

# **Managementkompetenzen und Erfolgsfaktoren des Sanierungsprozesses**

Ein umfassendes Kompetenzmodell zur Bewältigung von  
Unternehmenskrisen

Dissertation

zur

Erlangung des akademischen Grades

doctor rerum politicarum (Dr. rer. pol.)

der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät

der Universität Rostock

vorgelegt von

Shadwan Taha, geb. am 07.04.1976 in Syrien

aus Rostock

**Gutachter:**

1. Gutachter: Prof. Dr. Guido Eilenberger
2. Gutachter: Prof. Dr. Friedemann W. Nerdinger

**Datum der Einreichung:** 06.01.2012

**Datum der Verteidigung:** 12.06.2012

# Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis.....	VII
Tabellenverzeichnis .....	VIII
Abkürzungsverzeichnis.....	IX
<b>1 Einführung .....</b>	<b>1</b>
1.1 Problemstellung.....	1
1.2 Gegenstand und Ziel der Arbeit .....	2
1.3 Forschungsdesign und Aufbau der Arbeit.....	3
<b>2 Begriffliche Grundlagen.....</b>	<b>6</b>
2.1 Unternehmenskrisen als Basis der Untersuchung .....	6
2.1.1 Bisherige Behandlung der Unternehmenskrise in der Literatur.....	6
2.1.2 Unternehmungskrise als Existenzgefährdung .....	9
2.1.3 Phasen der Unternehmungskrise .....	11
2.1.4 Krisenstadien und der Verlauf der Unternehmenskrise .....	14
2.1.5 Krisenursachen und -wirkungen.....	16
2.2 Krisenmanagement zur Bewältigung der Unternehmenskrise .....	24
2.2.1 Begriff des Krisenmanagements .....	24
2.2.2 Arten des Krisenmanagements.....	26
2.2.2.1 Aktives Krisenmanagement .....	27
2.2.2.2 Reaktives Krisenmanagement .....	27
2.2.3 Träger der Krisenbewältigung.....	28
2.2.3.1 Unternehmensexterne Träger der Krisenbewältigung.....	28
2.2.3.2 Unternehmensinterne Träger der Krisenbewältigung .....	29
2.3 Managementkompetenzen.....	30
2.3.1 Begriff des Kompetenz.....	30
2.3.2 Bestandteile der Handlungskompetenzen .....	31
<b>3 Prozess der Sanierung .....</b>	<b>36</b>
3.1 Phasen des Sanierungsprozesses .....	36
3.1.1 Identifikation von Unternehmenskrisen und Zielplanung.....	39
3.1.1.1 Krisenerkennung .....	39
3.1.1.2 Analysephasen.....	40

3.1.1.3 Zielplanung.....	42
3.1.2 Sanierungsmaßnahmen.....	43
3.1.2.1 Strategiemassnahmen .....	43
3.1.2.2 Operative Maßnahmen .....	46
3.1.2.2.1 Ertragswirtschaftliche Maßnahmen.....	46
3.1.2.2.2 Finanzwirtschaftliche Maßnahmen .....	47
3.1.2.3 Sofortmaßnahmen .....	48
3.1.3 Implementierung .....	49
3.1.4 Kontrolle .....	49
3.2 Herausforderungen des Sanierungsprozesses.....	51
3.2.1 Zeitdruck .....	51
3.2.2 Unvollkommene Informationen .....	52
3.2.3 Widerstände.....	54
3.2.4 Unsicherheit.....	55
<b>4 Ermittlung von Managementkompetenzen und Erfolgsfaktoren im Rahmen des Sanierungsprozesses .....</b>	<b>57</b>
4.1 Managementkompetenzen und Erfolgsfaktoren in Bezug auf die Identifikation von Unternehmenskrisen und Zielplanung.....	57
4.1.1 Informationsbeschaffung.....	59
4.1.1.1 Personengruppen als Informationsquelle.....	61
4.1.1.2 Medien als Informationsquelle.....	62
4.1.2 Analysephasen und Erfolgsfaktoren.....	66
4.1.2.1 Unternehmens- und Umweltanalyse .....	67
4.1.2.1.1 Einschätzung der Chancen und Risiken der Unternehmensumwelt... 69	
4.1.2.1.2 Einschätzung der Stärken und Schwächen des Unternehmens .....	78
4.1.2.2 Sanierungsfähigkeit und Sanierungswürdigkeit.....	81
4.1.3 Zielplanung.....	84
4.2 Managementkompetenzen und Erfolgsfaktoren in Bezug auf Entscheidungsprozesse.....	87
4.2.1 Alternativensuche.....	90
4.2.1.1 Rationale Ermittlung von Alternativen .....	93
4.2.1.2 Intuitive Ermittlung von strategischen Maßnahmen .....	96
4.2.2 Alternativenbewertung und Entscheidung .....	98

4.3 Managementkompetenzen und Erfolgsfaktoren in Bezug auf Implementierungsprozesse.....	100
4.3.1 Widerstände gegen die Implementierung.....	101
4.3.1.1 Klassifikationen von Widerständen.....	101
4.3.1.2 Ursachen von Widerständen.....	102
4.3.2 Umgang mit Widerständen.....	105
4.3.2.1 Passender Führungsstil.....	106
4.3.2.2 Erforderliche Managementkompetenzen .....	108
4.3.2.2.1 Kommunikative Fähigkeiten .....	108
4.3.2.2.2 Kooperative Fähigkeiten .....	111
4.4 Managementkompetenzen und Erfolgsfaktoren in Bezug auf Kontrollprozesse ...	113
4.5 Zusammenfassung der Managementkompetenzen und Erfolgsfaktoren des Sanierungsprozesses .....	118
<b>5 Empirische Untersuchung.....</b>	<b>121</b>
5.1 Empirische Methodik.....	121
5.1.1 Auswahl einer geeigneten Forschungsmethode .....	121
5.1.2 Datenerhebung.....	123
5.1.2.1 Fragebogenstruktur .....	124
5.1.2.2 Auswahl der Stichprobe .....	127
5.1.2.3 Ablauf der Untersuchung.....	130
5.2 Auswertung der Untersuchungsdaten.....	131
5.2.1 Strukturdaten der Befragten .....	131
5.2.2 Analyse der Erfolgsfaktoren des Sanierungsprozesses .....	134
5.2.2.1 Erfolgsfaktoren für die Planung.....	134
5.2.2.2 Erfolgsfaktoren für die Entscheidung .....	136
5.2.2.3 Erfolgsfaktoren für die Implementierung.....	137
5.2.2.4 Erfolgsfaktoren für die Kontrolle.....	139
5.2.3 Analyse der Managementkompetenzen.....	140
5.2.4 Analyse der Fragen über Umsetzungsstand des Sanierungsprozesses.....	142
5.3 Ergebnisse und Hypothesensystem .....	143
<b>6 Abschließende Bemerkungen.....</b>	<b>148</b>
6.1 Zusammenfassung .....	148
6.2 Schlussfolgerungen und Handlungsempfehlungen.....	149
6.3 Ausblick.....	155

Literaturverzeichnis .....	156
Anhang.....	186

# Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Aufbau der Arbeit .....	4
Abb. 2: Krisenphasenmodell.....	13
Abb. 3: Krisenstadien .....	14
Abb. 4: Managementfehler als häufigste Insolvenzursache .....	18
Abb. 5: Krisenphasen und Krisenmanagement.....	26
Abb. 6: Phasen des Sanierungsprozesses.....	38
Abb. 7: Strategie-Optionen zur Krisenbewältigung .....	45
Abb. 8: Informationsbearbeitung als Top-Managementaufgabe .....	58
Abb. 9: Dimensionen der Medienkompetenz in Bezug auf Informationsbeschaffung.....	64
Abb. 10: Umwelt- und Unternehmensanalyse .....	68
Abb. 11: Entscheidungsprozess .....	89
Abb. 12: Informationsstand anhand veränderter Umweltzustände.....	91
Abb. 13: Handlungskompetenzen und Lernprozess .....	115
Abb. 14: Verteilung der Top 25-Managementberatungs-Unternehmen nach Umsatz und Mitarbeitern .....	129
Abb.15: Beantwortungsdauer .....	132
Abb. 16: Verteilung der ausgewerteten Beratungsunternehmen nach Umsatz und Mitarbeitern .....	133
Abb. 17: Erfolgsfaktoren des Sanierungsprozesses bei der Planung.....	135
Abb. 18: Erfolgsfaktoren des Sanierungsprozesses bei der Entscheidung .....	136
Abb. 19: Erfolgsfaktoren des Sanierungsprozesses bei der Implementierung .....	138
Abb. 20: Erfolgsfaktoren des Sanierungsprozesses bei der Kontrolle.....	139
Abb. 21: Managementkompetenzen in Bezug auf den gesamten Sanierungsprozess .....	141
Abb. 22: Stand des Lernprozesses beim Sanierungsprozess .....	142
Abb. 23: Erfolgsgrad des Sanierungsprozesses .....	142
Abb. 24: Hypothesen- und Kausalmodell in Bezug auf den Sanierungsprozess.....	147
Abb. 25: Managementkompetenz-Modell in Bezug auf den Sanierungsprozess .....	150

## **Tabellenverzeichnis**

Tab. 1: Destruktive Wirkungen von Unternehmenskrisen .....	22
Tab. 2: Personengruppen als Informationsquelle .....	62
Tab. 3: Ursachen von Widerständen gegen Implementierung.....	103
Tab. 4: Erfolgsfaktoren in Bezug auf den Sanierungsprozess .....	119
Tab. 5: Hypothesen in Bezug auf den Sanierungsprozess .....	145

# Abkürzungsverzeichnis

BDU	Bundesverband Deutscher Unternehmensberater
BFuP	Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis
CFA	Confirmatory factor analysis
Co. KG	Compagnie Kommanditgesellschaft
DSWR	Datenverarbeitung, Steuer, Wirtschaft, Recht
EFA	Exploratory Factor Analysis
EH	Euler Hermes
FAZ	Frankfurter Allgemeine Zeitung
F&E	Forschung und Entwicklung
H.	Heft
HBR	Harvard Business Review
IGA	Internationales Gewerbearchiv
IRC	Institut für Rechnungswesen und Controlling
IS	Informationssystem
IT	Informationstechnik
KPMG	Klynveld, Peat, Marwick und Goerdeler
Me	Median
MM	Manager Magazin
o.S.	ohne Seitenzahl
S.	Seite
SMM	Schweizer Maschinenmarkt
Tab.	Tabelle
Verl.	Verlag

Vol.	Volume
WiSt	Wirtschaftswissenschaftliches Studium
WISU	Wirtschaftsstudium
ZfB	Zeitschrift für Betriebswirtschaft
ZIS	Zentrum für Insolvenz und Sanierung

# 1 Einführung

## 1.1 Problemstellung

In einer freiheitlichen Wirtschaftsordnung ist der Existenzkampf als Konsequenz des Wettbewerbs ein normaler Prozess für Unternehmen.<sup>1</sup> Zur Wettbewerbsfähigkeit muss das Unternehmen über Erfolgspotenziale verfügen. Bei mangelnder Bereitschaft des Unternehmens zur Anpassung an sich ständig verändernde Umweltzustände verliert das Unternehmen seine Wettbewerbsvorteile bzw. Erfolgspotenziale und befindet sich auf dem Weg in eine existenzbedrohende Krise.

Seit Beginn der 1980er Jahre haben die Problematik der Unternehmenskrisen und damit der Prozess der Unternehmenssanierung sowohl in der Praxis als auch in der Theorie an Bedeutung gewonnen.<sup>2</sup> Ein Indiz dafür ist in fast allen wissenschaftlichen Publikationen zur Unternehmenskrise das Vorhandensein von Insolvenzstatistiken, die auf die Auseinandersetzung mit der Thematik hinweisen.<sup>3</sup> Die Krisenforschung zeichnet sich insgesamt durch Teilung der einzelnen Forschungsgebiete sowie durch eine Vorherrschaft der Krisenursachen- und -prognosenforschung aus.<sup>4</sup> Mit der Erforschung der Bündel von Krisenursachen wird versucht, ein umfangreiches Konzept für Krisenbewältigungen zu formulieren. Dieses Konzept umfasst alle mögliche Strategien und Sanierungsmaßnahmen. Ausgehend von der Tatsache, dass jedes existenzbedrohte Unternehmen eine spezifische Situation hat, können diese Bündel von Sanierungsmaßnahmen nicht überall auf die gleiche Weise benutzt werden. Andererseits, da das Top-Management über Sanierungsprozesse und Analysen der spezifischen Unternehmenssituationen für die Ermittlung und Umsetzung von fördernden Maßnahmenbündeln verantwortlich ist, stellen Mängel im Kompetenzprofil des Top-Managements das wesentlichste Problem dar, das zum Scheitern des Sanierungsprozesses führen kann.

Diese Tatsachen bilden die Grundlage für das Thema dieser Dissertation und dessen Zielsetzungen.

---

<sup>1</sup> Vgl. Albach, H. (1979): Kampf ums Überleben: der Ernstfall als Normalfall für Unternehmen in einer freiheitlichen Wirtschaftsordnung. In: Frühwarnsysteme, ZfB: Ergänzungsheft, 2, 1979. S. 9ff.

<sup>2</sup> Vgl. Gless, S.-E. (1995): Unternehmenssanierung: Grundlagen, Strategien, Maßnahmen, Berlin, Humboldt-Univ., Diss., Wiesbaden: Dt. Univ. – Verl. [u. a.], 1996, S. 1.

<sup>3</sup> Ebenda.

<sup>4</sup> Vgl. Gless, S.-E. (1995): a. a. O., S. 1f.

## 1.2 Gegenstand und Ziel der Arbeit

Gegenstand der Arbeit ist die Sanierung von Unternehmen in existenzbedrohenden Prozessen. Den Handlungsrahmen der Untersuchung bildet die Unternehmenskrise, die als Notsituation eines Unternehmens verstanden wird, in der die dominanten Unternehmensziele nicht erreicht werden. Die Krise kann mit der Liquidation des Unternehmens als Einheit der Leistungsstellung enden, wenn sie nicht durch Sanierungsmaßnahmen beseitigt werden kann. Zur Krisenüberwindung bedarf es erst einer Sanierungsstrategie, die anhand der Identifizierung von Ursachen für die Krisensituation formuliert wird und die Handlungsbahnen für die operativen Sanierungsmaßnahmen darstellt.<sup>5</sup> Anhand der Analyse des Standes der Krisenforschung wird erkennbar sein, dass speziell hinsichtlich der zur Formulierung und Umsetzung von Sanierungsstrategien und den notwendigen operativen Sanierungsmaßnahmen relevanten wesentlichen Top-Managementkompetenzen ein geringer Erkenntnisstand besteht.

Da diese Kompetenzen eine zentrale Stellung im Sanierungsprozess haben, werden sie im Mittelpunkt der vorliegenden Untersuchung stehen. Das Ziel dieser Untersuchung besteht in der Formulierung eines Handlungskompetenz-Modells zur Bewältigung von Unternehmenskrisen und damit zur Anpassung an ständig veränderte Bedingungen in der Unternehmensumwelt.

Für die vorliegende Untersuchung lassen sich zusammenfassend zwei zentrale Forschungsfragen formulieren:

- Welches sind die wesentliche Managementkompetenzen und Erfolgsfaktoren, die im Rahmen des Sanierungsprozesses die Basis für die Messung der relevanten Kompetenzen darstellen?
- Welche Handlungsempfehlungen können daraus in dieser Arbeit abgeleitet werden?

---

<sup>5</sup> Vgl. Rösen, T. A. (2009): Krisen und Krisenmanagement in Familienunternehmen: Schwachstellen erkennen, Lösungen erarbeiten, Existenzbedrohungen meistern, Wiesbaden: Gabler, 2009, S. 208.

### 1.3 Forschungsdesign und Aufbau der Arbeit

Der Aufbau der Arbeit basiert direkt auf dieser Zielsetzung und versucht, das komplexe Thema klar und transparent zu machen. Dazu wird vor allem angestrebt, passende Aussagen zu formulieren, die unter den Bedingungen der Unternehmenskrise erfolgreich angewendet werden können. Diese Aussagen beruhen primär auf dem Erkenntnisstand der neuesten und wichtigsten englischen und deutschen Literatur.

Die vorliegende Arbeit ist in sechs Kapitel gegliedert, die in Abb. 1 grafisch dargestellt sind. Im **ersten Kapitel** wurden die Problemstellung sowie das Ziel und der Aufbau der Arbeit erläutert.

Im **zweiten Kapitel** werden der theoretische Bezugsrahmen und begriffliche Grundlagen für diese Arbeit dargestellt. Dafür wird das Phänomen „Unternehmenskrise“ als Phase der Unternehmensentwicklung, die für Unternehmen existenzbedrohend sein kann, erklärt. Die Unternehmenskrise wird in ihren Phasen, ihrem Verlauf sowie ihren Ursachen und Wirkungen dargestellt. Nachdem der Begriff des Krisenmanagements dargelegt wird, das in seinen Arten und in seinen Trägern systematisiert wird, wird der Schwerpunkt „Managementkompetenzen“ begrifflich und inhaltlich beschrieben.

Das **dritte Kapitel** beschäftigt sich mit dem Prozess der Sanierung, der in einzelne Phasen gegliedert und diskutiert wird und dessen Herausforderungen dargelegt werden.

Ausgehend von Phasen und Herausforderungen des Prozesses der Sanierung werden im **vierten Kapitel** die Managementkompetenzen und Erfolgsfaktoren im Rahmen des Sanierungsprozesses ermittelt. Dazu stellen die Sanierungsphasen von Planung, Entscheidung, Umsetzung und Kontrolle den Rahmen für diese Ermittlung dar. Anschließend werden die ermittelten Managementkompetenzen und Erfolgsfaktoren zusammengefasst, die eine Basis für empirische Untersuchung bilden.

Das **fünfte Kapitel** beschäftigt sich mit der empirischen Untersuchung der Managementkompetenzen und Erfolgsfaktoren. Ausgehend von der Tatsache, dass die Erkenntnis nicht mit Wahrnehmungen, Beobachtungen oder der Beschaffung von Daten und Fakten be-

ginnt, sondern aus dem Problem entsteht,<sup>6</sup> konzentriert sich die empirische Untersuchung in den angewandten Wissenschaften auf die Erfassung typischer Probleme der Praxis und der Entwicklung und Prüfung der Designmodelle im Anwendungszusammenhang.<sup>7</sup>

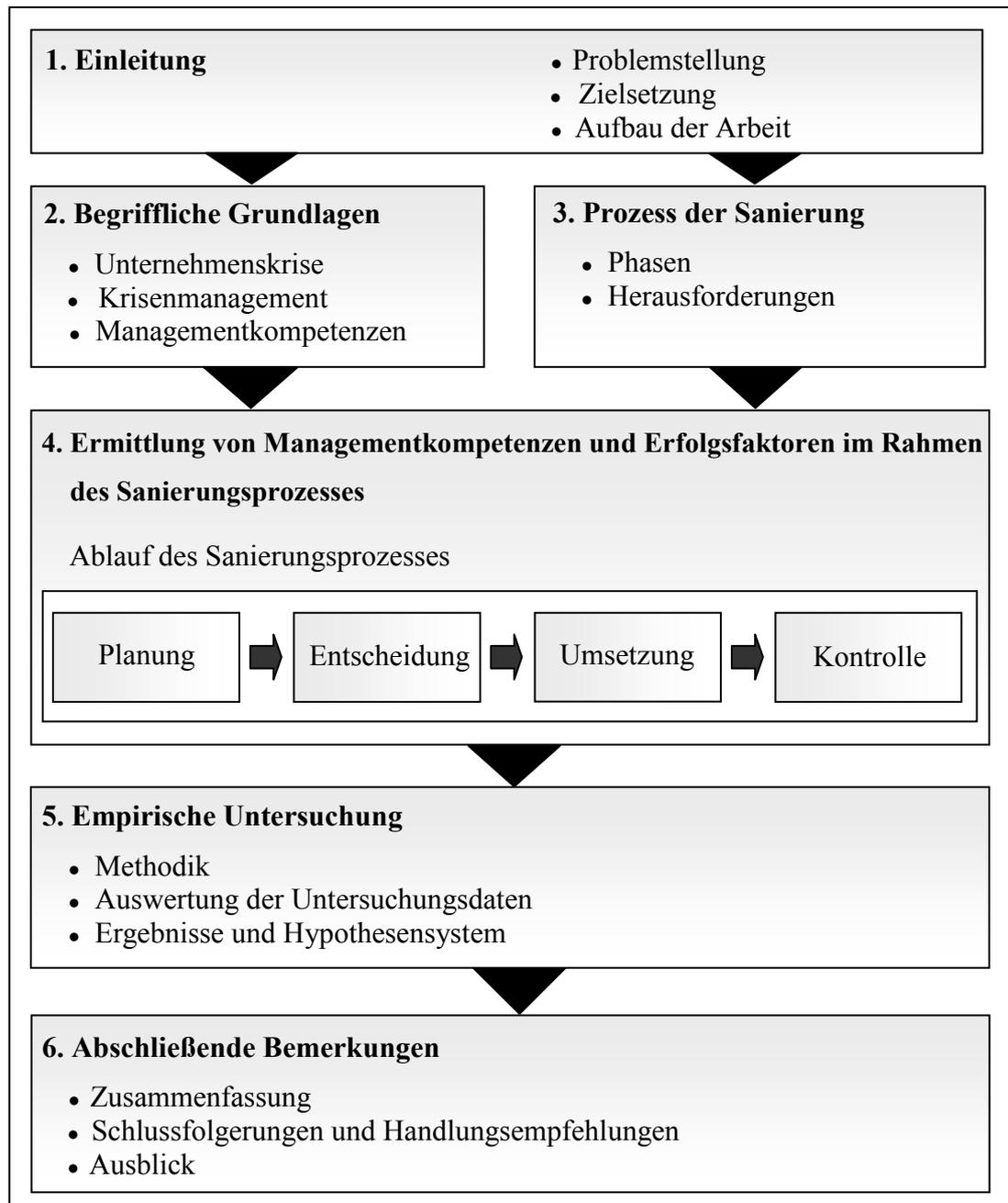


Abb. 1: Aufbau der Arbeit<sup>8</sup>

<sup>6</sup> Vgl. Popper, K. R. (1998): Objektive Erkenntnis: ein evolutionärer Entwurf, 4., verbesserte und ergänzte Aufl. Hamburg: Hoffmann und Campe, 1998.

