsohl H (2014) Beiträge zur Restrukturierung/ Sanierung – Führung, in: Buth AK, Hermanns M: Restrukturierung, Sanierung, Insolvenz, 4. Auflage, München, S. 236–244.
- Britzelmaier B (2013) Controlling, München.
- Brüggemann H, Bremer P (2012) Grundlagen Qualitätsmanagement, Wiesbaden.
- Buhmann M, Schön M (2009) Dynamische Standortbewertung. Denken in Szenarien und Optionen, in: Kinkel S Erfolgsfaktor Standortplanung, Wiesbaden, S. 279–299.
- Chandler AD (1962) Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise, 20. Auflage, Cambridge.
- Cohrs C (2013) Personaleinsatz und Personalfreisetzung, in: Rowold, J.: Human Resource Management, Wiesbaden, S. 145–157.
- Cummings S (1993) The first strategists, Long Range Planning, 26. Jg., Nr. 3, S. 133–135.
- Datta DK, Guthrie JP, Basuil D, Pandey A (2010) Causes and Effects of Employee Downsizing: A review and synthesis, Journal of Management, 36. Jg., S. 281–348.
- De Meuse KP, Bergmann TJ, Vanderheiden PA, Roraff CE (2004) New evidence regarding organizational downsizing and a firm's financial performance: A long-term analysis. Journal of Managerial Issues, 16. Jg., S. 155–177.
- Dillerup R, Stoi R (2013) Unternehmensführung, 4. Auflage, München.
- Eisenberg N (2006) Sanierungsmanagement: Veränderung der Unternehmensführung, in: Hommel U, Knecht T, Wohlenberg H: Handbuch Unternehmensrestrukturierung, Wiesbaden, S. 609–624
- Feldbauer-Durstmüller B, Stiegler H (2002) Sanierung, in: Küpper H-U, Wagenhofer A (Hrsg.): Handwörterbuch Unternehmensrechnung und Controlling, Stuttgart, Sp. 1727–1735.
- Fleege-Althoff F (1930) Die notleidende Unternehmung, Stuttgart.
- Franke G, Hax H (2009) Finanzwirtschaft der Unternehmung, 6. Auflage, Wiesbaden.
- Freiling J, Reckenfelderbäumer M (2010) Markt und Unternehmung, 3. Auflage, Wiesbaden.
- Funk B, Gomez JM, Niemeyer P, Teuteberg F (2010) Geschäftsprozessintegration mit SAP, Wiesbaden.
- Gabath C (2010) Risiko- und Krisenmanagement im Einkauf. Methoden zur aktivem Kostensenkung, Wiesbaden.
- Greiner LE (1970) Evolution and Revolution as Organizations Grow, Harvard Business Review, 50. Jg., Nr. 4, S. 37–46.
- Groß H (2014) Beiträge zur Restrukturierung/ Sanierung – Personal, in: Buth AK, Hermanns M: Restrukturierung, Sanierung, Insolvenz, 4. Auflage, München, S. 215–235.
- Grünert T (2007) Mergers & Acquisitions in Unternehmenskrisen, Wiesbaden.
- Hamel E (2013) Personalwirtschaft, in: Pfohl HC: Betriebswirtschaftslehre der Mittel- und Kleinbetriebe, 5. Auflage, Berlin, S. 245–275.