<sup>7</sup> Vgl. Ulrich, H. (1984): Die Betriebswirtschaftslehre als anwendungsorientierte Sozialwissenschaft. In: Dyllick, Th. / Probst, Gilbert J. B. (Hrsg.): Management, Bern [u. a.]: Haupt, 1984, S. 175ff.

<sup>8</sup> Eigene Darstellung.

Nach Darlegung der empirischen Methodik werden die Untersuchungsdaten mittels Fragebogen erhoben und anschließend anhand statistischer Analysemaße beurteilt. Die Untersuchungsdaten werden ausgewertet und die Ergebnisse der Untersuchung dargestellt.

Die wichtigsten Erkenntnisse der Untersuchung sind im **sechsten Kapitel** zusammengefasst. Abschließend können anhand der ermittelten Ergebnisse Schlussfolgerungen formuliert und Handlungsempfehlungen gegeben sowie ein Ausblick versucht werden.

## 2 Begriffliche Grundlagen

### 2.1 Unternehmenskrisen als Basis der Untersuchung

Während sich die Volkswirtschaftslehre schon lange mit Wirtschaftskrise befasst, wurde der Begriff Unternehmenskrise in der Vergangenheit relativ selten und unter ganz speziellen Facetten benutzt.<sup>9</sup> In jeder Branche, mit der sich das Unternehmen beschäftigt, stehen die Wettbewerbsdeterminanten<sup>10</sup> im Mittelpunkt. Wenn das Unternehmen in der Branche keine komparativen Konkurrenzvorteile aufbauen und erhalten kann, tritt eine Unternehmenskrise auf.<sup>11</sup> Die Unternehmenskrise zeigt sich durch eine Vielzahl von Symptomen, wie z. B. Umsatzrückgang und Marktanteilverluste.<sup>12</sup> Ignorieren der ersten Krisensymptome führt zur Verstärkung der Unternehmenskrise, bis schlussendlich die Insolvenz eintritt.<sup>13</sup> Um ein Verständnis für den Untersuchungsgegenstand zu erreichen, wird im Folgenden in Anlehnung an die Wissenschaftliche Literatur ein Überblick zum Stand der Krisenforschung gegeben und neben Definition der Unternehmenskrise, die Krisenphasen, der Krisenverlauf sowie die Krisenursachen getrennt voneinander betrachtet. Darauf aufbauend werden Ansätze zum Krisenmanagement dargestellt und diskutiert (siehe Kapitel 2.2).

#### 2.1.1 Bisherige Behandlung der Unternehmenskrise in der Literatur

Zur Einführung der vorliegenden Arbeit ist es anfangs notwendig, die bisherige Behandlung des Phänomens „Unternehmenskrise“ in der betriebswirtschaftlichen Lehre abzugrenzen. Bereits in den dreißiger Jahren existiert in der betriebswirtschaftlichen Literatur eine Auseinandersetzung mit Unternehmenskrisen.<sup>14</sup> Der Schwerpunkt der Arbeiten war geprägt von der Weltwirtschaftskrise, die ausschließlich als konjunkturelles Phänomen be-

---

<sup>9</sup> Vgl. Bea, F. X. / Kötzle, A. (1983): Ursachen von Unternehmenskrisen und Maßnahmen zur Krisenvermeidung. In: Der Betrieb: Wochenschrift für Betriebswirtschaft, Steuerrecht, Wirtschaftsrecht, Arbeitsrecht, Bd. 36. 1983, H. 11, S. 565

<sup>10</sup> Porter identifiziert fünf Wettbewerbskräfte: Wettbewerber in der Branche, Abnehmer, Ersatzprodukte, Lieferanten und potenzielle neue Konkurrenten; Vgl. Porter, M. E. (1992): Wettbewerbsvorteile: Spitzenleistungen erreichen und behaupten = (Competitive Advantage), 3. Aufl., Frankfurt/Main [u. a.]: Campus -Verl., 1992, S. 22ff.

<sup>11</sup> Vgl. Gless, S.-E. (1995): a. a. O., S. 11.

<sup>12</sup> Vgl. Faulhaber, P. / Landwehr, N. (2001): Turnaround - Management in der Praxis, 2., erweiterte und aktualisierte Aufl., Frankfurt/Main: Campus-Verl., 2001, S. 19ff.

<sup>13</sup> Vgl. Faulhaber, P. / Landwehr, N. (2001): a. a. O., S. 19.

<sup>14</sup> Vgl. z. B. Schmalenbach, E. (1932): Beteiligungs-Finanzierungen mit vorangesetztem einleitendem Teil 1932, 5. Aufl., Leipzig: Gloeckner, 1932.

trachtet wurde und sich damit an die volkswirtschaftliche Auffassung anlehnte.<sup>15</sup> Durch Weltkrieg und Wirtschaftswunderzeit<sup>16</sup> fand das Phänomen Unternehmenskrise aufgrund geringer Erscheinung über Jahrzehnte wenig Interesse.<sup>17</sup> Vor dem Hintergrund der Rezessionsjahre in den Jahren 1966/67 in Deutschland hat sich eine verstärkte Auseinandersetzung mit dem Phänomen Unternehmenskrise entwickelt.<sup>18</sup> Die steigenden Insolvenzzahlen waren wieder der Impuls für die Krisenforschung. Diese Forschungen gehen wesentlich mit der Krisenantizipation und Krisenvermeidung um. Es wird festgestellt, dass im Produktionsprozess zusätzlich die Rohstoffe oder Energie neben Arbeit und Kapital eine wichtige Rolle als Vorleistung haben.<sup>19</sup> Im Zeitraum 1973 bis 1975 führt man die Hälfte der Outputreduktion der USA allein auf Energiepreisschock zurück.<sup>20</sup> Aufgrund dieses Energiepreisschocks gewann die Unternehmenskrise in der betriebswirtschaftlichen Forschung wieder zunehmend an Bedeutung.

In den 1980er Jahre hat Witte folgende wesentliche Schritte formuliert, um eine Realtheorie der Unternehmenskrise zu entwickeln:<sup>21</sup>

- 1) Ermitteln und Operationalisieren der für die Krise relevanten Situationsvariablen.
- 2) Ermitteln des Verlaufs der Krise, d. h. Beobachtung und Beschreibung der Veränderung der krisenrelevanten Variablen und deren gegenseitigen Abhängigkeiten.
- 3) Die Bedingungstheorie der Krise richtet sich auf die Ermittlung der Krisenursachen bzw. -umstände.
- 4) Die Wirkungstheorie der Krise richtet sich auf die Feststellung der Folgewirkungen des Krisenprozesses.

---

<sup>15</sup> Vgl. Krystek, U. (1979): Krisenbewältigungs-Management und Unternehmensplanung, Gießen, Univ., Diss., Wiesbaden: Gabler, 1981, S. 6.

<sup>16</sup> Unter Wirtschaftswunderzeit wird allgemein der Zeitraum nach 1948 verstanden, in dem das Brutto sozialprodukt in der Bundesrepublik Deutschland von 1950 bis 1960 von 98 Mrd. DM auf 301 Mrd. DM steigt und damit betrug die jährliche reale Wirtschaftswachstumsraten von durchschnittlich 7%; Vgl. Wallich, H. C. (1987): Wirtschaftswunder. In: Dichtl, E. / Issing, O. (Hrsg.): Vahlers großes Wirtschaftslexikon, Band 4: R-Z, München: Beck [u. a.], 1987, S. 2098.

<sup>17</sup> Vgl. Bierfelder, W. (1983): Wer ist schon auf die Krise vorbereitet? Wenn die Krisentheorie versagen. In: Blick durch die Wirtschaft, 26 Jg., 25 März, 1983, S. 4.

<sup>18</sup> Ebenda.

<sup>19</sup> Vgl. Sitz, A. (1985): Weltwirtschaftliche Stagnation: eine Beschäftigung mit dem Ursachenpuzzle. In: Holzmüller, H. H. / Schwarzer, S. (Hrsg.): Krisen und Krisenbewältigung: Sozial- und wirtschaftswissenschaftliche Beiträge zur Krisenforschung, Wien: Wirtschaftsverl. Orac, 1985, S. 24.

<sup>20</sup> Vgl. Blinder, A. S. (1979): Economic Policy and the great stagflation, New York, NY [u. a.]: Academic Press, 1979, S. 86.

<sup>21</sup> Vgl. Witte, E. (1981): Die Unternehmenskrise, Anfang vom Ende oder Neubeginn?. In: Bratschitsch, R. Schnellinger, W. (Hrsg.): Unternehmenskrise – Ursachen, Frühwarnung, Bewältigung: Bericht über Pflingsttagung, Stuttgart: Poeschel, 1981, S. 13.

Bis Anfang der neunziger Jahre wurden diese wesentlichen Schritte nur ansatzweise durchgeführt und nicht von dem Vorliegen einer geschlossenen Theorie besprochen.<sup>22</sup> In der Mitte der 1990er Jahre nahm aufgrund der deutschen Wiedervereinigung die betriebswirtschaftliche Auseinandersetzung mit der Krisenursachenforschung und Ansätzen zur Krisenbewältigung zu.<sup>23</sup> Hierbei waren Forschungsschwerpunkte die verbundene Ausrichtung der ostdeutschen Wirtschaftsstrukturen an der Marktwirtschaft und die Ableitung geeigneter Maßnahmen zur Krisenbewältigung.

Das Verhältnis von Krise und Krieg stellt ein wichtiges Problem der Krisenforschung dar.<sup>24</sup> Immer haben Kriege Einfluss auf den Ablauf des Produktionsprozesses. Auch nach den Terroranschlägen vom 11. September 2001 fanden Diskussionen über die Bedrohung der Weltwirtschaft statt. Den Schwerpunkt dieser Diskussion stellen die Sicherheit und die Gewährleistung verbunden ökonomische Ressourcen dar, die wegen z. B. Anforderung höherer Versicherungsgebühren zum Rückgang des Wohlstands führen.<sup>25</sup> 2008 wurden die globalen Finanzmärkte durch Immobilienkrisen in den USA wesentlich verschlechtert, wobei dies mit zunehmender Zahl von ökonomischen Forschern zur Auffassung führte, dass das reale Wachstum der Weltwirtschaft permanent belastet werde.<sup>26</sup> Aufgrund lockerer Geldpolitik, des massiven Zustroms finanzieller Mittel und Innovationen auf dem Finanzmarkt hat es in den USA in den letzten Jahren eine Erleichterung von Finanzierungsbedingungen für Immobilienkäufe gegeben sowie eine offensichtliche Steigerung der Immobilienpreise.<sup>27</sup> Diese Immobilienkrise und ihre Einflüsse treten nicht nur in der Wirtschaft der USA auf, sondern auch bei den Handelspartnern in Europa und Asien, aufgrund der engen Integration der internationalen Finanzmärkte.<sup>28</sup>

---

<sup>22</sup> Vgl. Gless, S.-E. (1995): a. a. O., S. 105.

<sup>23</sup> Vgl. z. B. Gunzenhauser, P. (1994): Unternehmensanierung in den neuen Bundesländern: eine Branchenuntersuchung des Werkzeugmaschinenbaus, Wuppertal, Univ., Diss., Bergisch Gladbach [u. a.]: Eul, 1995; Gless, S.-E. (1995): a. a. O..

<sup>24</sup> Vgl. Oelssner, F. (1959): Probleme der Krisenforschung: Sitzungsberichte der Deutschen Akademie der Wissenschaften zu Berlin, Klasse für Philosophie, Geschichte, Staats-, Rechts- und Wirtschaftswissenschaften, Nr. 3, Berlin: Akademischer Verl., 1959, S. 10.

<sup>25</sup> Vgl. May, B. (2001): Die Weltwirtschaft nach Seattle und dem 11. September 2001. In: Wagner, W. et al. (Hrsg.): [Die Internationale Politik; Bd. 25] 2001-2002, München: Oldenbourg, 2001, S. 174.

<sup>26</sup> Vgl. Francke, H.-H. (2008): Die Immobilienkrise in den USA: Ursachen und Konsequenzen für das globale System; einführende Anmerkungen zum neuen Generalthema der Rubrik „Policy Issues“. In: Kredit und Kapital, Bd. 41, 2008, H. 1, S. 1.

<sup>27</sup> Vgl. Scheiblecker, M. (2008): Auswirkungen der Finanz- und Immobilienkrise auf die Realwirtschaft. In: Österreichisches Institut für Wirtschaftsforschung: Monatsberichte, Wien, Bd. 81, 2008, H. 8, S. 577f.

<sup>28</sup> Vgl. Scheiblecker, M. (2008): a. a. O., S. 577.

Bis heute besteht die Schwierigkeit der Struktur einer Realtheorie und empirischen Überprüfung in der hohen Komplexität der Krisenbewältigung, aufgrund der Multikausalität und -lokalität von Unternehmenskrisen.<sup>29</sup> In der betriebswirtschaftlichen Literatur befinden sich mehrere Untersuchungen, die anhand von Analyse der Krisenursachen ein plausibles und nachvollziehbares Sanierungskonzept als eine grundlegende Basis für eine erfolgreiche Unternehmenssanierung zu erklären versuchen. In Hinblick auf das Untersuchungsprojekt „Managementkompetenzen und Sanierungsprozess“ bleibt festzuhalten, dass dies ein Prozess ist, in dem wissenschaftliche Untersuchungen bislang nicht vollständig und gründlich behandelt worden sind.

### **2.1.2 Unternehmungskrise als Existenzgefährdung**

Der Begriff Krise leitet sich aus dem Altgriechischen „Krisis“ ab.<sup>30</sup> In der betriebswirtschaftlichen Literatur lassen sich eine Vielzahl unterschiedlicher Definitionsversuche zum Phänomen Unternehmenskrise finden.<sup>31</sup> Im Allgemeinen wird von einer Krise gesprochen, wenn die Unternehmensentwicklung unregelmäßig auftritt oder wesentliche Ziele negativ abgewichen werden.<sup>32</sup> Krystek definiert Unternehmenskrisen als ungeplanten und unbeabsichtigten, zeitlich begrenzten Prozess, der den Fortbestand der gesamten Unternehmung durch Bedrohung der dominanten Ziele substantiell gefährdet oder sogar unmöglich macht.<sup>33</sup> Dabei wird angeführt, dass nicht alle ungeplanten und bewältigungsbedürftigen Unternehmensprobleme eine Krise darstellen.

Eine Gefahr für den Fortbestand von Unternehmen geht von einer dauerhaften Nichterreichung dominanter Unternehmensziele aus, welche einen Existenzverlust des Unternehmens aus dem Markt als Möglichkeit erscheinen lässt.<sup>34</sup> Unter Existenzverlust wird das

---

<sup>29</sup> Vgl. Gless, S.-E. (1995): a. a. O., S. 105.

<sup>30</sup> Vgl. Crone, A. (2007): Die Unternehmenskrise. In: Crone, A. / Werner, H. (Hrsg): Handbuch modernes Sanierungsmanagement, München: Vahlen, 2007, S 2.

<sup>31</sup> Vgl. Müller, R. (1986): Krisenmanagement in der Unternehmung: Vorgehen, Maßnahmen und Organisation, 2. überarbeitete und erweiterte Aufl., Frankfurt am Main [u. a.]: Lang, 1986, S. 15; Krystek, U. (1987): Unternehmenskrisen: Beschreibung, Vermeidung und Bewältigung überlebenskritischer Prozesse in Unternehmungen, Wiesbaden: Gabler, 1987, S. 3ff; Lüthy, M. (1987): Unternehmenskrisen und Restrukturierungen: Bank und Kreditnehmer im Spannungsfeld existentieller Unternehmenskrise, Zürich, Univ., Diss., Bern [u. a.]: Haupt, 1988, S. 26f; Brandstätter, J. (1993): Die Prüfung der Sanierungsfähigkeit notleidender Unternehmen: Grundlagen, Durchführung und Unterstützung durch Expertensysteme, München: Beck, 1993, S. 5.

<sup>32</sup> Vgl. Bergauer, A. (2003): Führen aus der Unternehmenskrise: Leitfaden zur erfolgreichen Sanierung, Berlin: E. Schmidt, 2003, S. 4.

<sup>33</sup> Vgl. Krystek, U. (1987): a. a. O., S. 6f.

<sup>34</sup> Vgl. Müller, R. (1986): a. a. O., S. 33f.

Ausscheiden des Fortbestehens des Unternehmens als selbstständige, autonome Einheit aus dem Markt verstanden, was aber unabhängig die Auflösung des Rechtsträgers zur Folge haben muss.<sup>35</sup> Der Begriff dominanter Ziele geht über die Erwirtschaftung eines durchschnittlichen Mindestgewinns bzw. einer durchschnittlichen Mindestrendite und Aufbau und Sicherung des Erfolgspotentials des Unternehmens hinaus und beinhaltet außerdem die Aufrechterhaltung der Zahlungsfähigkeit und die Vermeidung der Insolvenzbestände.<sup>36</sup> Anhand an dem Begriffsmerkmals „Existenzgefährdung“ wird im Allgemeinen Sprachgebrauch schnell von einer Krise gesprochen, wenn negative Diskontinuitäten in der Unternehmensentwicklung zu Tage treten.<sup>37</sup>

Wenn dieses Phänomen Unternehmenskrise nicht durch eine Sanierung überwunden werden kann, endet sie mit einem Existenzverlust der Unternehmung.<sup>38</sup> Auch nach Eintritt der Insolvenztatbestände ist der Prozess der Unternehmenssanierung noch möglich.<sup>39</sup> Eine eingetretene Krisensituation sollte als Chance verstanden werden, um bestehende fehlerhafte Strukturen aufbrechen und neu umbauen zu können.<sup>40</sup>

---

<sup>35</sup> Vgl. Hax, H. / Marschdorf, H.-J. (1983): Anforderungen an ein Insolvenzrecht aus betriebswirtschaftlicher Sicht. In: BfuP, Bd. 35, 1983, 2, S. 115.

<sup>36</sup> Vgl. Müller, R. (1986): a. a. O., S. 34.

<sup>37</sup> Vgl. Lüthy, M. (1987): a. a. O., S. 26.

<sup>38</sup> Vgl. Vogt, M. A. (1999): Sanierungsplanung: eine Darstellung innerhalb und außerhalb des Insolvenzrechts, Gießen, Univ., Diss., Wiesbaden: Dt. Uni. -Verl. [u. a.], 1999, S. 24f.

<sup>39</sup> Vgl. Gless, S.-E. (1995): a. a. O., S. 45.

<sup>40</sup> Vgl. Seefelder, G. (2003): Unternehmenssanierung: [Zerschlagung vermeiden, Ursachen analysieren, Konzepte finden, Chancen erkennen], Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2003, S. 54ff.

### 2.1.3 Phasen der Unternehmungskrise

Prozesse der Unternehmenskrise verlaufen in begrenzten Zeiträumen und sind nach verschiedenen Kriterien<sup>41</sup> in unterschiedliche Phasen klassifiziert.<sup>42</sup> Anhand der Art der bedrohten sog. dominanten bzw. überlebensrelevanten Unternehmensziele, unterscheidet Müller in insgesamt vier Krisenarten:<sup>43</sup>

- **Strategische Krisen**, bei der die langfristigen Erfolgspotenziale eines Unternehmens, wie z. B. erhebliche Ausbau der Produktionskapazitäten anhand falscher Prognose der Nachfragensteigerung, ernsthaft gefährdet sind,
- **Erfolgskrisen**<sup>44</sup>, bei der Gewinn-, Rentabilitäts- oder Umsatzziele nicht erreicht werden,
- **Liquiditätskrisen**, bei der sich das Unternehmen in einer konkreten und akuten Gefahr der Zahlungsunfähigkeit befindet.
- **Insolvenz**, bei der das Unternehmen illiquid und / oder überschuldet ist.

Während eine Existenzbedrohung bei der Erfolgs- und Liquiditätskrise aufgrund der Abweichungen von dominanten Unternehmenszielen erkennbar ist, ist es kennzeichnend für die strategische Krise, dass die für die langfristigen Erfolgspotentiale zu Grunde liegenden wesentlichen Aktivitäten der Unternehmen gefährdet sind.<sup>45</sup> Dieses langfristige Erfolgspotenzial begründet sich auf den Wettbewerbsvorteilen gegenüber den Konkurrenten. Ziel des Unternehmens ist, die Wettbewerbsvorteile in Kongruenz mit den nachgefragten Leistungsmerkmalen (Produkteigenschaften und Preis) zu bringen und damit komparative Vorteile zu erzeugen. Das Ergebnis des Verlusts dieser komparativen Vorteile ist der Verlust von Erfolgspotenzial.<sup>46</sup> Dabei ist unerheblich, ob die Ursachen der Verlust von Erfolgspotenzial auf strategische Fehlentscheidungen oder Misserfolg in der operativen Umsetzung

---

<sup>41</sup> Anhand verschiedene Kriterien sind Krisenprozesse in mehrere Phasen einteilbar, beispielsweise anhand, der Richtung der Unternehmensentwicklung, der Ursachen der Krise, des Zeitdruck, der Art der bedrohten Unternehmensziele; Vgl. Müller, R. (1982): Krisenmanagement in der Unternehmung: Ein Beitrag zur organisatorischen Gestaltung des Prozesses der Krisenbewältigung, Köln, Univ., Diss., Frankfurt am Main [u. a.]: Lang, 1982, S. 24f

<sup>42</sup> Vgl. Krystek, U. (1979): a. a. O., S. 35.

<sup>43</sup> Vgl. Müller, R. (1986): a. a. O., S. 53ff.

<sup>44</sup> Häufig werden für Erfolgskrise auch die Begriffe Rentabilitäts-, Ergebnis- oder Ertragskrise synonym verwendet.

<sup>45</sup> Vgl. Crone, A. (2007): a. a. O., S. 4.

<sup>46</sup> Vgl. Backhaus, K. (1990): Investitionsgütermarketing. 2., völlig neu bearbeitet. Aufl., München: Vahlen, 1990, S. 6f.

der Strategie zurückzuführen sind.<sup>47</sup> Die unterstellte Existenzbedrohung bei der strategischen Krise ergibt sich aus den Barrieren des Wiederaufbaus des Erfolgspotenzials, deren Überwindung mit hohen Kosten (z. B. Veränderung des Vertriebskanals, F&E -Leistung, oder der Fertigungstiefe) verbunden ist und mittel- bis langfristig durchzusetzen, und nicht aus bereits realisierten Verlusten, welche in der Regel erst zeitverschoben als Konsequenz aus dem Erfolgspotenzialverlust auftreten.<sup>48</sup>

In diesem Stadium der strategischen Krise erwirtschaften die Unternehmen häufig noch Gewinne, obwohl die Ursachen der späteren Krise bereits existieren.<sup>49</sup> Es wird unterstellt, dass der Verlust des Erfolgspotentials in einem Ausmaß erfolgen muss, welches existenzbedrohend für das Unternehmen bzw. den Geschäftsbereich ist.<sup>50</sup> Die Krise und ihre Ursachen liegen häufig lange Zeit im Verborgenen und verstärken sich, bis sie endlich in Erscheinung treten.<sup>51</sup> Dementsprechend findet in diesem Stadium selten eine Auseinandersetzung mit dem Phänomen Unternehmenskrise statt. Dabei ist die wesentliche Problematik, dass zwischen dem Erkennen der strategischen Krise und dem Bewältigen der Krisenursachen lange Zeit vergeht.<sup>52</sup> So langsam, wie sich die strategische Krise aufbaut, erfolgen auch die Gegensteuerungsmaßnahmen.<sup>53</sup> Die Krisenarten wurden anhand ihrer zeitlichen Abfolge geordnet (siehe Abb. 2).<sup>54</sup> Die strategische Krise stellt die erste Phase einer Unternehmenskrise dar. Eine Bedrohung der Erfolgspotenziale ist kennzeichnend für dieses Stadium.<sup>55</sup> Damit die langfristigen Ziele erreicht werden können, muss das Unternehmen auf mittel- bis langfristig wahrnehmbare Entwicklungen in der Unternehmensumwelt und im Unternehmen selbst reagieren.<sup>56</sup> Der Verlust des Erfolgspotenzials in der strategischen Krise bringt mit sich, dass das Unternehmen auf lange Sicht keine durchschnittliche Mindestrendite erreicht,<sup>57</sup> wobei dies zur Erfolgskrise führt. In dieser Phase bleibt genügend

---

<sup>47</sup> Vgl. Gless, S.-E. (1995): a. a. O., S. 14.

<sup>48</sup> Ebenda.

<sup>49</sup> Vgl. Crone, A. (2007): a. a. O., S. 4.

<sup>50</sup> Vgl. Gless, S.-E. (1995): a. a. O., S. 14.

<sup>51</sup> Vgl. Crone, A. (2007): a. a. O., S. 2.

<sup>52</sup> Vgl. Seefelder, G. (2003): a. a. O., S. 59.

<sup>53</sup> Ebenda.

<sup>54</sup> Vgl. Müller, R. (1986): a. a. O., S. 55.

<sup>55</sup> Vgl. Bergauer, A. (1999): Erfolgreiches Krisenmanagement der Unternehmung: eine empirische Analyse, Duisburg, Univ., Diss., Berlin: Erich Schmidt, 2001, S. 5.

<sup>56</sup> KPMG Schweiz / Institut für Rechnungswesen und Controlling (IRC) der Universität Zürich (2004): Früherkennung und Überwindung von Unternehmenskrisen: Einblick in die Praxis von Schweizer Unternehmen. In: [http://www.auditcommittee.ch/library/pdf/Studie\\_Unternehmenskrise\\_d.pdf](http://www.auditcommittee.ch/library/pdf/Studie_Unternehmenskrise_d.pdf), vom 12.10.2009, S. 5.

<sup>57</sup> Vgl. Müller, R. (1986): a. a. O., S. 54.

Zeit für das Unternehmen, mittelfristige Sanierungs- und Restrukturierungsmaßnahmen durchzuführen, um die Krise zu bewältigen und die Ertragskraft dauerhaft zu verbessern.<sup>58</sup>

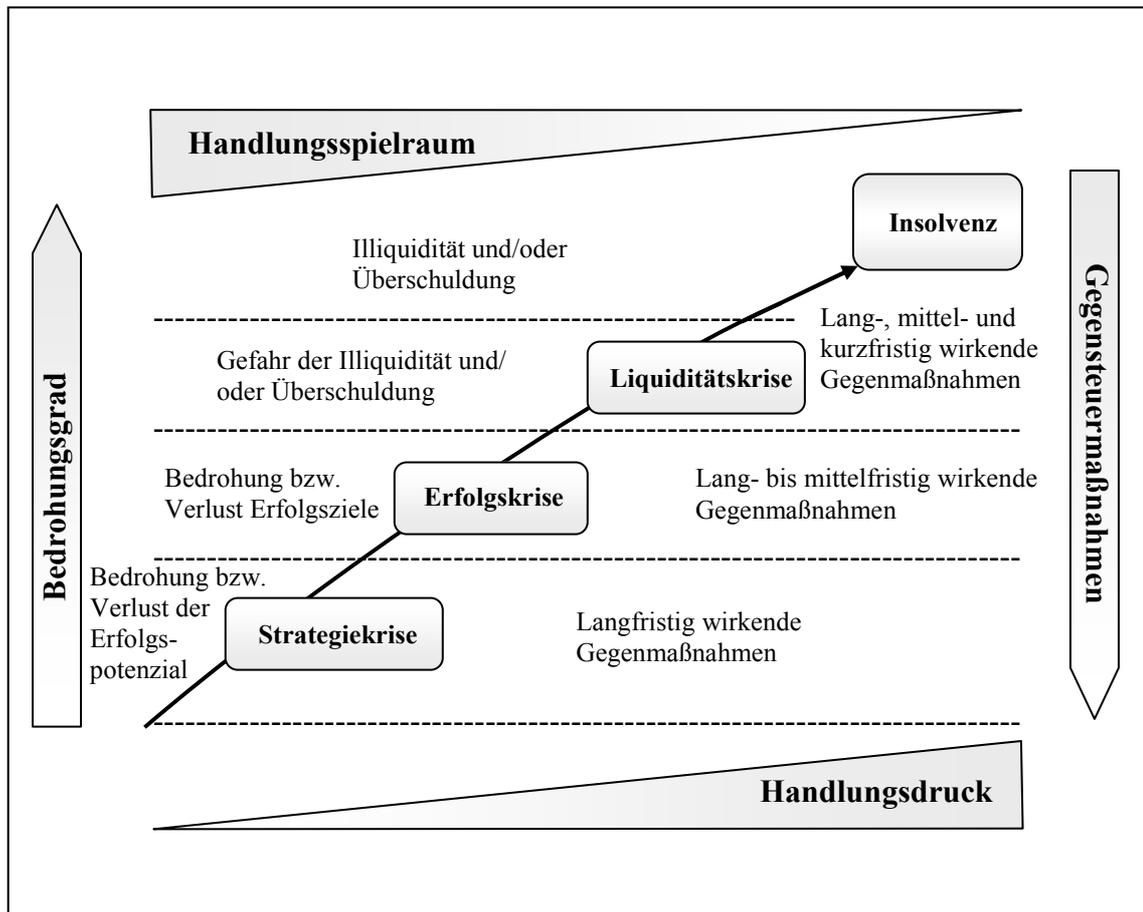


Abb. 2: Krisenphasenmodell<sup>59</sup>

Wenn die konkrete und akute Gefahr der Zahlungsunfähigkeit<sup>60</sup> besteht, tritt die Liquiditätskrise ein,<sup>61</sup> bei der die verbleibende Zeit zur Umsetzung der Gegenmaßnahmen knapp ist.<sup>62</sup> Ohne Gegenmaßnahmen endet die Liquiditätskrise in der Insolvenz.

<sup>58</sup> KPMG Schweiz / Institut für Rechnungswesen und Controlling (IRC) der Universität Zürich (2004): a. a. O., S. 5.

<sup>59</sup> In Anlehnung an Müller (1986): a. a. O., S. 56.

<sup>60</sup> Als Zahlungsunfähigkeit wird verstanden, dass die Unternehmen ihre fälligen Zahlungsverpflichtungen nicht erfüllen können und damit einen Großteil der Schulden nicht mehr bezahlen können. Die rückständige Lohn- und Gehaltszahlungen sind starke Symptomen für bestehende Zahlungsunfähigkeit; Vgl. Gutmann, J. / Schröder, K. (2007): Insolvenzverfahren: wie Sie als Gläubiger zu Ihrem Recht kommen, Freiburg im Breisgau [u. a.]: Haufe, 2007, S. 40.

<sup>61</sup> Vgl. Harz, M. et al. (2006): Sanierungs-Management: Unternehmen aus der Krise führen, 3., aktualisierte und erheblich erweiterte Aufl., Düsseldorf: Verl. Wirtschaft und Finanzen, 2006, S. 7.

<sup>62</sup> KPMG Schweiz / Institut für Rechnungswesen und Controlling (IRC) der Universität Zürich (2004): a. a. O., S. 5.

Bezüglich der Dauer einer Zahlungsstockung und einer Zahlungsunfähigkeit befinden sich in den Literaturen unterschiedliche Meinungen, die von wenigen Tagen bis zu drei Monaten reichen.<sup>63</sup>

#### 2.1.4 Krisenstadien und der Verlauf der Unternehmenskrise

Unter dem Krisenstadium ist das Maß der Bedrohung dominanter Unternehmensziele zu verstehen.<sup>64</sup> Das Identifizieren des Krisenstadiums ist unabdingbare Voraussetzung für die richtigen Gegensteuermaßnahmen.<sup>65</sup> Anhand der erfolgten Betrachtung der einzelnen Krisenstadien, kann der typische Krisenverlauf charakterisiert werden.<sup>66</sup> In der Regel werden die einzelnen Krisenstadien miteinander kombiniert.<sup>67</sup> Dabei können drei Stadien unterschieden werden (siehe Abb. 3): die nicht existenzbedrohende, die existenzbedrohende und die existenzvernichtende Krisensituation.<sup>68</sup>

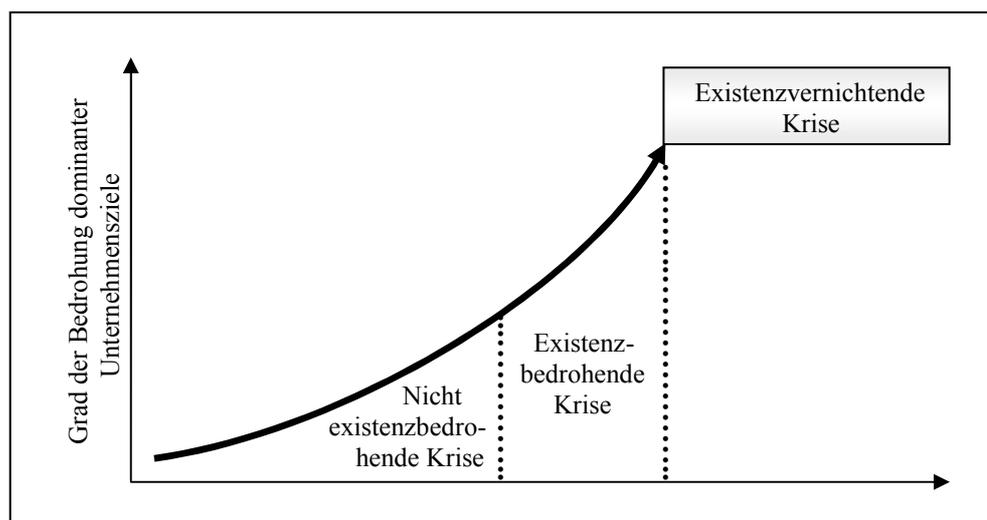


Abb. 3: Krisenstadien<sup>69</sup>

Als nicht existenzbedrohend kann eine Situation charakterisiert werden, wie sie beispielsweise durch die Bedrohung des Erfolgspotenzials bei der strategischen Krise vorliegt. In dieser Phase ist die Unternehmenskrise noch latent und das Unternehmen erzielt noch Ge-

<sup>63</sup> Vgl. Klein, U. (2006): Einzelne Maßnahmen zur Überwindung der Unternehmenskrise. In: Blöse, J. / Kihm, A. (Hrsg.): Unternehmenskrisen: Ursachen – Sanierungskonzepte – Krisenvorsorge - Steuern., Berlin: Schmidt, 2006, S. 131f.

<sup>64</sup> Vgl. Gunzenhauser, P. (1994): a. a. O., S. 17.

<sup>65</sup> Vgl. Harz, M. et al. (2006): a. a. O., S. 7.

<sup>66</sup> Vgl. Crone, A. (2007): a. a. O., S. 5.

<sup>67</sup> Ebenda.

<sup>68</sup> Böckenförde, B. (1996): Unternehmenssanierung. 2., neu bearbeitete Aufl., Stuttgart: Schäffer, Poeschel, 1996, S. 23.

<sup>69</sup> In Anlehnung an Böckenförde, B. (1996): a. a. O., S. 23.

winne.<sup>70</sup> Die dauerhafte Entwicklung der Krise führt zu einer konkreten Bedrohung des Unternehmens und es entsteht eine existenzbedrohende Situation, wobei es jedoch die Möglichkeit gibt, durch entsprechende Maßnahmen das Unternehmen zu erhalten.<sup>71</sup> In dem existenzvernichtenden Stadium ist die Möglichkeit zum Überleben des Unternehmens in der bestehenden Form nicht mehr gegeben.<sup>72</sup> Auf der Basis der Beeinflussbarkeit des Krisenprozesses im Sinne der Möglichkeit einer Vermeidung oder Bewältigung und Heranziehung der Aggregatzustände, die Unternehmenskrisen im Laufe ihres Prozesses annehmen können, unterteilt Krystek den Krisenprozess in vier Phasen (potenzielle, latente, akut/beherrschbare und akut/nicht beherrschbare Unternehmenskrise).<sup>73</sup>

Nach Krystek wird der Krisenprozess nach Zeitraum und Wirkungsintensität dargestellt.<sup>74</sup>

- der Zeitablauf zwischen Beginn und Ende der Krise kann unterschiedlich lang sein,
- allmählich beschleunigende Krisenprozesse sind ebenso möglich wie schnelle extreme Krisenentwicklungen,
- das wahrnehmbare Maß der vernichtenden Wirkungen der Krise steigt im Zeitverlauf,
- es werden im Verlauf der Krise zunehmend mögliche Handlungsspielräume vernichtet und
- es erhöhen sich durch diese Reduktion die zur Verfügung stehenden möglichen Alternativen, aber die erforderlichen Reaktionszeiten verringern sich.

Ein frühes Krisenstadium wird aufgrund schwacher Krisenzeichen oft kaum wahrgenommen.<sup>75</sup> Die Krise wird oftmals erst in einem späten Krisenstadium identifiziert, häufig erst mit Eintritt der Liquiditätskrise oder teilweise in Stadien der Erfolgskrise.<sup>76</sup> Eine Abweichung die Reihenfolge der Krisenentstehung ist möglich, da eine finanzwirtschaftliche Fehldisposition (z. B. ein hoher Forderungsausfall) zu einer Liquiditätskrise führen kann, ohne dass zuvor eine Erfolgskrise eingetreten ist,<sup>77</sup> bzw. ohne dass Erfolgspotenziale ge-

---

<sup>70</sup> Vgl. Krystek, U. (1987): a. a. O., S. 30.

<sup>71</sup> Vgl. Gunzenhauser, P. (1994): a. a. O., S. 17.

<sup>72</sup> Vgl. Harz, M. et al. (2006): a. a. O., S. 7.

<sup>73</sup> Vgl. Krystek, U. (1987): a. a. O., S. 29ff.

<sup>74</sup> Vgl. Krystek U. (1987): a. a. O., S. 12.

<sup>75</sup> Vgl. Crone, A. (2007): a. a. O., S. 7.

<sup>76</sup> Vgl. Zöllner, M. (2006): Begriff der Krise und Begriffsabgrenzung. In: Blöse, J. / Kihm, A. (Hrsg.): Unternehmenskrisen: Ursachen - Sanierungskonzepte - Krisenvorsorge - steuern, Berlin: Erich Schmidt Verl., 2006, S. 21.