- Hauschildt J, Grape C, Schindler M (2006) Typologien von Unternehmenskrisen im Wandel. Die Betriebswirtschaft, 66. Jg., S. 7–25.
- Heiserich O-E, Helbig K, Ullmann W (2011) Logistik. Eine praxisorientierte Einführung, Wiesbaden.
- Helbling C (1989) Unternehmenswertoptimierung durch Restrukturierungsmaßnahmen durch Minimierung des betrieblichen Substanzwertes, Die Unternehmung, 43. Jg., S. 173–182.
- Ho-Dac NN, Carson SJ, Moore W (2013) The Effects of Positive and Negative Online Customer Reviews: Do Brand Strength and Category Maturity Matter? Journal of Marketing, 77. Jg., S. 37–53.
- Hohberger S, Damlach H (2014) Praxishandbuch Sanierung im Mittelstand, Wiesbaden.
- Hungenberg H (2012) Strategisches Management in Unternehmen: Ziele – Prozesse – Verfahren, 7. Auflage, Wiesbaden.
- Hutzschenreuter T (2013) Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 5. Auflage, Wiesbaden.
- Jung H (2011) Personalwirtschaft, 9. Auflage, München.
- Kleinaltenkamp M (2011) Kundenwert und Kundenselektion, in: Kleinaltenkamp M et al.: Geschäftsbeziehungsmanagement, 2. Auflage, Wiesbaden, S. 113–140.
- Krafft M, Albers S (2000) Ansätze zur Segmentierung von Kunden: Wie geeignet sind herkömmliche Ansätze, ZfbF, 52. Jg., S. 515–536.
- Krafft M, Frentzen H (2006) Vertriebscontrolling, in: Reinecke S, Tomczak T: Handbuch Marketingcontrolling, Wiesbaden, S. 611–639.
- Krcmar H (2011) Einführung in das Informationsmanagement, Berlin.
- Kremis T, Tükel OI, Rom WO (2006) Outsourcing decision support. A survey of benefits, risks, and decision factors, Supply-Chain Management, 11. Jg., S. 467–482.
- Krystek U, Moldenhauer R (2007) Handbuch Krisen- und Restrukturierungsmanagement. Generelle Konzepte, Spezialprobleme, Praxisberichte, Stuttgart.
- Kummer S, Grün O, Jammernege W (2009) Grundzüge der Produktion, Beschaffung und Logistik, 2. Auflage, München.
- Kunschert M (2009) Der Kundenwert im Industriegütermarketing, Köln.
- Lafrenz K (2004) Shareholder Value-orientierte Sanierung, Wiesbaden.
- Loebbecke C (2006) Digitalisierung: Technologien und Unternehmensstrategien, in: Scholz C: Handbuch Medienmanagement, Berlin u. a.
- Lucas HC, Jie Mein Goh (2009) Disruptive technology: How Kodak missed the digital photography revolution, The Journal of Strategic Information Systems, 18. Jg., S. 46–55.
- Macharzina K, Wolf J (2012) Unternehmensführung, 8. Auflage, Wiesbaden.
- Magretta J (2012) Understanding Michael Porter. The essential guide to competition and strategy, Boston.