<sup>77</sup> Vgl. Crone, A. (2007): a. a. O., S. 6.

fährdet waren. Bei größeren Unternehmen erstreckt sich der Zeitraum im Verlauf der Unternehmenskrise über drei bis vier Jahre, während der Zeitraum bei kleineren Unternehmen ohne Finanzreserven bis zum Eintritt der Liquiditätskrise maximal zwei Jahre andauert.<sup>78</sup>

### 2.1.5 Krisenursachen und -wirkungen

Wenn die für eine akute Krise typischen Indikatoren wie z. B. rückläufige Umsatzerlöse auftreten, wird von einer Unternehmenskrise gesprochen.<sup>79</sup> Hierzu wird zwischen Krisenursachen und -symptomen<sup>80</sup> unterschieden.<sup>81</sup> Während die Krisensymptome Erkennungsmerkmale darstellen, die häufig frühzeitig das Vorhandensein einer existenzbedrohenden fehlentwickelten Situation zeigen, allerdings ohne Angabe von Gründen für ihre Entstehung, sind die Krisenursachen verantwortlich für die Krisenentstehung und ihre Auswirkungen.<sup>82</sup>

Da es keine erfolgreiche Sanierung ohne Ursachenanalyse gibt, müssen die Krisenursachen für krisenbefallene Unternehmen erkannt und bewältigt werden. Generell lassen sich die Krisenursachen klassischerweise in endogene und exogene Faktoren unterteilen.<sup>83</sup> Die endogenen Krisenfaktoren lassen sich im Einflussbereich des Unternehmens auf Managementfehler, wie z. B. falsche Markteinschätzung, Fehler in Finanzmanagement etc. zurückführen.<sup>84</sup> Die exogenen Krisenfaktoren sind Einflussfaktoren, wie z. B. konjunkturelle Entwicklungen, Währungsschwankungen, Zunahme von Steuer- und Soziallasten, auf die ein Unternehmen keinen Einfluss hat.<sup>85</sup> Unter Vernachlässigung der methodischen Differenzen kommt Krehl zu dem Ergebnis, dass Führungs- und Finanzierungsfehler die wesentlichen Faktoren der Insolvenzursachen sind.<sup>86</sup> Ähnliche Ergebnisse finden sich bei

---

<sup>78</sup> Vgl. Bickhoff, N. / Eilenberger, G. (2004): Einleitung. In: Bickhoff, N. et al. (Hrsg.): Die Unternehmenskrise als Chance, Innovative Ansätze zur Sanierung und Restrukturierung, Berlin [u. a.]: Springer, 2004, S. 10.

<sup>79</sup> Vgl. Crone, A. (2007): a. a. O., S. 7.

<sup>80</sup> Zu den typischen Krisensymptomen siehe Harz, M. et al. (2006): a. a. O., S. 49f; Crone, A. (2007): a. a. O., S. 10ff.

<sup>81</sup> Vgl. Böckenförde, B. (1996): a. a. O., S. 22ff.

<sup>82</sup> Vgl. Müller, R. (1986): a. a. O., S. 358; Böckenförde, B. (1996): a. a. O., S. 22ff.

<sup>83</sup> Vgl. Gless, S.-E. (1995): a. a. O., S. 14.

<sup>84</sup> Ebenda.

<sup>85</sup> Vgl. Krystek, U. (1987): a. a. O., S. 70f.

<sup>86</sup> Vgl. Krehl, H. (1983): der Informationsbedarf der Bilanzanalyse: Ableitung und empirische Validierung eines Fragenkatalogs von Jahresabschlüssen, Kiel, Univ., Diss., Kiel: Kieler Wiss.-Verl. Vauk, 1985, S. 81.

Krystek, der nach Analyse ausgewählter Untersuchungen folgende Übereinstimmungen ableitet:<sup>87</sup>

- Es existiert eine hohe Komplexität von Krisenentstehungsprozessen aufgrund der Multikausalität, Mehrstufigkeit und Multilokalität der Ursachen. Dementsprechend entsteht die Unternehmenskrise durch das Zusammenwirken von mehreren krisenverursachenden Faktoren, die sich als mehrstufige Ursachen- und Wirkungskombination darstellen. Diese Ursachen werden in vielen Studien selten nur einem Entstehungsort, wie z. B. innerbetrieblicher, zwischenbetrieblicher oder überbetrieblicher Bereich zugeordnet, sondern zwischen endogenen und exogenen Bereich unterschieden. Die Unternehmenskrisen werden hauptsächlich durch den endogenen Bereich generiert.
- Die häufigsten endogenen Krisenursachen sind Führungsfehler und eine zu geringe Eigenkapitalausstattung.
- Die häufigsten exogenen Krisenursachen sind negative konjunkturelle Entwicklungen, zunehmende Diskontinuitäten der Umsystementwicklung und strukturelle Veränderungen, denen hauptsächlich technologische Entwicklungen zu Grunde liegen.
- Die endogenen und exogenen Krisenursachen sind nicht voneinander zu trennen. Sie stellen gemeinsam die Elemente einzelner Krisenursachen dar.

Eine Klassifizierung in endogen und exogen induzierte Unternehmenskrisen erscheint insofern nicht hilfreich, da beide Bereiche und deren Analysefelder im unmittelbaren Zusammenhang betrachtet werden müssen.<sup>88</sup> In einer Studie, die von Deutschlands führendem Kreditversicherer Euler Hermes (EH), zusammen mit dem Zentrum für Insolvenz und Sanierung (ZIS) an der Universität Mannheim durchgeführt wurde, wurde festgestellt, dass Managementfehler als Hauptursache für den Zusammenbruch von Unternehmen identifiziert werden können.<sup>89</sup> Die erwähnenswertesten sind vor allem ein fehlendes Controlling, Finanzierungslücken, ein unzureichendes Forderungsmanagement sowie eine autoritäre rigide Führung mit dem starren Festhalten an alten Konzepten und ungenügende Transpa-

---

<sup>87</sup> Vgl. Krystek, U. (1987): a. a. O., S. 67ff.

<sup>88</sup> Vgl. Kall, F. (1998): Controlling im Turnaround-Prozess: theoretischer Bezugsrahmen, empirische Fundierung und handlungsorientierte Ausgestaltung einer Controlling – Konzeption für den Turnaround-Prozess, Frankfurt (Oder), Univ., Diss., Frankfurt am Main [u. a.]: Lang, 1999, S. 62.

<sup>89</sup> Euler Hermes Kreditversicherungs-AG (EH) / Zentrum für Insolvenz und Sanierung an der Universität Mannheim (ZIS) (2006): Ursachen von Unternehmensinsolvenzen: Gründe für Unternehmensinsolvenzen aus der Sicht von Insolvenzverwaltern. In: [http://www.zis.uni-mannheim.de/inhalt/aktuelles/ursache\\_von\\_insolvenzen/414\\_wiko.pdf](http://www.zis.uni-mannheim.de/inhalt/aktuelles/ursache_von_insolvenzen/414_wiko.pdf), vom 13.10.2009, S. 7.

renz und Kommunikation.<sup>90</sup> Die Insolvenzursachen werden in Abb. 4 dargestellt, in der die Prozentsätze über die durchschnittliche Häufigkeit informieren, mit der die Faktoren von befragten Managern als wichtige Insolvenzursachen erkannt worden waren.

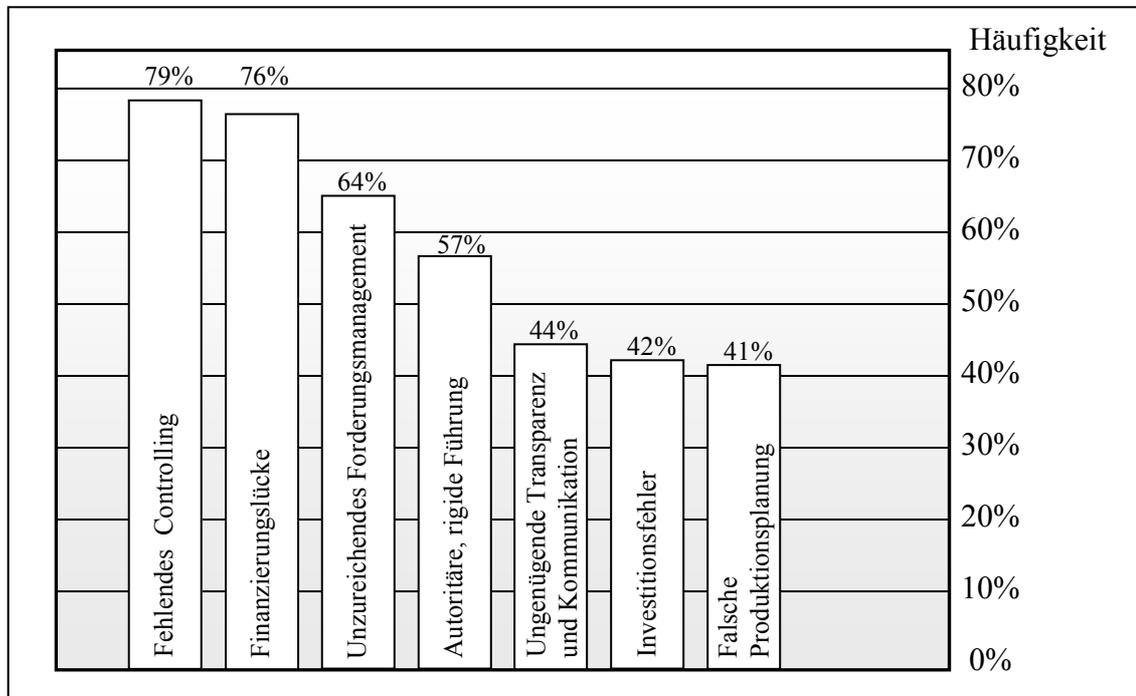


Abb. 4: Managementfehler als häufigste Insolvenzursache<sup>91</sup>

Krisenursachen werden insofern als Mängel im Kompetenzprofil eines Unternehmens im Hinblick auf Anforderungen der Unternehmensumwelt definiert.<sup>92</sup> Fast alle verschiedenen Krisenursachen haben ihren Ursprung in Managementfehlern und/oder Fehleinschätzungen des Managements.<sup>93</sup>

Diese Managementfehler entstehen wegen Mängeln in der Planung, Steuerung und Kontrolle der Handlungserfordernisse von Seiten der Führung.<sup>94</sup> Neben den Mängeln in der

<sup>90</sup> Ebenda.

<sup>91</sup> In Anlehnung an Euler Hermes Kreditversicherungs-AG (EH) / Zentrum für Insolvenz und Sanierung an der Universität Mannheim (ZIS) (2006): a. a. O., S. 20.

<sup>92</sup> Vgl. Bea, F. X. / Hass, J. (1994): Möglichkeiten und Grenzen der Früherkennung von Unternehmenskrisen. In: WiSt, München: Beck, Bd. 23, 1994, H. 10, S. 487.

<sup>93</sup> Vgl. Zirener, J. (2005): Sanierung in der Insolvenz: Handlungsalternativen für einen wertorientierten Einsatz des Insolvenzverfahrens, Frankfurt/Oder, Univ., Diss., Wiesbaden: Dt. Univ.-Verl., 2005, S. 262; Pekrul, S. (2005): Strategien und Maßnahmen zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit deutscher Bauunternehmen: ein Branchenvergleich mit dem Anlagenbau, Berlin, Techn. Univ., Diss., Berlin: Univ.-Verl., 2006, S. 220.

<sup>94</sup> Vgl. Jung, W. (1975): Insolvenzverfahren aufgrund von Planungsfehler und Überwachungsmängel. In: BfuP, Bd. 27, 1975, H. 2, S. 110.

kurzfristigen Planung und Kontrolle lassen sich auch Fehler in den strategischen Planungen finden.<sup>95</sup> Wegen dieser Mängel im Kompetenzprofil einer Unternehmensführung entstehen mangelhafte Diagnosen der dynamischen Beziehungen zwischen Unternehmen und deren Umwelt und damit Planungsfehler, da die Informationsbeschaffung zur Ermittlung von entstehenden Risiken nicht ausreichend sein kann und daher die Erfolgspotenziale nicht ermittelt werden können.<sup>96</sup> Wegen falscher Einschätzung der Umweltentwicklung sind die Ergebnisse Prognosefehler, die später den Entscheidungen zugrunde liegen.<sup>97</sup> Darüber hinaus sind irrationale Entscheidungsvorgänge eine weitere Ursache von Entscheidungsfehlern.<sup>98</sup> Als Ergebnis dieser fehlerhaften bzw. unzureichenden strategischen Ausrichtung des Unternehmens entsteht eine strategische Krise.<sup>99</sup> Die Managementfehler können auch in der Realisationsphase durch fehlerhaftes Verhalten in der Ausführung stattfinden.<sup>100</sup> Die letzte Kategorie von Managementfehler stellen die Auswertungsfehler dar, die häufig wegen Messfehlern bei Istgrößenermittlung geschehen.<sup>101</sup> Wenn die falsche strategische Ausrichtung nicht entdeckt und korrigiert wird, führt sie zum Verlust der Wettbewerbsvorteile und damit zu einer strategischen Krise,<sup>102</sup> die in den Folgejahren verstärkt wird und sich in der Erfolgskrise niederschlägt.<sup>103</sup> Darüber hinaus, obwohl das Top-Management über das wesentliche Kompetenzprofil verfügt, können Weltzustände ohne Möglichkeit der Erwartung oder Einflussnahme seitens des Top-Managements vorliegen,

---

<sup>95</sup> Vgl. Töpfer, A. (1986a): Analysen von Insolvenzursachen. In: Schimke, E. / Töpfer, A. (Hrsg.): Krisenmanagement und Sanierungsstrategien, 2., durchgesehene Aufl., Landsberg am Lech: Verlag Moderne Industrie, 1986, S. 163.

<sup>96</sup> Vgl. Lück, W. (1999): Die Bedeutung der Internen Revision für die Unternehmensführung. Neue Aufgabe durch die Einführung von Risikoemanagementsystemem / Interne und externe Konkurrenz nimmt zu. In: FAZ, Nr. 164, 19. Juli, 1999, S. 27; Ossadnik, W. (2003): Controlling, 3., überarbeitete und erweiterte Aufl., München [u. a.]: Oldenbourg, 2003, S. 148.

<sup>97</sup> Vgl. Ewert, R. / Wagenhofer, A. (2005): Interne Unternehmensrechnung, 6., überarbeitete Aufl., Berlin [u. a.]: Springer, 2005, S. 317.

<sup>98</sup> Vgl. Brunsson, N. (1997): Entscheidungen in Organisationen. In: Greif, S. et al. (Hrsg.): Arbeits- und Organisationspsychologie: internationales Handbuch in Schlüsselbegriffen, 3. Aufl., Weinheim: Beltz, Psychologie-Verl.-Union, 1997, S. 207.

<sup>99</sup> Vgl. Lützenrath, Ch. et al. (2006): Bankstrategien für Unternehmenssanierungen: Erfolgskonzepte zur Früherkennung und Krisenbewältigung, 2., aktualisierte und erweiterte Aufl., Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verl. Gabler, 2006, S. 4.

<sup>100</sup> Vgl. Ewert, R. / Wagenhofer, A. (2005): a. a. O., S. 317.

<sup>101</sup> Vgl. Ewert, R. / Wagenhofer, A. (2005): a. a. O., S. 318.

<sup>102</sup> Vgl. Axhausen, M. / Radetzki, Th. (2003): Krisenfrüherkennung. In: DSWR, Bd. 32, 2003, H. 5, S. 141.

<sup>103</sup> Vgl. Saitz, B. et al. (2006): Vom KonTraG zum integrierten Risikomanagement: Risikovorsorge durch einen Managementansatz. In: Hutzschenreuter, Th. / Griess-Nega, T. (Hrsg.): Krisenmanagement: Grundlagen, Strategien, Instrumente, Wiesbaden: Gabler, 2006, S. 688.

und zur Unternehmenskrisen führen, wie z. B. Rezessionen, terroristische Anschläge, Naturkatastrophen, politische Krisen, Zahlungsausfälle von Großkunden und vieles mehr.<sup>104</sup>

Neben der Ermittlung von Krisenursachen ist die Ermittlung von Krisenauswirkungen sehr wichtig, um die Bedrohungsposition und den Bedrohungsgrad zu erkennen. Während die Krisenauswirkungen für das Unternehmen negativ, wie z. B. Verlust von Arbeitsplätzen sind, können diese Auswirkungen auch positiv, aber unerheblich sein, die nicht automatisch geschehen, sondern Aktionen von Unternehmen anfordern.<sup>105</sup> Nach Krystek wird anhand der Qualität der Auswirkungen zwischen destruktiven (negativen) und konstruktiven (positiven) Auswirkungen und anhand ihrer Lokalisierung zwischen endogenen (im Unternehmen) und exogenen (im Umsystem) Auswirkungen unterschieden.<sup>106</sup> Diese positiven Auswirkungen können nur durch eine erfolgreiche Bewältigung der Unternehmenskrise erreicht werden und besonders durch aktives Krisenmanagement.<sup>107</sup> Während die negativen Auswirkungen kurzfristig negativer Natur sind, sind die positiven Auswirkungen langfristig positiver Natur.<sup>108</sup> Ausgehend von der Tatsache, dass die Krise einen existenzbedrohenden Charakter besitzt, bietet diese Situation die Chance, tiefgreifende Veränderungen im Unternehmen durchzuführen und so die Basis langfristiger Erfolgspotenziale zu erstellen.<sup>109</sup> Dementsprechend stellt jede Krise gleichzeitig eine Chance für den zukünftigen Erfolg des Unternehmens dar. Im Allgemeinen werden die Wirkungen von Krisen als destruktiv und als Gefahr für die Fortführung des Unternehmens empfunden.<sup>110</sup> Die destruktiven Wirkungen verstärken sich im Verlauf einer Krise fortdauernd, bis sie im Stadium der Insolvenz von Interessengruppen deutlich wahrgenommen werden.<sup>111</sup> Sie bleiben nicht nur auf unternehmensinterne Personengruppen der Arbeitnehmer und der Eigenkapitalgeber beschränkt, sondern auch auf die Unternehmensumwelt (zwischen- und überbetriebliche Gruppen) wie z. B. Banken, Lieferanten und der Staat.<sup>112</sup> Tabelle 2 stellt im Sichtwin-

---

<sup>104</sup> Vgl. Krystek, U. (1987): a. a. O., S. 70f; Jossé, G. (2003): Strategische Frühaufklärung in der Touristik: Aufbau eines zielgebietsorientierten Frühaufklärungssystems für Reiseveranstalter, Lüneburg, Univ., Diss., Wiesbaden: Dt. Univ.-Verl., 2004, S. 45f.

<sup>105</sup> Vgl. Martin, Th. A. / Bär, Th. (2002): Grundzüge des Risikomanagements nach KonTraG: das Risikomanagementsystem zur Krisenfrüherkennung nach § 91 Abschnitt 2 AktG, München [u. a.]: Oldenbourg, 2002, S. 23.

<sup>106</sup> Vgl. Krystek, U. (1987): a. a. O., S. 72.

<sup>107</sup> Vgl. Martin, Th. A. / Bär, Th. (2002): a. a. O., S. 25f.

<sup>108</sup> Vgl. Martin, Th. A. / Bär, Th. (2002): a. a. O., S. 26.

<sup>109</sup> Vgl. Kathke, C. J. (1999): Handlungsziele und Gestaltungsmöglichkeiten des Insolvenzverwalters im neuen Insolvenzrecht, Frankfurt (Oder), Univ., Diss., Frankfurt am Main [u. a.]: Lang, 2000, S. 28.

<sup>110</sup> Vgl. Krystek, U. (1987): a. a. O., S. 72.

<sup>111</sup> Vgl. Kathke, C. J. (1999): a. a. O., S. 30f.

<sup>112</sup> Vgl. Kathke, C. J. (1999): a. a. O., S. 29.

kel des Top-Managements die wesentlichen betroffenen Gruppen und die für sie wesentlichen potenziellen destruktiven Wirkungen dar. Zu den negativen unternehmensinternen Wirkungen zählt vor allem der Verlust von Arbeitsplätzen. Bei dem Erhalt des Arbeitsplatzes kann die Unternehmenskrise für den Arbeitnehmer zu riesigen seelischen und körperlichen Anspannungen führen, wie z. B. wegen starken Erfolgsdrucks in der Sanierungszeit; ebenfalls leiden die Führungskräfte (als Beispiel sind Führungskräfte im Vertrieb zu nennen) wegen der Einhaltung des geplanten Absatzziels unter erheblichen Stresssituationen.<sup>113</sup> Als typische endogene destruktive Wirkung von Unternehmenskrisen ist der Verlust sozialer Bindungen für Arbeitnehmer, der durch krisenbedingte Umstrukturierungsmaßnahmen, wie z. B. örtliche Verlagerung oder Entfernung von Geschäftsaktivitäten des krisenbefallenen Unternehmens mit Verlagerung oder Entfernung von Arbeitsplätzen erzeugt wird und auch zwischen Mitarbeitern und ihrem privaten Umfeld stattfindet, zu nennen.<sup>114</sup> In der Unternehmenskrise ist die erhebliche Bedrohung für Eigenkapitalgeber der teilweise oder vollständige Verlust ihres eingesetzten Kapitals bzw. der Rückgang des Wertes seiner Anteile sowie auf der Grundlage der gewählten rechtlichen Form der Rückgriff auf das Privatvermögen.<sup>115</sup> Anhand der rechtlichen Form des Unternehmens können sich im Unternehmen geschäftsführende Gesellschafter als persönlich haftende Unternehmer befinden, denen neben dem Verlust vom Arbeitsplatz und Eigenkapital auch der Verlust des Privatvermögens droht und dazu neben dem finanziellen Verlust auch psychischen Stress erleiden können.<sup>116</sup>

Betroffene Gruppen		Destruktive Wirkungen
Unternehmensinterne Gruppen	Arbeitnehmer	<ul style="list-style-type: none"> <li>_ Verlust von Arbeitsplätzen</li> <li>_ Hinnahme von Kurzarbeit</li> <li>_ Abbau freiwilliger sozialer Leistungen</li> <li>_ Verlust sozialer Bindungen</li> <li>_ Erhebliche physische oder psychische Belastungen</li> </ul>

<sup>113</sup> Vgl. Martin, Th. A. / Bär, Th. (2002): a. a. O., S. 23.

<sup>114</sup> Vgl. Krystek, U. (1987): a. a. O., S. 74.

<sup>115</sup> Vgl. Zirener, J. (2005): a. a. O., S. 26.

<sup>116</sup> Vgl. Martin, Th. A. / Bär, Th. (2002): a. a. O., S. 24.

	Eigenkapitalgeber	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Verzicht auf Gewinn aus dem eingesetzten Kapital</li> <li>– Teilweise oder vollständiger Wertverlust des eingesetzten Kapitals bzw. der Rückgang des Wertes der Anteile</li> <li>– Gefahr des Rückgriffs auf das Privatvermögen</li> <li>– Den geschäftsführenden Gesellschafter droht sowohl der Verlust vom Arbeitsplatz und Eigenkapital sowie der Verlust des Privatvermögens</li> </ul>
<b>Unternehmensexterne Gruppen</b>	Kunden	<ul style="list-style-type: none"> <li>– unverzüglich erforderliche Produktionsgüter werden nicht oder nicht fristgerecht geliefert</li> </ul>
	Lieferanten	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Verlust oder verspätete Zahlung von Forderungen</li> </ul>
	Banken	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Verlust oder verspätete Zahlung von Zins- und Tilgungszahlungen</li> </ul>
	Staat	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Mindereinnahmen an Steuern, erhöhte Ausgaben sowie Gefährdung der Vollbeschäftigungs- und Wettbewerbsziele</li> </ul>

Tabe 1: Destruktive Wirkungen von Unternehmenskrisen.<sup>117</sup>

In der Sanierungszeit spielen Banken eine große Rolle: Einerseits können sie an der Ausweitung des Kreditrahmens für das krisenbefallenen Unternehmen interessiert sein; andererseits führt diese Auswertung des Kreditrahmens zu einem erhöhten Kreditrisiko.<sup>118</sup> In Krisensituationen ist es sehr wichtig, die Bereitschaft der Abnehmer des befallenen Unternehmens zu stützen und damit dem Unternehmen bei der Aufrechterhaltung seiner Produktion für einen begrenzten Zeitraum zu helfen.<sup>119</sup> Zu den wesentlichen destruktiven Wirkungen für den Staat zählen vor allem die Mindereinnahmen an gewinnabhängiger Steuer,

<sup>117</sup> Eigene Darstellung.

<sup>118</sup> Vgl. Krystek, U. (1987): a. a. O., S. 78.

<sup>119</sup> Vgl. Krystek, U. (1987): a. a. O., S. 79.

erhöhte Ausgabe durch die Zahlung von Arbeitslosengeldern und Konkursausfallgeldern, Gefährdung von Vollbeschäftigung (Problematik der Sicherung von Arbeitsplätzen) und Wettbewerbszielen (beschränkter Wettbewerb unter den verbleibenden Marktpartnern).<sup>120</sup>

Das Ziel der Krisenforschung ist in einem betriebswirtschaftlichen Sinn die Ermittlung von Ursachen-Wirkungs-Komplexen, die das Entstehen von Unternehmenskrisen in gültiger Bildung erklären können.<sup>121</sup> Während sich die Ansätze der betriebswirtschaftlichen Krisenursachenforschung in ihrer Zielsetzung, Methodik und Aussage unterscheiden, lassen sich zwei Forschungsrichtungen differenzieren: die quantitative und die qualitative Krisenursachenforschung.<sup>122</sup> Die quantitative Krisenursachenforschung versucht mit Hilfe von statistisch quantifizierbaren Daten wie Rechtsform, Unternehmensgröße, Branche und Alter des Unternehmens etc. Merkmale der insolventen Unternehmen zu identifizieren und Hinweise auf Krisenursachen abzuleiten.<sup>123</sup> Anhand dieser Forschungsrichtung sind zusammenfassend die folgenden Ergebnisse zu erwähnen:<sup>124</sup>

- Unternehmen, die in bestimmten Branchen, besonders im Baugewerbe, tätig sind, zeigen eine erhöhte Insolvenzanfälligkeit.
- Die Krisenanfälligkeit wächst mit zunehmender Haftungsbeschränkung, die auf die Rechtsform zurückgeht (höchste Gefährdung bei GmbH & Co. KG).
- Die Insolvenzgefährdung steigt mit wachsender Mitarbeiterzahl, aber bei Unternehmen mit mehr als 500 Beschäftigten geht sie wieder stark zurück.
- Die Insolvenzanfälligkeit verringert sich mit steigendem Alter des Unternehmens tendenziell.

---

<sup>120</sup> Vgl. Krystek, U. (1987): a. a. O., S. 79ff; Krystek, U. / Moldenhauer, R. (2007): Handbuch Krisen- und Restrukturierungsmanagement: Generelle Konzepte, Spezialprobleme, Praxisberichte, Stuttgart: Kohlhammer, 2007, S. 58f.

<sup>121</sup> Vgl. Krystek, U. (1987): a. a. O., S. 32.

<sup>122</sup> Vgl. Krystek, U. (1987): a. a. O., S. 33.

<sup>123</sup> Vgl. Krystek, U. (1987): a. a. O., S. 41.

<sup>124</sup> Vgl. Rödl, H. (1979): Kreditrisiken und ihre Früherkennung: ein Informationssystem zur Erhaltung des Unternehmens, Düsseldorf [u. a.]: Handelsblatt, 1979, S. 56ff.

Zur Ermittlung von Insolvenzursachen wird dieser Beitrag als nur begrenzt eingeschätzt, da die Trennung in Symptome und Ursachen voneinander nicht möglich ist.<sup>125</sup> In der quantitativen Krisenursachenforschung stellen die analysierten Ergebnisse meistens Krisensymptome und nicht -ursachen dar, da sich die ermittelten Beziehungen dieser Daten in statistische Korrelationen und nicht in kausalen Zusammenhängen äußern.<sup>126</sup> Durch Auswertung von Umfragen bei Konkursverwaltern, Unternehmensberatern etc., sowie durch Deuten von Berichten über einzelne Krisenverläufe, versucht die qualitative Krisenursachenforschung Hinweise auf Krisenursachen zu geben.<sup>127</sup> Dazu liegen im Ergebnis sog. „kasuistische Ursachenkataloge“ vor, in der die wesentlichen Fehler und Schwächen der betrachteten Unternehmen aufgelistet wurden.<sup>128</sup> Zur Bewältigung dieser Krisenursachen ist erforderlich, eine wesentliche Anpassung an die ständig veränderten Umweltbedingungen zu setzen.<sup>129</sup> Für die Durchführung dieser Anpassung muss das Top-Management über wesentliche Kompetenzen verfügen.

## **2.2 Krisenmanagement zur Bewältigung der Unternehmenskrise**

Nachdem in Kapitel 2.1 die Erklärung der Unternehmenskrise anhand der Ursachen und des Verlaufs dargelegt wurde, beschäftigt sich das folgende Kapitel im Hauptkern mit dem Krisenmanagement auf Basis von aktiven und reaktiven Krisenmanagement. Dementsprechend werden in Kapitel 2.3 Ansätze zu den Managementkompetenzen dargestellt und diskutiert. Diese Arbeit beschäftigt sich schließlich mit dem Begriff des reaktiven Krisenmanagements, weshalb das aktive Krisenmanagement nur kurz erläutert wird.

### **2.2.1 Begriff des Krisenmanagements**

Zu Beginn werden die genannten Begriffe in der betriebswirtschaftlichen Literatur präsentiert. Der Begriff Krisenmanagement hat sich in den unterschiedlichen Aufgaben und Inhalten eingefunden und wurde speziell nach 1973 in der Betriebswirtschaftslehre verwendet.<sup>130</sup> Ebenso wie bei dem Begriff der „Unternehmenskrise“ befinden sich für den Begriff

---

<sup>125</sup> Vgl. Bea, F. X. / Kötzle, A. (1983): a. a. O., S. 566.

<sup>126</sup> Vgl. Bea, F. X. / Haas, J. (1994): a. a. O., S. 487.

<sup>127</sup> Vgl. Krystek, U. (1987): a. a. O., S. 33.

<sup>128</sup> Vgl. Grenz, Th. (1986): Dimensionen und Typen der Unternehmenskrise: Analysemöglichkeiten auf der Grundlage von Jahresabschlussinformationen, Kiel, Univ., Diss., Frankfurt am Main [u. a.]: Lang, 1987, S. 64.

<sup>129</sup> Vgl. Pekrul, S. (2005): a. a. O., S. 220.

<sup>130</sup> Vgl. Krystek, U. (1979): a. a. O., S. 14.

des Krisenmanagements in der Literatur mehrere Definitionsansätze.<sup>131</sup> Nach Krystek wird Krisenmanagement als besondere Führungsform von höchster Priorität verstanden, deren Aufgabe es ist, alle Prozesse, die den Fortbestand des Unternehmens substantiell gefährden oder sogar unmöglich machen, zu vermeiden oder zu bewältigen.<sup>132</sup> Müller betont am Krisenmanagement die Krisenbewältigung und sieht, dass Krisenmanagement ein Einsatz der Führungsinstrumente ist, um durch Design und Durchsetzung erforderlicher Maßnahmen die Krise zu bewältigen und hierzu das gemeinschaftliche Handeln der Unternehmensmitglieder fordert.<sup>133</sup> Die wesentliche Schwierigkeit ist kein allgemein akzeptierter Oberbegriff für die Vermeidung und Bewältigung von Unternehmenskrisen. In der Praxis werden häufig erforderliche Maßnahmen zur Bewältigung der Unternehmenskrise erst ergriffen, wenn die Erfolgs- und Liquiditätskrise eintritt.<sup>134</sup> Eng gesehen, umfasst das Krisenmanagement die Krisenbewältigung, während in weitem Sinn das Krisenmanagement neben der Krisenbewältigung auch Krisenvermeidung subsumiert.<sup>135</sup> Unumstritten ist dagegen die Verwendung des Begriffs „Krisenmanagement“ für die Krisenbewältigung, um eine deutliche Begrenzung des Einsatzspektrums des Krisenmanagements zu gewährleisten,<sup>136</sup> d. h. erst nach Eintritt einer existenzbedrohenden Krise beginnt das Krisenmanagement.<sup>137</sup> Entsprechend dieses engen Begriffsverständnisses des Krisenmanagements als Krisenbewältigung sieht Müller selbst keinen wesentlichen Unterschied zwischen Krisenmanagement und Sanierung und verwendet sie deshalb synonym.<sup>138</sup>

Nach Krystek wird Krisenmanagement unter drei Denkansätzen dargestellt:<sup>139</sup>

- als **Prozess**, genauer als Führungsprozess, unterteilt in die Phasen der Planung, Realisation und Kontrolle,

---

<sup>131</sup> Vgl. Weber, Ph. (1979): Krisenmanagement: Organisation, Ablauf und Hilfsmittel der Führung in Krisenlagen, Zürich, Univ., Diss., Bern [u. a.]: Lang, 1980, S. 22ff; Krystek, U. (1979): a. a. O., 14ff; Müller, R. (1986): a. a. O., S. 16; Krystek, U. (1987): a. a. O., S. 89f; Linde, F. (1994): Krisenmanagement in der Unternehmung: Eine Auseinandersetzung mit den betriebswirtschaftlichen Gestaltungssausagen zum Krisenmanagement, Berlin: Verl. für Wissenschaften und Forschung, 1994, S. 14ff.

<sup>132</sup> Krystek, U. (1987): a. a. O., S. 90.

<sup>133</sup> Vgl. Müller, R. (1982): a. a. O., S. 29.

<sup>134</sup> Vgl. Lafrenz, K. (2003): Shareholder Value-orientierte Sanierung: Ansatzpunkte und Wertsteigerungspotenzial beim Management von Unternehmenskrisen, Frankfurt, Main, Europa-Univ. Viadrina, Diss., Wiesbaden: Dt. Univ.-Verl., 2004, S. 1.

<sup>135</sup> Vgl. Martin, Th. A. / Bär, Th. (2002): a. a. O., S. 27.

<sup>136</sup> Vgl. Krystek, U. (2002): Unternehmenskrisen: Vermeidung und Bewältigung. In: Pastors, P. M. (2002): Risiken des Unternehmens: vorbeugen und meistern, München [u. a.]: Hampp, 2002, S. 98.

<sup>137</sup> Vgl. Gless, S.-E. (1995): a. a. O., S. 43.

<sup>138</sup> Vgl. Müller, R. (1986): a. a. O., S. 16.

<sup>139</sup> Vgl. Krystek, U. (1987): a. a. O., S. 91ff.

- als **Institution** umfasst sie die Träger des Krisenmanagements, wie z. B. Unternehmensführung, Aufsichtsratsgremien, externe Berater und im Fall der Insolvenz die Insolvenzverwalter,
- als **System**, das die Aktionsfelder der Krisenvermeidung und Krisenbewältigung in Kopplung den Stadien der Unternehmenskrise zuordnet.

## 2.2.2 Arten des Krisenmanagements

Das Krisenmanagement beginnt in einer engen Interpretation erst mit Eintritt der existenzbedrohenden Krise, während bei einer weiten Interpretation des Begriffs darunter die Krisenvermeidung und -erkennung verstanden wird.<sup>140</sup> Dementsprechend wird in der relevanten Literatur das Krisenmanagement als System in zwei wesentlichen Teilungen, nämlich „aktives Krisenmanagement“ und „reaktives Krisenmanagement“, erfasst (siehe Abb. 5).<sup>141</sup>

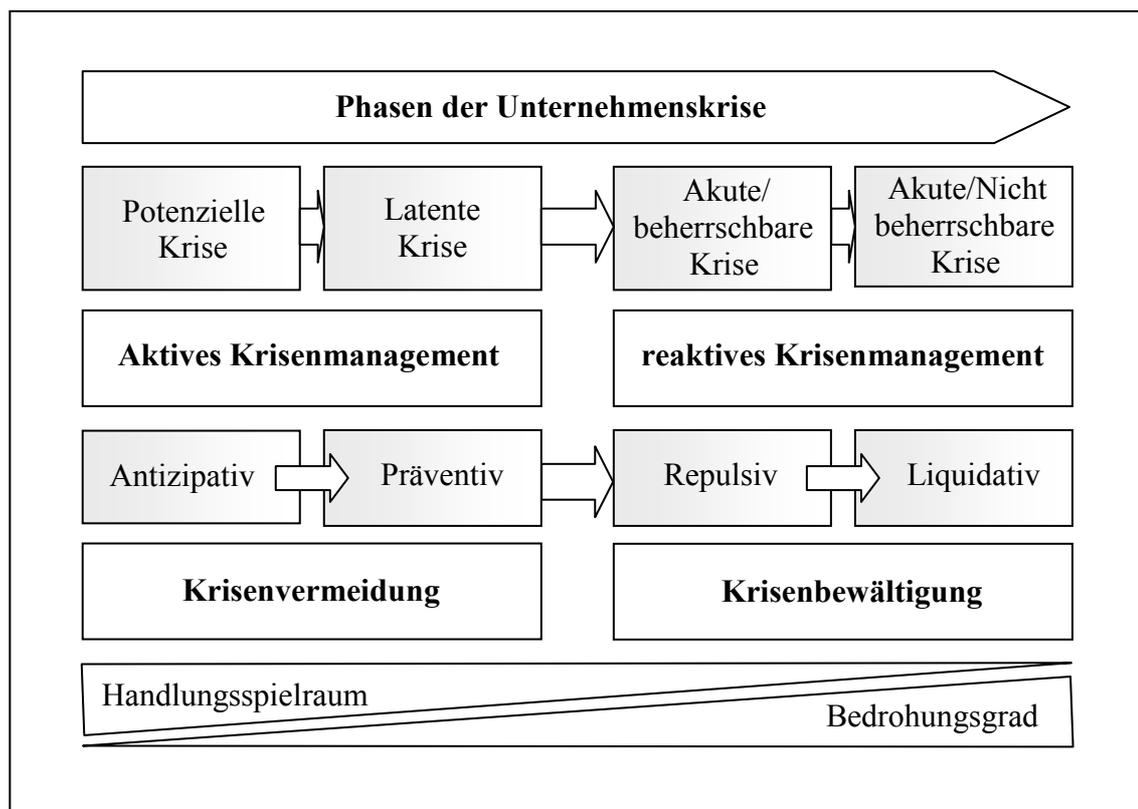


Abb. 5: Krisenphasen und Krisenmanagement<sup>142</sup>

<sup>140</sup> Vgl. Lafrenz, K. (2003): a. a. O., S. 13.

<sup>141</sup> Vgl. Krystek, U. (1987): a. a. O., S. 105ff.

<sup>142</sup> In Anlehnung an Krystek, U. (2002): a. a. O., S. 99.

### 2.2.2.1 Aktives Krisenmanagement

Die Krisenvermeidung wird als aktives Krisenmanagement bezeichnet und unterteilt sich in antizipatives und präventives Krisenmanagement.<sup>143</sup> Sie hat einen offensiven Charakter.<sup>144</sup> Das antizipative Krisenmanagement bezieht sich auf potentielle Unternehmenskrisen und versucht mit Hilfe spezifischer Prognosen, mögliche Unternehmenskrisen gedanklich vorwegzunehmen und damit Abteilungen von so genannten Alternativplänen aufzubauen, um einen Zeitgewinn für den Fall des überraschenden Eintritts von Krisensituationen zu realisieren, während das präventive Krisenmanagement als Bezugspunkt die latente Krise hat und versucht, mit Hilfe von Frühwarnsystemen Krisen rechtzeitig zu erkennen und geeignete Maßnahmen zur Vermeidung latenter Unternehmenskrisen zu initiieren.<sup>145</sup> Dementsprechend können geeignete Maßnahmen auf Basis von Prognosen und Frühwarnsystemmethoden<sup>146</sup> ergriffen werden, damit die Auswirkungen der Krise die Unternehmen nicht in akute Stadien übertreten lassen.<sup>147</sup> Wenn ein akutes Stadium eintritt, beginnt das reaktive Krisenmanagement.

### 2.2.2.2 Reaktives Krisenmanagement

Die Krisenbewältigung wird als reaktives Krisenmanagement bezeichnet und unterteilt sich in repulsives und liquidatives Krisenmanagement.<sup>148</sup> Sie hat einen defensiven Charakter.<sup>149</sup> Das repulsive Krisenmanagement bezieht sich auf akute Unternehmenskrisen, die aus der Sicht der Krisenakteure als beherrschbar angesehen wird, und konzentriert sich auf alle geeigneten Maßnahmen zur Krisenbewältigung, während sich das liquidative Krisenmanagement auf die akut/unbeherrschbare Unternehmenskrise bezieht, in der die Unternehmen keine Chance mehr zum Überleben haben, und dient der planvollen Liquidation des Unternehmens, um die Gläubiger vor größeren Verlusten zu schützen.<sup>150</sup>

Die akute/beherrschbare Unternehmenskrise ist Gegenstand dieser Arbeit und stellt den ersten Schwerpunkt der Untersuchung „Sanierungsprozess“ dar, welcher die Form der Krisenbewältigung ist.

---

<sup>143</sup> Vgl. Krystek, U. (1987): a. a. O., S. 106.

<sup>144</sup> Vgl. Lafrenz, K. (2003): a. a. O., S. 13.

<sup>145</sup> Vgl. Krystek, U. (1987): a. a. O., S. 106f.

<sup>146</sup> Zu den Methoden und Ansätze zur Krisenvermeidung siehe Krystek, U. (2002): a. a. O., S. 100ff.

<sup>147</sup> Vgl. Krystek, U. (2002): a. a. O., S. 99.

<sup>148</sup> Vgl. Krystek, U. (1987): a. a. O., S. 106.