- Mikus B (1998) Make-or-buy Entscheidungen in der Produktion. Führungsprozesse – Risikomanagement – Modellanalysen, Wiesbaden.
- Müller R (1986) Krisenmanagement in der Unternehmung, 2. Auflage, Wiesbaden.
- Müller S, Kornmeier M (2002) Strategisches Internationales Management, München.
- Mussnig W (2007) Strategien entwickeln und umsetzen: speziell für kleine und mittelständische Unternehmen, Wien.
- Nagel M, Mielke C (2014) BWL-Methoden, Konstanz u. a.
- Obermeier T, Gasper R (2008) Investitionsrechnung und Unternehmensbewertung, München u. a.
- Oechsler W-A (2011) Personal und Arbeit, 10. Auflage, München u. a.
- Pallasch U (2014) Arbeitsrecht. Ein Lehrbuch für Wirtschaftswissenschaftler, München.
- Passarge M (2013) Repression und Prävention. Hamburger Compliance-Initiativen, ZRFC, 8. Jg., S. 157–159.
- Pfaller R (2013) Outsourcing Entscheidungen, Wiesbaden.
- Pinkwart A, Kolb S, Heinemann D (2005) Unternehmen aus der Krise führen. Die Turnaround Balanced-Scorecard als ganzheitliches Konzept zur Wiederherstellung des Unternehmenserfolgs von kleinen und mittleren Unternehmen, Stuttgart.
- Pleßke C (2014) Gesellschaftsrechtliche Aspekte in der Krise, in: Crone A, Werner H: Modernes Sanierungsmanagement, 4. Auflage, München, S. 337–356.
- Pohlkamp A (2009) Identifikation und Ausschöpfung von Up-Selling Potenzialen; Wiesbaden.
- Porter ME (1979) How competitive forces shape strategy, Harvard Business Review, 57. Jg., Nr. 2, S. 21–38.
- Porter ME (1980) Competitive Strategy, New York.
- Porter ME (2008) The five competitive forces that shape strategy, Harvard business review, Nr. 1, 86. Jg., S. 25–40.
- Porter ME (2010) Wettbewerbsvorteile. Spitzenleistungen erreichen und behaupten, 7. Auflage, Frankfurt.
- Reisinger S, Gattringer R, Strehl F (2013) Strategisches Management, Hallbergmoos.
- Ringleb H-M, Kremer T, Lutter M, von Werder A (2014) Kommentar zum Deutschen Corporate Governance Kodex, 5. Auflage, München.
- Robbins SP, Judge TA (2013) Organizational Behavior, 15. Auflage, Boston u. a.
- Roos A (2015) Compliance Defence. Kartellrechtliche Umsetzung im verfassungsrechtlichen Rahmen, Frankfurt.
- Rousseau DM, Tijoriwala SA (1998) Assessing psychological contracts: issues, alternatives and measures, Journal of Organizational Behavior, 19. Jg., S. 679–695.
- Rudhart PM (1978) Stilllegungsplanung, Wiesbaden.
- Rummelt RP (1991) Strategic Management and Economics, Strategic Management Journal, 12. Jg., Special Issue in Strategy and Economics, S. 5–29.
- Schmalen H (2002) Grundlagen und Probleme der Betriebswirtschaft, 12. Auflage, Stuttgart.

- Shleifer A, Vishny RW (1997) A Survey on Corporate Governance, *Journal of Finance*, 52. Jg., S. 737–783.
- Steven M (2007) *Handbuch Produktion*, Stuttgart.
- Stock-Homburg R (2010) *Personalmanagement*, 2. Auflage, Wiesbaden.
- Stratton RW (2006) *The Earned Value Management Maturity Model*, Vienna.
- Stüker D (2009) *Evaluierung und Steuerung von Kundenbeziehungen aus Sicht des unternehmenswertorientierten Controllings*, Wiesbaden.
- Thommen JP, Achleitner A-K (2012) *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre*, 7. Auflage, Wiesbaden.
- Tomczak T, Rudolf-Sipötz E (2006) Bestimmungsfaktoren des Kundenwerts – Ergebnisse einer branchenübergreifenden Analyse, in: Günter B, Helm S (Hrsg.): *Kundenwert Grundlagen, innovative Konzepte, praktische Umsetzungen*, Wiesbaden, S. 127–156.
- Volck S (1997) *Die Wertkette im prozessorientierten Controlling*, Wiesbaden.
- Wagner W (2007) *Die Unternehmensbewertung*, in: *WP-Handbuch 2008*, Bd. 2, 13. Auflage, Düsseldorf, S. 1–196.
- Weibler J (2012) *Personalführung*, München.
- Werner H (2013) *Supply Chain Management*, 5. Auflage, Wiesbaden.
- Wiesel T, Skiera B (2007) *Unternehmensbewertung auf der Basis von Kundenlebenswerten*, *ZfbF*, 59. Jg., S. 706–731.
- Zhu F, Zhang X (2010) Impact of Online Consumer Reviews on Sales: The Moderating Role of Product and Consumer Characteristics, *Journal of Marketing*, 74. Jg., S. 133–148.
- Ziechmann P (2014) Beiträge zur Restrukturierung/ Sanierung – Forschung & Entwicklung, in: Buth AK, Herrmanns M: *Restrukturierung, Sanierung, Insolvenz*, 4. Auflage, München, S. 157–172.
- Zollondz D (2006) *Grundlagen Qualitätsmanagement*, 2. Auflage, München.

Unternehmenssanierung

Ursachen - Krisenfrüherkennung - Management

Behringer, S.

2017, IX, 172 S. 17 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-8349-3320-1