<sup>149</sup> Vgl. Lafrenz, K. (2003): a. a. O., S. 14.

<sup>150</sup> Vgl. Krystek, U. (2002): a. a. O., S. 100.

### 2.2.3 Träger der Krisenbewältigung

Unter den Trägern des Krisenmanagements als Sanierungsprozess werden alle verantwortlichen Personen oder die Personengruppen verstanden, die für das sanierungsbedürftige Unternehmen Ziele planen und über die für die Umsetzung geeigneten und strategischen Maßnahmen zur Krisenbewältigung entscheiden, diese umsetzen und kontrollieren und damit die faktische Führung im Sanierungsprozess darstellen.<sup>151</sup> Die Träger der Krisenbewältigung können aus dem Unternehmen selber stammen, aber auch aus unternehmensexternen Personen oder Gruppen bestehen.<sup>152</sup> In dem Sanierungsprozess ist die Konsistenz der Träger der Krisenbewältigung in verschiedensten Kombinationen von nur einem Träger bis mehreren Trägern denkbar.<sup>153</sup> Die Auswahl der dominanten Träger des Krisenmanagements ist politischer Natur und dabei spielen neben subjektiven Kriterien die bestehenden Machtverhältnisse eine wichtige Rolle.<sup>154</sup>

#### 2.2.3.1 Unternehmensexterne Träger der Krisenbewältigung

Zu den unternehmensexternen Trägern der Krisenbewältigung zählen vor allem Banken, Unternehmensberater und Krisenmanager.<sup>155</sup> Neben diesen Gruppen kommen Steuerberater, Wirtschaftsprüfer, Rechtsanwälte sowie Kammern und Verbände als unternehmensexterne Träger in Betracht.<sup>156</sup> Im Falle des gerichtlichen Vergleichs können in der Praxis Vergleichs- und Insolvenzverwalter zu diesen Gruppen gezählt werden.<sup>157</sup> Die Banken sind aufgrund ihres finanziellen Engagements bei sanierungsbedürftigen Unternehmen und anhand ihrer Spezialabteilungen, die über Know-how und praktische Erfahrungen verfügen, bestrebt, verantwortungsvoll an der Sanierung ihrer Kundenfirmen durch konzeptionelle und finanzielle Hilfe mitzuwirken.<sup>158</sup> Die Krisenmanager sind ehemalige Führungskräfte, die bereits aufgrund ihrer Beschäftigung in der Bewältigung von Krisensituationen viele Erfahrungen gesammelt haben.<sup>159</sup> In einem zeitlich limitierten Rahmen üben die Krisenmanager die wesentliche unternehmerische Führungsfunktion des krisenbefallenen Unter-

---

<sup>151</sup> Vgl. Krystek, U. (1987): a. a. O., S. 97; Gless, S.-E. (1995): a. a. O., S. 47; Böckenförde, B. (1996): a. a. O., S. 101.

<sup>152</sup> Vgl. Böckenförde, B. (1996): a. a. O., S. 102.

<sup>153</sup> Ebenda.

<sup>154</sup> Vgl. Gunzenhauser, P. (1994): a. a. O., S. 24.

<sup>155</sup> Vgl. Böckenförde, B. (1996): a. a. O., S. 110ff.

<sup>156</sup> Vgl. David, S. (2001): Externes Krisenmanagement aus Sicht der Banken, Wien, Wirtschafts-univ., Diss., Lohmar [u. a.]: Eul, 2001, S. 264ff.

<sup>157</sup> Vgl. Krystek, U. (1987): a. a. O., S. 105.

<sup>158</sup> Vgl. Böckenförde, B. (1996): a. a. O., S. 110ff.

<sup>159</sup> Vgl. Böckenförde, B. (1996): a. a. O., S. 117.

nehmens aus.<sup>160</sup> Aufgrund des Mangels der Qualifizierung und Erfahrungen der internen Führungskräfte bei Krisensituation fordern Entscheidungskräfte, wie z. B. Aufsichtsrat und Beirat, selbsttätig oder auf Vorschlag der Banken Entlassungen des Top-Managements an, womit der Einsatz der Krisenmanager erforderlich wird.<sup>161</sup> Die Unternehmensberater sind externe, von dem Unternehmen unabhängige Personen bzw. Organisationen, die vertraglich und vereinbart bei der Lösung betriebswirtschaftlicher Probleme unter Berücksichtigung des gesamten krisenbefallenen Unternehmens helfen.<sup>162</sup> Die Tätigkeit der externen Berater in den krisenbefallenen Unternehmen wird in drei typischen Formen untergliedert:<sup>163</sup>

- als klassischer Berater; seine Tätigkeit stellt die Erstellung der Unternehmensanalyse sowie der Sanierungskonzeption und das Liefern der nötigen Analyseergebnisse zu dem Management dar, ohne über einen Entscheidungsprozess zu verfügen,
- als aktives Mitglied des Sanierungsmanagements, das gleichwertiger Partner des Unternehmensmanagements ist und konkrete Maßnahmen zur Krisenbewältigung erarbeitet und durchführt,
- als faktische Führungskraft des Unternehmens in den akuten Krisenphasen mit absoluter Entscheidungskompetenz für einen befristeten Zeitraum.

### **2.2.3.2 Unternehmensinterne Träger der Krisenbewältigung**

Zu den unternehmensinternen Trägern der Krisenbewältigung zählen das Top-Management, die Aufsichts- und Kontrollorgane sowie das mittlere und untere Management.<sup>164</sup> Die Aufsichtsorgane, die Aufsichtsräte in Aktiengesellschaften und Beiräte in einer GmbH sind, können die Geschäftsführung in der Krisensituation selbst nicht ausüben, aber sie haben faktische Einflussmöglichkeiten durch die Initiierung der Krisenbewältigung, die Auswahl der Träger, die Akzeptanz des Sanierungskonzeptes sowie die Überwachung des Sanierungsprozesses.<sup>165</sup> Unter dem Begriff „mittleres und unteres Management“ werden die Führungskräfte auf den mittleren und unteren Hierarchieebenen des Unterneh-

---

<sup>160</sup> Vgl. Klinkmann, W. (1996): Interim-Management. In: IGA; Zeitschrift für Klein- und Mitteluntern/Hrsg. vom schweizerischen Institut gewerbliche Wirtschaft an der Universität Sankt Gallen, Berlin: Drucker & Humblot, Bd. 44. 1996, H. 3, S. 194.

<sup>161</sup> Vgl. Böckenförde, B. (1996): a. a. O., S. 117.

<sup>162</sup> Vgl. Rüschen, Th. (1989): Consultig-Banking: Hausbankenalsb Unternehmensberater, Frankfurt am Main, Univ., Diss., Wiesbaden, Gabler, 1990, S. 3.

<sup>163</sup> Vgl. Krystek, U. (1987): a. a. O., S.100f; Böckenförde, B. (1996): a. a. O., S. 114.

<sup>164</sup> Vgl. Böckenförde, B. (1996): a. a. O., S. 103ff.

<sup>165</sup> Vgl. Böckenförde, B. (1996): a. a. O., S. 106ff.

mens verstanden. Die Aufgaben des mittleren und unteren Managements im Rahmen der Krisenbewältigung sind die Erarbeitung einer Unternehmensanalyse, Entwicklung und Detaillierung der Maßnahmen und schlussendlich die Kontrolle der Wirksamkeit der Sanierungsmaßnahmen.<sup>166</sup> Unter Top-Management werden die Personen der obersten Hierarchieebene wie Vorstandsmitglieder bei Aktiengesellschaften und Geschäftsführer bei weiteren Kapitalgesellschaften und Personengesellschaften verstanden.<sup>167</sup> Das Top-Management ist häufig durch Versagen in seiner Führungsfunktion für die Entstehung von Unternehmenskrisen verantwortlich (siehe Kapitel 2.1.5), d. h. mit anderen Worten kann man behaupten, dass eine Unternehmenskrise zugleich eine Managementkrise ist.<sup>168</sup>

In dieser Arbeit stellt das Top-Management den Träger der Krisenbewältigung dar, dementsprechend stellt der zweite Schwerpunkt dieser Untersuchung die „Managementkompetenzen“, die mit dem Schwerpunkt „Sanierungsprozess“ in Verbindung gebracht werden, dar, um wesentliche Kompetenzen abzuleiten, die für Krisenbewältigung seitens des Top-Managements erforderlich sind.

## **2.3 Managementkompetenzen**

Nachdem in Kapitel 2.2 das Krisenmanagement auf Basis des aktiven und reaktiven Krisenmanagements im Mittelpunkt stand und dazu das Top-Management als wesentlichen und zentralen Träger der Sanierungsprozesses bezeichnete, beschäftigt sich dieses Kapitel mit dem Schwerpunkt „Managementkompetenzen“.

### **2.3.1 Begriff des Kompetenz**

Der Begriff Kompetenz ist alt und wird in vielen Verhaltenswissenschaften, wie z. B. in der Psychologie, der Pädagogik und der Wirtschaftswissenschaft unterschiedlich verwendet.<sup>169</sup> Diese Kompetenzen werden durch Bildung und Weiterbildung als ganzheitlicher Lernprozess erworben und weiterentwickelt.<sup>170</sup> White behauptet, dass Kompetenz eine Voraussetzung von Erreichung der bestimmten erwünschten Konsequenzen ist, die auf-

---

<sup>166</sup> Vgl. Müller, R. (1986): a. a. O., S. 472.

<sup>167</sup> Vgl. Böckenförde, B. (1996): a. a. O., S. 103f.

<sup>168</sup> Vgl. Böckenförde, B. (1996): a. a. O., S. 104.

<sup>169</sup> Vgl. Rosenstiel, L. v. (2007): Unternehmerische Werte und personelle Kompetenzen. In: Jochmann, W. / Gechter, S. (Hrsg.): Strategisches Kompetenzmanagement, Berlin [u. a.]: Springer, 2007, S. 52.

<sup>170</sup> Vgl. Kaufhold, M. (2006): Kompetenz und Kompetenzerfassung: Analyse und Beurteilung von Verfahren der Kompetenzerfassung, Erfurt, Univ., Diss., Wiesbaden: VS, Verl. für Sozialwiss., 2006, S. 13f.

grund von motivierter Interaktion des Individuums mit seiner Umwelt entsteht.<sup>171</sup> Der Kompetenzbegriff im Sinne von Erpenbeck & v. Rosenteil hat die Vorherrschaft für den betrieblichen sowie den privaten Alltag übernommen.<sup>172</sup> Die Bewältigung der Arbeitsaufgabe erfordert essentielle Lernprozesse.<sup>173</sup> Nach Bernien beinhaltet der Kompetenzbegriff die Summe seiner Wissensbestände, die in ihrer Gesamtheit aus aktiven und ruhenden Wissensbeständen bestehen, sowie die Anwendungsfähigkeit des Wissens.<sup>174</sup> Während unter Kompetenz der Lernerfolg aus Sicht der Lernenden selbst und seine Befähigung zu eigenverantwortlichem Handeln in beruflichen, gesellschaftlichen und privaten Fällen verstanden werden, stellt Qualifikation den Lernerfolg aus der Sicht der Nachfrage in beruflichen, gesellschaftlichen und privaten Fällen dar.<sup>175</sup>

### 2.3.2 Bestandteile der Handlungskompetenzen

Unter dem Begriff Handlungskompetenzen wird eine Kette von weiteren Kompetenzen verstanden.<sup>176</sup> Die Handlungskompetenzen beinhalten die Bereitschaft und Fähigkeit des Individuums, die bestehenden Probleme auf Basis von Wissen und Erfahrung und durch eigene Ideen selbstständig zu lösen und soziale Verantwortung zu besitzen, sowie dessen Handlungsfähigkeit weiterzuentwickeln.<sup>177</sup> Wenn das Individuum mit einer Herausforderung konfrontiert wird, zeigen und entwickeln sich die Kompetenzen, um eine für ihn unerwartete und komplexe Situation selbstorganisiert zu bewältigen.<sup>178</sup> Dementsprechend ist Selbstorganisation als Kern der Kompetenz zu verstehen und somit Kompetenzen als

---

<sup>171</sup> Vgl. White, R. W. (1959): Motivation reconsidered: The concept of competence. In: Psychological review, 66, 1959, S. 297.

<sup>172</sup> Vgl. Erpenbeck, J. / Rosenstiel, L. v. (2007): Einführung. In: Erpenbeck, J. / Rosenstiel, L. v. (Hrsg.): Handbuch Kompetenzmessung: Erkennen, verstehen und bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis. 2., überarbeitete und erweiterte Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2007, S. XVII.

<sup>173</sup> Vgl. Sonntag, K. et al (2005): Erfassung und Bewertung von Merkmalen unternehmensbezogener Lernkulturen. In: Arbeitsgemeinschaft Betriebliche Weiterbildungsforschung/Projekt Qualifikations-Entwicklungs-Management (Hrsg.): Kompetenzmessung im Unternehmen: Lernkultur- und Kompetenzanalysen im betrieblichen Umfeld, Münster [u. a.]: Waxmann, 2005, S. 80f.

<sup>174</sup> Vgl. Bernien, M. (1997): Anforderungen an eine qualitative und quantitative Darstellung der beruflichen Kompetenzentwicklung. In: Arbeitsgemeinschaft Qualifikations-Entwicklungs-Management (Hrsg.): Kompetenzentwicklung '97: berufliche Weiterbildung in der Transformation; Fakten und Visionen, Münster [u. a.]: Waxmann, 1997, S. 24.

<sup>175</sup> Deutscher Bildungsrat (1974): Empfehlungen der Bildungskommission: Zur Neuordnung der Sekundarstufe I: Konzept für eine Verbindung von allgemeinem und beruflichem Lernen, Bonn: Bundesdruckerei, 1974, S. 65.

<sup>176</sup> Vgl. Steig, M. (2000): Handlungskompetenz: Kompetenzmodelle in der pädagogischen Praxis, Norderstedt: Libri Books on Demand, 2000, S. 6.

<sup>177</sup> Vgl. Bader, R. / Müller, M. (2002): Leitziel der Berufsbildung: Handlungskompetenz - Anregungen zur Ausdifferenzierung des Begriffs. In: Die berufsbildende Schule. Berlin: dbb. Verl., Jg. 54, 2002, H. 6, S. 176f.

<sup>178</sup> Vgl. Rosenstiel, L. v. (2007): a. a. O., S. 52.

Selbstorganisationsdispositionen zusehen.<sup>179</sup> In diesem Zusammenhang sollten Kompetenzkonzepte nur benutzt werden, wenn die Anforderungen der Bewältigung eines entstehenden Problems komplex genug sind und hierzu Selbstorganisationsprozesse erforderlich sind.<sup>180</sup> Handlungskompetenzen sind Resultate von Lern- und Entwicklungsprozessen in gesellschaftlicher Interaktion und stellen eine wesentliche Voraussetzung für die kontinuierliche Entwicklung individueller Kompetenz dar.<sup>181</sup> Da immer neue Kompetenzen wegen veränderter Umweltbedingungen erforderlich sind, versuchen die Unternehmen, Kompetenzmodelle zu entwickeln, in denen verschiedene organisationsspezifische Kompetenzen zusammengestellt werden und zueinander in Beziehung stehen.<sup>182</sup>

In der Literatur existieren verschiedene Handlungskompetenzmodelle.<sup>183</sup> Anhand dieser verschiedenen Modelle konnten acht wesentliche Kompetenzen identifiziert werden:

- **Fachkompetenz:** Das Feld Fachkompetenz bezeichnet das notwendige fachliche Wissen für die Durchführung einer bestimmten Aktivität.<sup>184</sup> Dementsprechend wird zwischen dem gesamten Wissen und dem zur Durchführung einer spezifischen Tätigkeit erforderlichen Wissen unterschieden.<sup>185</sup> Eine Person besitzt fachliche Kompetenz, wenn sie durch Ausbildung und Erfahrung, die im Umgang mit ähnlichen Situationen gesammelt wurden, ihr Fach dominiert.<sup>186</sup>
- **Methodenkompetenz:** Das Feld Methodenkompetenz beinhaltet Wissen über Methoden, Verfahrensweisen und Techniken, die in einer bestimmten Situation zur Bewältigung eines Problems benutzt werden können.<sup>187</sup>

---

<sup>179</sup> Vgl. Erpenbeck, J. / Rosenstiel, L. v. (2007): a. a. O., S. XIX.

<sup>180</sup> Vgl. Lenbet, A. (2007): Zur Aktualität des Kompetenzbegriffs und zur Bedeutung der Kompetenzentwicklung für das Coaching. In: Schreyögg, A. / Schmidt-Lellek, Ch. J. (Hrsg.): Konzepte des Coaching. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2007, S. 49.

<sup>181</sup> Vgl. Bader, R. / Müller, M. (2002): a. a. O., S. 177.

<sup>182</sup> Vgl. Rastetter, D. (2006): Kompetenzmodelle und die Subjektivierung von Arbeit. In: Schreyögg, G. / Conrad, P. (Hrsg.): Management von Kompetenz, Wiesbaden: Gabler [u. a.], 2006, S. 163.

<sup>183</sup> Zu diesen verschiedenen Handlungskompetenzmodelle siehe z. B. Steig, M. (2000): a. a. O., S. 35ff; Brocke, J. v. et al. (2007): Handlungskompetenz im E-Learning: Ein theoretischer Bezugsrahmen zur Kompetenzentwicklung von Lehrenden an Hochschulen. In: Breitner, M. H. et al. (Hrsg.): Neue Trends im E-Learning: Aspekte der Betriebswirtschaftslehre und Informatik, Heidelberg: Physica-Verl., 2007, S. 418ff.

<sup>184</sup> Vgl. Steig, M. (2000): a. a. O., S. S. 7.

<sup>185</sup> Vgl. Brocke, J. v. et al. (2007): a. a. O., S. 420.

<sup>186</sup> Vgl. Stahl, H. K. (2004): Stützen des Unternehmens. In: Harvard Business Manger: was gute Führungskräfte ausmacht, Frankfurt am Main: Redline Wirtschaft, 2004, S. 40.

<sup>187</sup> Vgl. Brocke, J. v. et al. (2007): a. a. O., S. 420.

- **Personale Kompetenz**<sup>188</sup>: Das Feld der personalen Kompetenz ist eng verbunden mit Lernprozessen, d. h. dass das Individuum sich reflexiv selbstorientiert verhält, um sich selbst einzuschätzen, im Rahmen der Arbeit und Umwelt zu lernen, Entwicklungschancen zu nutzen und seine Motivation, Selbstbilder und Wertvorstellungen zu entwickeln.<sup>189</sup> Daher stellt die **Lernkompetenz** als Basiskompetenz dar, dass diese durch Verbindung der verschiedenen Kompetenzen die Grundlage für erfolgreiches lebenslanges Lernen ist.<sup>190</sup>
- **Sozialkompetenz**: Das Feld Sozialkompetenz leitet sich aus den Prozessen der Kommunikation und Kooperation sowie Wissen über interpersonelle und interkulturelle Differenzen ab, also etwa die Fähigkeit, sich mit Anderen kreativ auseinander- und zusammenzusetzen, sich gruppenorientiert zu verhalten, um neue Ziele zu planen und zu entwickeln.<sup>191</sup> Dementsprechend ist die **Kommunikative Kompetenz** der wesentliche Kern sozialer Kompetenz. Widdowson definiert kommunikative Kompetenz als die Fähigkeit zur Anwendung der sprachlichen Kenntnisse im Rahmen des angemessenen sozialen Kontextes,<sup>192</sup> wobei aufgrund dessen die Sprachkompetenz den Kern kommunikativer Kompetenz darstellt. Die Kommunikation äußert sich in direkter oder indirekter Interaktion.<sup>193</sup> Die indirekte Interaktion zeigt sich durch Kommunikation, die ein technisches Verbreitungsmittel (also ein „Medium“) fordert.<sup>194</sup>

Während das Spektrum der klassischen Medien Zeitungen, Publikum und Fachzeitschriften als Presseerzeugnisse, Hörfunk und Fernsehen als elektronische Medien sowie die Gattung

---

<sup>188</sup> Häufig werden für personale Kompetenz auch die Begriffe Humankompetenz, Selbstkompetenz und Individualkompetenz synonym verwendet.

<sup>189</sup> Vgl. Bader, R. / Müller, M. (2002): a. a. O., S. 178; Lenbet, A. (2007): a. a. O., S. 50; Dewe, B. (2000): Zu Leben und Werk von Theo Hülshoff. In: Dewe, B. (Hrsg.): Betriebspädagogik und berufliche Weiterbildung: Wissenschaft – Forschung – Reflexion, Bad Hilbrunn / Obb.: Klinkhard, 2000, S. 366.

<sup>190</sup> Vgl. Stiftung, B. (2002): Zwölf Thesen zur Förderung von Lernkompetenz in der Schule. In: Czerwanski, A. et al. (Hrsg.): Förderung von Lernkompetenz in der Schule, Bd. 2.: Praxisbeispiele und Materialien, 2. Aufl. Gütersloh: Verl. Bertelsmann-Stiftung, 2005, S. 17.

<sup>191</sup> Vgl. Brocke, J. v. et al. (2006): a. a. O., S. 420.f; Lenbet, A. (2007): a. a. O., S. 50.

<sup>192</sup> Vgl. Widdowson, H. G. (1978): Teaching language as communication, Oxford: Oxford Univ. Press, 1978, S. 163.

<sup>193</sup> Vgl. Landert, Ch. E. (2003): Krisenmanagement und Kommunikation im Wandel. In: [http://www.unisg.ch/www/edis.nsf/wwwDisplayIdentifier/2756/\\$FILE/dis2756.pdf](http://www.unisg.ch/www/edis.nsf/wwwDisplayIdentifier/2756/$FILE/dis2756.pdf), vom, 09.03.2010, S. 39.

<sup>194</sup> Vgl. Landert, Ch. E. (2003): a. a. O., S. 40.

Plakat umfassen,<sup>195</sup> umfasst das Spektrum der neuen Medien Anwendungen der Informations- und Telekommunikationstechnologien wie Videotextsysteme, CD-ROMs und DVDs, digitales Radio oder Fernsehen und Internet-Anwendungen wie E-Mail oder World Wide Web.<sup>196</sup> Anhand dieser Revolution der Medienwelt definiert Holly Medien als ein technisches Mittel, um die Zeichen herzustellen, zu speichern und zu übertragen sowie der zwischenmenschlichen Kommunikation zu dienen, die unabhängig von der raumzeitlichen Beschränkung abläuft.<sup>197</sup> Der allgemeine Begriff der Kompetenz existiert schon lange Zeit, wobei jedoch der Begriff der **Medienkompetenz** erst in jüngerer Zeit zum Vorschein gekommen ist.<sup>198</sup> In der Literatur existieren mehrere Definitionen von Medienkompetenz,<sup>199</sup> allgemein umfasst Medienkompetenz die wesentliche Fähigkeit einer Person, sich in der Medienwelt zu orientieren und passend zu handeln.<sup>200</sup>

Nach Steig beinhaltet Handlungskompetenz die Fach- und Methodenkompetenz als rationale Kompetenzen und die intuitive, soziale und die personale Kompetenz als emotionale Kompetenzen.<sup>201</sup> Schmid sieht **Intuition** als einen komplexen Beurteilungsprozess, um Entscheidungen und Interpretationen in komplexen Situationen meist sehr schnell, schöpferisch, aber auch schablonenhaft zu treffen, ohne dass der Beurteilende weiß, wie die Beurteilung zustande kommt oder wie alle Beurteilungen ausfielen.<sup>202</sup> Intuition ist weder das Gegenteil der Rationalität, noch ist sie ein zufälliger Prozess, der zu erraten ist,<sup>203</sup> sondern stellt eine hoch entwickelte Form des logischen Denkens dar.<sup>204</sup> Diese Form ist gegründet auf ein zuverlässiges und komplettes Verständnis für die Einzelheiten des Geschäfts und

---

<sup>195</sup> Vgl. Seidel, N. / Schwertzel, U. (2006): Finanzierung - Formen, Modelle und Perspektiven. In: Scholz, Ch. (Hrsg.): Handbuch Medienmanagement, Berlin [u. a.]: Springer, 2006, S. 867.

<sup>196</sup> Vgl. Lüsebrink, H.-J. (2004): Französische Kultur- und Medienwissenschaft: eine Einführung, Tübingen: Narr, 2004, S. 234.

<sup>197</sup> Vgl. Holly, W. (2000): Was sind „Neue Medien“ – was sollen „Neue Medien“ sein?. In: Voß, G. G. et al. (Hrsg.): Neue Medien im Alltag: Begriffsbestimmungen eines interdisziplinären Forschungsfeldes, Opladen: Leske + Budrich, 2000, S. 84.

<sup>198</sup> Vgl. Sutter, T. / Charlton, M. (2002): Medienkompetenz – einige Anmerkungen zum Kompetenzbegriff. In: Groeben, N. / Hurrelmann, B. (Hrsg.): Medienkompetenz: Voraussetzungen, Dimensionen, Funktionen, Weinheim [u. a.]: Juventa-Verl., 2002, S. 130.

<sup>199</sup> Vgl. Meister, D. (2003): Medienkompetenz - Schlüsselqualifikation in der Informationsgesellschaft: Modul: Grundlagen I, Lerneinheit: Medienkompetenz, Rostock: Univ., Dezernat Studium und Lehre, 2003, S. 16.

<sup>200</sup> Vgl. Bickelmann, K. / Sosalla, W. (2002): Medienkompetenz: Voraussetzungen, Förderung, Handlungsschritte, Berlin: Vistas-Verl., 2002, S. 17.

<sup>201</sup> Vgl. Steig, M. (2000): a. a. O., S. 55.

<sup>202</sup> Vgl. Schmid, B. (1992): Wirklichkeitsverständnisse und die Steuerung professionellen Handelns in der Organisationsberatung. In: Schmitz, Ch. et al. (Hrsg.): Menagerie: 1. Jahrbuch, Systemisches Denken und Handeln im Management, Heidelberg: Carl- Auer Verl., 1992, S. 123.

<sup>203</sup> Vgl. Isenberg, D. J. (1984): how senior Managers Think?. In: HBR, Bd. 62, 1984, Number 6, S. 86.

<sup>204</sup> Vgl. Prietula, M. J. / Simon, H. A. (1989): The experts in your midst. In: HBR, Bd. 67, 1989, Nr. 1, S. 122.

erfordert jahrelange Erfahrung in der Analyse und Problemlösung sowie in der Implementierung.<sup>205</sup>

Anhand dieser verschiedenen genannten Kompetenzen wird in dieser Forschung versucht, ein Kompetenzmodell zu entwickeln, welches vom Top-Management zur Bewältigung der Krisensituationen unverzichtbar erfordert wird, und in dem die verschiedenen Kompetenzen zusammengestellt und aufeinander bezogen werden.

---

<sup>205</sup> Vgl. Isenberg, D. J. (1984): a. a. O., 86.

### 3 Prozess der Sanierung

In diesem Kapitel werden die Phasen und Herausforderungen des Prozesses der Sanierung dargestellt und diskutiert. Anhand dieser beiden Schwerpunkte wird die Basis zur Diskussion der Managementkompetenzen (siehe Kapitel 4) aufgebaut. In der betriebswirtschaftlichen Literatur wird zwischen zwei verschiedenen Begriffen der Sanierung als Maßnahmen zur Heilung eines krisenbefallenen Unternehmens unterschieden:<sup>206</sup>

- **Im engeren Sinne:** Unter dem Begriff der Sanierung im engeren Sinne werden alle finanzwirtschaftlichen Maßnahmen verstanden, die der Heilung des sanierungsbedürftigen Unternehmens dienen.<sup>207</sup>
- **Im weiteren Sinne:** Unter dem Begriff der Sanierung im weiteren Sinne werden alle Maßnahmen, die zur Wiedergesundung eines notleidenden Unternehmens durchgesetzt werden können, verstanden.<sup>208</sup>

In beiden Begriffen beginnt die Sanierung im akut/beherrschbaren Krisenstadium und umfasst den Prozess der Krisenbewältigung als reaktives Krisenmanagement.<sup>209</sup> Für eine erfolgreiche Sanierungsdurchführung sind zwei Voraussetzungen erforderlich: Erstens ist der Wille zur Fortsetzung des Unternehmens als rechtlich selbstständige Wirtschaftseinheit und Wiedererlangung der Rentabilität erforderlich, und zweitens die Bewältigung der Krisenursachen.<sup>210</sup>

#### 3.1 Phasen des Sanierungsprozesses

In diesem Kapitel wird die Gliederung des Prozesses der Sanierung in einzelnen Phasen beschrieben und diskutiert. Um die Sanierungsaktivitäten nicht in eine falsche Richtung zu lenken und die Fehlleitung von Ressourcen zu vermeiden, ist es notwendig, anhand der Abschätzung von Erfolgspotenzialen eine grundlegende Vorentscheidung über die Fortset-

---

<sup>206</sup> Vgl. Böckenförde, B. (1996): a. a. O., S. 7.

<sup>207</sup> Vgl. Potthoff, E. (1976): Sanierung. In: Büschgen, H. E. (Hrsg.): Handwörterbuch der Finanzwirtschaft, Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 1976, S. 1558.

<sup>208</sup> Vgl. Baur, W. (1979): Sanierungen: Wege aus Unternehmenskrisen, 2. Aufl., Wiesbaden: Gabler, 1979, S. 15.

<sup>209</sup> Vgl. Gless, E.-S. (1995): a. a. O., S. 44.

<sup>210</sup> Vgl. Becker, R. (1985): Die Sanierungsfähigkeit der Unternehmung: ein durch die Kommission für Insolvenzrecht aktualisierter Begriff in betriebswirtschaftlicher Sichtweise, Köln, Univ., Diss., Bergisch Gladbach [u. a.]: Eul, 1986, S. 62.

zung oder Liquidation der krisenbefallenen Unternehmen zu treffen.<sup>211</sup> In dieser Arbeit werden die krisenbefallenen Unternehmen mit den bestehenden und/oder zukünftigen Erfolgspotenzialen betrachtet, die den Bestand der krisenbefallenen Unternehmen im mittel- bis langfristigen Zeitraum sichern sollen, wie z. B. zukunftssträchtige Produkte und Fertigungstechnologie sowie zukunftsorientierte, qualifizierte Führungskräfte, um eine Sanierung chancenreich erscheinen zu lassen. Hierzu können selbst bei Vorhandensein von Erfolgspotenzialen die Sanierungsprozesse in späteren Stadien aus anderen Ursachen fehlschlagen, deshalb hat diese Entscheidung den Charakter einer Vorentscheidung.<sup>212</sup>

Allgemein wird die wirtschaftliche bzw. finanzielle Notsituation als Sanierungsbedürftigkeit bezeichnet, die durch die zunehmende Verschlechterung der Liquidität des Unternehmens eintritt.<sup>213</sup> Die Komplexität der Prozessentwicklung einer Unternehmenskrise als auch die Sanierung fordert strukturierte Verfahren, in dem die Zerlegung dieser Prozesse in einzelne Phasen hilfreich ist.<sup>214</sup> Nach Krystek wird der Sanierungsprozess als Top-Managementaufgabe wesentlich in vier Phasen untergliedert (siehe Abb. 6):<sup>215</sup>

- Identifikation der Unternehmenskrise und Bestimmung der Sanierungsziele.
- Sanierungsmaßnahmen, welche die Gesamtheit aller strategischen und operativen Maßnahmen sowie Sofortmaßnahmen beinhalten.
- Implementierung.
- Kontrolle: Soll- und Ist-Größe.

Bevor Sanierungsmaßnahmen zur Bewältigung der Unternehmenskrise durchgeführt werden, ist es notwendig, die Sanierung zu planen. Darum sind im ersten Schritt nach dem Erkennen der Unternehmenskrise Informationen zu beschaffen. Danach werden die Umwelt- und Unternehmensanalyse sowie die Ursachen- und Wirkungsanalyse angefertigt.

---

<sup>211</sup> Vgl. Krystek, U. (2002): a. a. O., S. 114f.

<sup>212</sup> Vgl. Krystek, U. (2002): a. a. O., S. 115.

<sup>213</sup> Vgl. Böckenförde, B. (1996): a. a. O., S. 13.

<sup>214</sup> Vgl. Gless, E.-S. (1995): a. a. O., S. 130.

<sup>215</sup> Vgl. Krystek, U. (2002): a. a. O., S. 116ff.

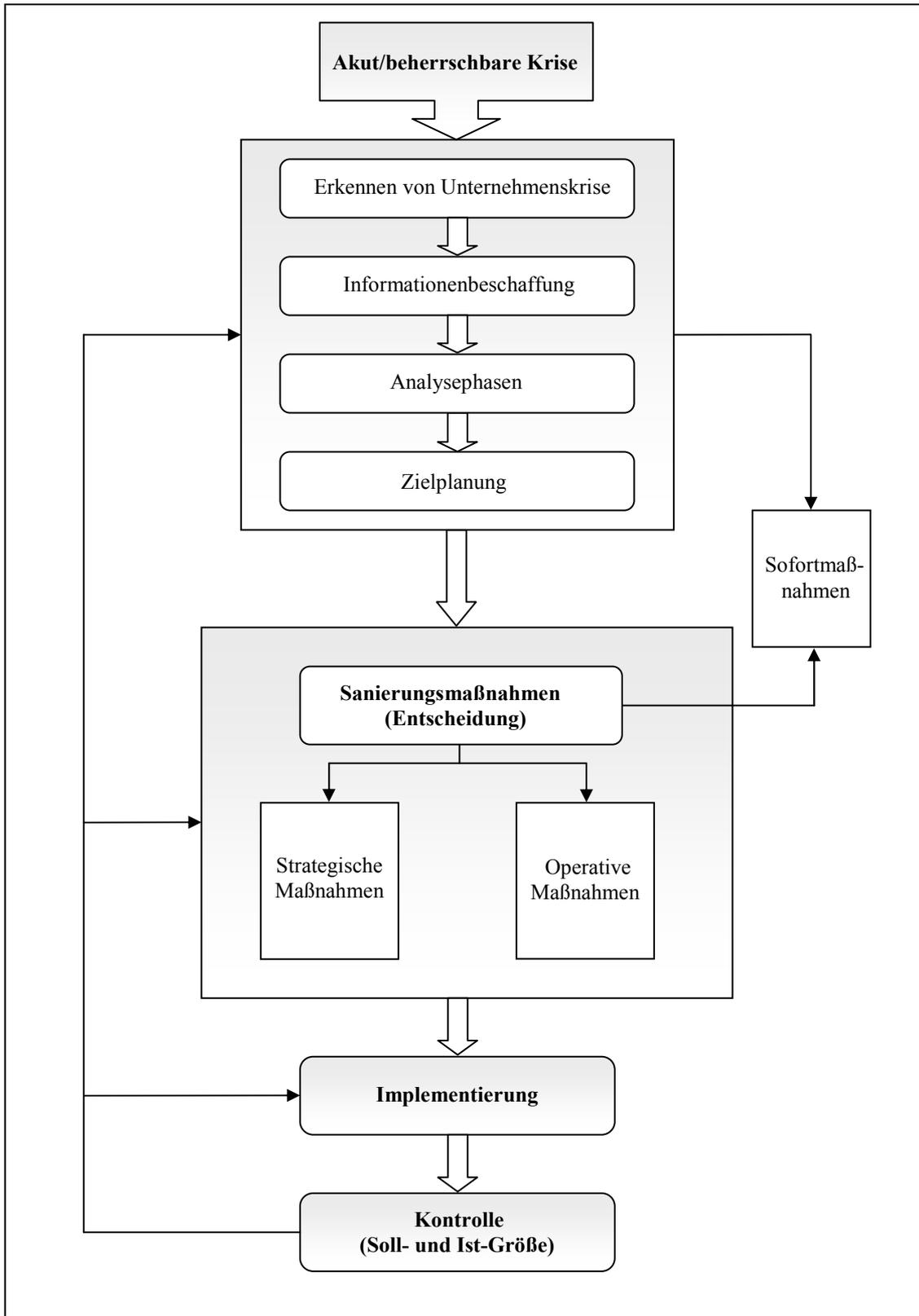


Abb. 6: Phasen des Sanierungsprozesses<sup>216</sup>

<sup>216</sup> In Anlehnung an Krystek, U. (2002): a. a. O., S. 116.

In der Phase der Implementierung werden die Sanierungsmaßnahmen entsprechend realisiert. In der letzten Phase erfolgt eine Kontrolle, inwieweit die Maßnahmen umgesetzt wurden, um Abweichungen zu bewältigen. Dieses Phasenmodell umfasst die erforderlichen Schritte der Sanierung zur planvollen Bewältigung der Unternehmenskrise.

### **3.1.1 Identifikation von Unternehmenskrisen und Zielplanung**

Der Prozess der Krisenbewältigung beginnt nicht bereits zu dem Zeitpunkt, in dem die Unternehmenskrise entsteht, sondern erst, wenn dieses Problem wahrgenommen wird.<sup>217</sup> Dementsprechend stellt diese Wahrnehmung für die Unternehmensführung zureichend Anlass zum Beginn spezifischer Führungsprozesse dar,<sup>218</sup> d. h., anhand des Ereignisses der Krisenerkennung werden von der Unternehmensführung die umfassenden aufeinanderfolgenden logischen Schritte bis zur Krisenbewältigung durchgeführt.<sup>219</sup>

#### **3.1.1.1 Krisenerkennung**

In der Realität ist ein frühzeitiges Erkennen der Krisen häufig nicht zu leisten, weil die Identifikation der strategischen Krisensituation auf ein Informations-, Interpretations- und Kommunikationsproblem stößt.<sup>220</sup> Dementsprechend bildet die bewusste Wahrnehmung existenzbedrohender Entwicklungen die erste wichtige Voraussetzung zur Sanierung eines krisenbefallenen Unternehmens.<sup>221</sup> Diese bewusste Wahrnehmung der akut/beherrschbaren Unternehmenskrise als Voraussetzung zur Bewältigung der akuten Unternehmenskrise beginnt oft tatsächlich erst, wenn das Top-Management durch Dritte, z. B. Gläubigerbanken, Kunden oder Lieferanten, die eingetretene Krise wahrnimmt.<sup>222</sup>

Die Ermittlung der empfundenen oder vermuteten Abweichung von Zielvorstellungen des Unternehmens in der Gegenwart oder in der Zukunft ist eine wichtige Voraussetzung zur Erkennung von Krisen.<sup>223</sup> Hierzu sind die Marktreaktionen bzw. die sich außerhalb befin-

---

<sup>217</sup> Vgl. Biasio, S. (1969): Entscheidung als Prozess: Methoden der Strukturanalyse von Entscheidungsverläufen: Ein Beitrag zu Psychologie der betrieblichen Entscheidung. Bern [u. a.]: Huber, 1969, S. 63.

<sup>218</sup> Vgl. Staerkle, R. (1963): Der Entscheidungsprozess in der Unternehmensorganisation. In: Die Unternehmung: Swiss journal of business research and practice. Zürich: Versus, Bd. 17, 1963, H. 1, S. 15.

<sup>219</sup> Vgl. Krummenacher, A. (1981): Krisenmanagement: Leitfaden zum Verhindern und Bewältigungen von Unternehmenskrise. Zürich: Verl. Industrielle Organisation, 1981, S. 97f.

<sup>220</sup> Vgl. Kötzle, A. (1991): Die Identifikation strategisch gefährdeter Geschäftseinheiten: Betriebswirtschaftliche Forschungsergebnisse, Tübingen, Univ., Habil.-Schr., Berlin: Drucker und Humblot. 1993. S. 20.

<sup>221</sup> Vgl. Böckenförde, B. (1996): a. a. O., S. 53.

<sup>222</sup> Vgl. Krystek, U. (2002): a. a. O., S. 114.

<sup>223</sup> Vgl. Krystek, U. (1979): a. a. O., S. 97ff.

denden Warnsignale und die Veränderungen in der Unternehmensumwelt, wie z. B. Änderungen der Kundenvorlieben, Kapitalmarktbewegungen und technologische Entwicklung, frühzeitige Indikatoren für eine strategische Krise.<sup>224</sup> Diese Indikatoren werden nur selten klar genug beobachtet, da die relevanten Input-Informationen schlecht strukturiert, nicht quantitativ, interpretationsbedürftig und teilweise widersprüchlich sind, und erfordern insofern eine überzeugende und ganzheitliche Argumentation, die durch ganzheitliche Denkweise und kreative Fähigkeiten aufgebaut wird.<sup>225</sup> Mit zunehmenden Grad der Existenzbedrohung erscheint die Krise mit ihren Symptomen in Erfolgs- und insbesondere Liquiditätskrisen mehr offensichtlich und damit lässt die Bedrohung oder Nichterreichung dominanter Ziele die Unternehmenskrise in akuten Phasen erkennen.<sup>226</sup> Dementsprechend wird die Unternehmenskrise häufig erst erkannt, wenn sie sich im späteren Stadium der akuten Phasen befindet.<sup>227</sup>

### 3.1.1.2 Analysephasen

Der erste Schritt nach der Krisenerkennung ist es, alle Informationen zu beschaffen, die in Beziehung mit dem Planungsprozess stehen,<sup>228</sup> da die wichtigen Informationen meist nicht vorhanden, falsch oder nicht mehr relevant sind.<sup>229</sup> Vor allem zählen zu diesen Informationen diejenigen über den Absatz- und Beschaffungsmarkt, Finanzierungsmöglichkeiten, technische Verfahren, Konkurrenz und Leistungsfähigkeit sowie die allgemeine Wirtschaftslage etc.<sup>230</sup> Je umfassender und zuverlässiger die gesammelten Informationen sind, desto sorgfältiger ist die Situationsanalyse und damit können die Risiken und Erwartungen besser erfasst werden. Für die Beschaffung der Informationen ist das Unternehmensmanagement als Top-Management verantwortlich.

Anhand dieser Beschaffung folgt der nächste Schritt, in welchem nicht die Ermittlung der Krisenursachen im Vordergrund steht, sondern die Analyse der Krisensituation als

---

<sup>224</sup> Vgl. Dazert, F. J. (1977): Zaudern wäre tödlich. In: MM, 7 Jg., 1977, H. 1, S. 77; Scherer, P. S. (1988): From Warning to Crisis: a Turnaround Primer. In: Management review, Bd. 77, 1988, H. 9, S. 30.

<sup>225</sup> Vgl. Krystek, U. / Müller-Stewens, G. (2006): Strategische Führungsaufklärung. In: Hahn, D. / Taylor, B. (Hrsg.): strategische Unternehmensplanung - strategische Unternehmensführung: Stand und Entwicklungstendenzen, 9., überarbeitete. Aufl., Berlin [u. a.]: Springer, 2006, 176f.

<sup>226</sup> Vgl. Krystek, U. (1979): a. a. O., S. 99; Bibeault, D. B. (1982): Corporate Turnaround: how managers turn losers into winners, New York [u. a.]: McGraw-Hill, 1982, S. 61.

<sup>227</sup> Vgl. Gunzenhauser, P. (1994): a. a. O., S. 24.

<sup>228</sup> Vgl. Wöhe, G. (1996): Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. 19., neu bearbeitete Aufl., München: Vahlen, 1996, S. 140.

<sup>229</sup> Vgl. Böckenförde, B. (1996): a. a. O., S. 58.

<sup>230</sup> Vgl. Wöhe, G. (1996): a. a. O., S. 140.

Schwerpunkt.<sup>231</sup> In diesem Rahmen stellt eine umfassende Unternehmens- und Umweltanalyse eine wesentliche Voraussetzung zur Ermittlung von Krisenursachen dar.<sup>232</sup> Die Basis der strategischen Planung<sup>233</sup> sind diese beiden Analysen (Unternehmens- und Umweltanalyse).<sup>234</sup> Um eine objektive Unternehmenssituation beschreiben zu können und damit eine zuverlässige Informationsbasis für alle weiteren Problemlösungsschritte zu entwerfen, muss das krisenbefallene Unternehmen genauestens analysiert werden.<sup>235</sup> Auf diese Weise können sowohl Schwächen als auch Stärken ermittelt werden, um durch geeignete Maßnahmen die Schwachstellen neutralisieren und die Stärken zu Wettbewerbsvorteilen erweitern zu können.<sup>236</sup> Die Grundlage für die Entscheidung über die weitere Zukunft oder Liquidation des Unternehmens stellt neben einer Unternehmensanalyse auch eine Umweltanalyse dar, d. h. die Ermittlung einer Gegenüberstellung der Ist-Situation des Unternehmens und der gegenwärtigen sowie der zukünftigen Entwicklung der Umwelt.<sup>237</sup> Hierzu gibt es verschiedene Verfahren, um die passenden Entscheidungen zur Krisenbewältigung treffen zu können und die Sanierungsfähigkeit und Sanierungswürdigkeit einzuschätzen.<sup>238</sup> Ein Unternehmen wird allgemein als lebensfähig eingeschätzt, wenn das Unternehmen durch die Sanierung erneut eine ausreichende strategische Position realisiert und damit auf der operativen Ebene alle bestehende Fehler aufhebt.<sup>239</sup> Allgemein müssen diese Analysephasen eine zuverlässige Informationsbasis bilden, die als Grundlage zu Formulierung der Handlungsziele und Sanierungsmaßnahmen dient.<sup>240</sup>

---

<sup>231</sup> Vgl. Böckenförde, B. (1996): a. a. O., S. 56.

<sup>232</sup> Vgl. Pinkwart, A. / Kolb, S. (2008): Der Insolvenzplan als Instrument eines integrierten Turnaround-Management in KMU. In: Letmathe, P. et al (Hrsg.): Management kleiner und mittlerer Unternehmen: Stand und Perspektiven der KMU-Forschung, 1. Aufl., Nachdruck, Wiesbaden: Dt. Univ.-Verl., 2008, S. 264.

<sup>233</sup> Unter strategischer Planung wird eine umfassende Führungsaufgabe für Sicherung langfristigen Erfolgs des Unternehmens, verstanden; Vgl. Hungenberg, H. (2008): Strategisches Management in Unternehmen: Ziele - Prozesse - Verfahren, 5., überarbeitete und erweiterte Aufl., Wiesbaden: Gabler, 2008, S. 75.

<sup>234</sup> Vgl. Ehrmann, H. (2007): Unternehmensplanung, 5., überarbeitete und aktualisierte Aufl., Ludwigshafen (Rhein): Kiel, 2007, S. 112.

<sup>235</sup> Vgl. Böckenförde, B. (1996): a. a. O., S. 79.

<sup>236</sup> Vgl. Müller, R. (1986): a. a. O., S. 359.

<sup>237</sup> Vgl. Gless, E.-S. (1995): a. a. O., S. 132.

<sup>238</sup> Vgl. Gless, E.-S. (1995): a. a. O., S. 51ff.

<sup>239</sup> Vgl. Gross, P. J. (1988): Sanierung durch Fortführungsgesellschaften: der Weg von der Sanierungsprüfung bis zur Konstituierung und finanziellen Entlastung der Fortführungsgesellschaften in betriebswirtschaftlichen, rechtlichen und steuerlicher Sicht, 2., neu bearbeitete und wesentlich erweiterte Aufl., Köln: Schmidt, 1988, S. 64; Buth, A. K. et al. (2009): §16 finanzwirtschaftliche Aspekte bei der Fortführung von Krisenunternehmen. In: Buth, A. K. / Hermanns, M. (Hrsg.): Restrukturierung, Sanierung, Insolvenz: Handbuch, 3., vollständig neu bearbeitete Aufl., München: Beck, 2009, S. 356.

<sup>240</sup> Vgl. Gless, E.-S. (1995): a. a. O., S. 131.

### 3.1.1.3 Zielplanung

Der nächste Schritt nach den Analysephasen ist die Phase der Zielplanung. Nach Hahn wird Planung als Fall von Führungsentscheidungen auf Basis systematischer Entscheidungsvorbereitung zur Bestimmung künftiger Ereignisse verstanden.<sup>241</sup> Im Rahmen eines Krisenmanagements kommt der Planung als wesentliche Führungstätigkeit, welche die Planung von Zielen und auch die Planung von Strategien und Maßnahmen umfasst, eine gehobene Bedeutung zu.<sup>242</sup> Als Ziel wird ein wünschenswerter und für die Zukunft angestrebter Zustand verstanden, der bestimmte Handlungen bzw. Unterlassungen erfordert.<sup>243</sup> Bei der Zielplanung müssen die Ziele konkretisiert und quantifiziert in Bezug auf Inhalt, Ausmaß und Zeit formuliert werden.<sup>244</sup> Durch die generelle Zielplanung wird die Unternehmensvorstellung bestimmt, die die Aussagen über den Unternehmenszweck, die Gewinngenerieren und -verwendung, die Branchenstruktur, das Verhalten gegenüber Mitarbeitern, der Konkurrenz sowie der Gesellschaft umfasst.<sup>245</sup> In Zeiten der akuten Krisenphasen dominiert die wirtschaftliche Fortsetzung des Unternehmens alle anderen Zielsetzungen.<sup>246</sup> Hierzu zählen vor allem nach der Krisenidentifikation überlebensrelevante Ziele, die im Rahmen der Zielplanung eines Krisenmanagements herausgefunden werden und die Basis für weitere Führungsentscheidungen darstellen.<sup>247</sup> Diese Ziele haben den Charakter von Minimalzielen und werden von der Unternehmensleitung als Top-Managementaufgabe formuliert.<sup>248</sup> Letztlich lassen sich diese Zielformulierungen in Handlungsziele, die wesentlich detaillierte Sollvorgaben umfassen, auflösen, da ohne die Möglichkeit einer Operationalisierung ihre Realisation zum Scheitern verurteilt ist und damit zum Misserfolg des Sanierungsprozesses führt.<sup>249</sup> Anhand der Zielsetzung wird die Auswahl optimaler Gestaltungsalternativen zur Lösung eines Problems ermöglicht, da die Zielsetzung eine Denkrichtung für die Lösung der Probleme erzeugt und ein Kriterium der Bewertung und Aus-

---

<sup>241</sup> Vgl. Hahn, D. / Hungenberg, H. (2001): PuK: Planung und Kontrolle, Planungs- und Kontrollsysteme, Planungs- und Kontrollrechnung: wertorientierte Controllingkonzepte, 6., vollständig überarbeitete und erweiterte Aufl., Wiesbaden: Gabler, 2001, S. 45.

<sup>242</sup> Vgl. Krystek, U. (1987): a. a. O., S. 93.

<sup>243</sup> Vgl. Jung, H. (2006): Personalwirtschaft, 7., überarbeitete Aufl., München [u. a.]: Oldenbourg, 2006, S. 442.

<sup>244</sup> Vgl. Ehrmann, H. (2007): a. a. O., S. 99.

<sup>245</sup> Vgl. Krystek, U. (1987): a. a. O., S. 110; Zu einer Übersicht für Unternehmenszielen siehe Ehrmann, H. (2007): a. a. O., S. 98f.

<sup>246</sup> Vgl. Lang-von-Wins, Th. et al. (2006): Führungskompetenz bei der Unternehmensrestrukturierung: Einbindung und Beurteilung des Managements. In: Hommel, U. et al. (Hrsg.): Handbuch Unternehmensrestrukturierung: Grundlagen, Konzepte, Maßnahmen, Wiesbaden: Gabler, 2006, S. 262.

<sup>247</sup> Vgl. Krystek, U. (1979): a. a. O., S. 100.

<sup>248</sup> Vgl. Krystek, U. (1979): a. a. O., S. 100.; Ehrmann, H. (2007): a. a. O., S. 98.

<sup>249</sup> Vgl. Krystek, U. (1979): a. a. O., S. 109.

wahl für die Entscheidungsalternativen liefert.<sup>250</sup>

### 3.1.2 Sanierungsmaßnahmen

Die Deskription von Unternehmenskrisen im Hinblick auf die erforderliche Vorentscheidung über die Fortsetzung des Unternehmens, die auf Basis des Vorhandenseins von Erfolgspotenzialen des Unternehmens festgelegt wird (siehe Kapitel 3.1.1.2), sowie die Zielsetzungen, die den Charakter von Minimalzielen haben (siehe Kapitel 3.1.1.3), ist Voraussetzung für weitere Führungsentscheidungen bzw. die Planung von Sanierungsmaßnahmen. Unter der Planung von Maßnahmen werden alle gedanklichen Vorhersagen zukünftiger Aktivitäten auf Basis formulierter Ziele verstanden.<sup>251</sup> Die Sanierungsmaßnahmen umfassen alle strategischen und operativen Maßnahmen sowie Sofortmaßnahmen und müssen von Top-Management entschieden, realisiert und kontrolliert werden.<sup>252</sup> Während die strategischen Maßnahmen von zukünftig unterschiedlichen Produkt-Markt-Kombinationen abhängen und damit die wünschenswerten Wettbewerbsvorteile definieren, sind die operativen Maßnahmen in den Funktionsbereichen des Unternehmens als kurz- bis mittelfristig mögliche Sanierungsaktivitäten zu treffen, um mit den strategischen Maßnahmen die relevanten Unternehmensziele zu realisieren.<sup>253</sup>

#### 3.1.2.1 Strategiemassnahmen

In der Literatur lassen sich verschiedene Verständnisse von Unternehmensstrategien finden. Diese verschiedenen Definitionen lassen sich auf die frühen Phasen der Publikation, in denen die Beschreibung und Analyse von Krisensituation nicht sehr fortgeschritten war, sowie die mangelnde Auseinandersetzung auf die Thematik „Unternehmenskrise“ zurück führen.<sup>254</sup> Das wesentliche Ziel der Sanierungsstrategien ist die Schaffung, Erhaltung, Entwicklung und Nutzung von Erfolgspotenzialen zur Erreichung einer langfristigen und dauernden Wettbewerbsposition.<sup>255</sup> Kreikebaum sieht, dass das Ziel der Unternehmensstrategien die Nutzung der vorhandenen und potenziellen Unternehmenstärken ist, um Verän-

---

<sup>250</sup> Vgl. Adam, D. (1997): Planung und Entscheidung: Modelle - Ziele - Methoden; mit Fallstudien und Lösungen, 4., vollständig überarbeitete und erweiterte Aufl., Nachdruck, Wiesbaden: Gabler, 1997, S. 99.

<sup>251</sup> Vgl. Müller, M. (1974): Planung als Prozess und System: eine Typologie, Zürich: Verl. Industrielle Organisation, 1974, S. 66.

<sup>252</sup> Vgl. Krystek, U. (2002): a. a. O., S. 117.

<sup>253</sup> Vgl. Gless, E.-S. (1995): a. a. O., S. 133.

<sup>254</sup> Vgl. Gless, E.-S. (1995): a. a. O., S. 67.

<sup>255</sup> Vgl. Stadlbauer, K. (1991): Der Ablauf erfolgreicher Sanierungen, Graz: DBV –Verl., 1991, S. 92.

derungen der Umweltbedingungen (Chancen/Risiken) gezielt zu begegnen.<sup>256</sup> Diese strategischen Maßnahmen zielen auf umfangreiche Veränderungen in den betriebswirtschaftlichen Funktionsbereichen (Management, Personal, Beschaffung, Finanzwirtschaft, Produktion, Marketing, Forschung und Entwicklung) zum Wiederaufbau von Wettbewerbsvorteilen ab.<sup>257</sup> Dementsprechend zeigen Sanierungsstrategien die Richtung an, welche das Gesamtunternehmen befolgen muss und bestimmen den Handlungsrahmen, unter dem die operativen Maßnahmen erledigt werden sollen.<sup>258</sup> Da sich Unternehmen häufig mit mehr als einem Marktsegment beschäftigen, können sie verschiedene Strategien verfolgen, sodass im Sanierungsprozess mehrere Sanierungsstrategien durchgeführt werden können.<sup>259</sup> Die Auswahl passender Sanierungsstrategien hat im Rahmen der Krisenbewältigung eine wesentliche Bedeutung, da eine Fehlentscheidung in der Krisensituation zur unweigerlichen Liquidation des Unternehmens führt. Diese Unternehmensstrategien bestimmen die Handlungen in den nächsten fünf bis zehn Jahren.<sup>260</sup> Müller differenziert anhand der strategischen Grundhaltung (defensiv oder offensiv) und des zukünftigen gewünschten Tätigkeitsbereiches (Marktwechsel oder Marktbehauptung) vier Krisenbewältigungsstrategien: Konsolidierungs-, Verdrängungs-, Aufgabe- und Diversifikationsstrategien (siehe Abb. 7).<sup>261</sup> Unter Aufgabestrategien wird der vollständige Rückzug aus den bisher bedienten Märkten aufgrund akut gefährdeten Unternehmensüberlebens verstanden, der mit Ressourcenabbau oder mit Nutzung der vorhandenen Ressourcen in anderem Segment verbunden ist.<sup>262</sup> Eine Konsolidierungsstrategie zielt auf den Verbleib in den bisherigen Märkten auf einem niedrigen Niveau, welches durch partiellen Kapazitätsabbau, Straffung des Produkt- und Leistungsprogramms und umfangreiche Kostensenkungsprogramme oder den Rückzug auf eine lukrative Marktnische erreicht werden kann.<sup>263</sup>

---

<sup>256</sup> Vgl. Kreikebaum, H. (1995): Strategische Führung. In: Kieser, A. et al. (Hrsg.): Handwörterbuch der Führung, 2., neu gestaltete und ergänzte Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 1995, S. 2006f.

<sup>257</sup> Vgl. Andersch, T. / Schneider, K. J. (2006): Erstellung und Testierung von Sanierungskonzepten. In: Hommel, U. et al. (Hrsg.): Handbuch Unternehmensrestrukturierung: Grundlagen, Konzepte, Maßnahmen, Wiesbaden: Gabler, 2006, S. 323.

<sup>258</sup> Vgl. Pfitzer, N. (2002): Sanierungsprüfung: Abschnitt F. In: Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e.V. (Hrsg.): Wirtschaftsprüfer-Handbuch: Handbuch für die Rechnungslegung, Prüfung und Beratung, Band II, 12. Aufl., Düsseldorf: IDW-Verl., 2002, S. 335; Ehrmann, H. (2007): a. a. O., S. 104.

<sup>259</sup> Vgl. Turnheim, G. (1988): Sanierungsstrategien: mit strategischer Planung aus der Unternehmenskrise, Wien: Manz, 1988, S. 36.

<sup>260</sup> Vgl. Ehrmann, H. (2007): a. a. O., S. 104.

<sup>261</sup> Vgl. Müller, R. (1986): a. a. O., S. 92ff.

<sup>262</sup> Vgl. Müller, R. (1986): a. a. O., S. 94f.

<sup>263</sup> Vgl. Hess, H. et al. (1998): Sanierungshandbuch, 3. Aufl., Neuwied [u. a.]: Luchterhand, 1998, S. 183ff.

		Tätigkeitsbereich	
		Marktbehauptung	Marktwechsel
strategische Grundhaltung	Defensiv	Konsolidierungsstrategien	Aufgabestrategien
	Offensiv	Verdrängungsstrategien	Diversifikationsstrategien

Abb. 7: Strategie-Optionen zur Krisenbewältigung<sup>264</sup>

Die Diversifikationsstrategie umfasst die Bedienung bestehender Märkte mit neuen Produkten/Leistungen oder die Bedienung neuer Märkte mit bestehenden oder neuen Produkten/Leistungen.<sup>265</sup> Die Verdrängungsstrategie zielt in Marktsegmenten durch radikalen Preiskampf oder konsequenten Qualitätswettbewerb auf die Erreichung einer führenden Position im Gesamtmarkt oder in ausgewählten Marktsegmenten.<sup>266</sup>

Bei der Strategiewahl findet sich in der Literatur eine Reihe von Empfehlungen, die anhand der Kenntnisse der spezifischen Situation des krisenbefallenen Unternehmens aufgebaut werden:<sup>267</sup>

- Die Sanierungsstrategien sollen an die Stärken des Unternehmens ausgerichtet werden, da eine vorrangige Beseitigung der schwachen Positionen in der Regel noch keine nachhaltigen Erfolgspotenziale versichert.<sup>268</sup>
- Es wird empfohlen, dass sich die Krisenunternehmen an vergleichbaren/erfolgreichen Wettbewerbern orientieren.<sup>269</sup>

<sup>264</sup> In Anlehnung an Müller, R. (1986): a. a. O., S. 93.

<sup>265</sup> Vgl. Becker, J. (2006): Marketing-Konzeption: Grundlagen des ziel-strategischen und operativen Marketing-Managements, 8., überarbeitete und erweiterte Aufl., München: Vahlen, 2006, S. 164.

<sup>266</sup> Vgl. Müller, R. (1986): a. a. O., S. 97.

<sup>267</sup> Vgl. Gunzenhauser, P. (1994): a. a. O., S. 38f.

<sup>268</sup> Vgl. Müller, R. (1986): a. a. O., S. 379.

<sup>269</sup> Schimke, E. (1986): Entwicklung und Umsetzung von Sanierungsstrategien. In: Schimke, E. / Töpfer, A. (Hrsg.): Krisenmanagement und Sanierungsstrategien, 2., durchges. Aufl., Landsberg am Lech: Verlag Moderne Industrie, 1986, S. 30f.

- Aufgrund der spezifischen Rahmenbedingungen der Krisensituation werden Diversifikationsstrategien als wenig erfolgreich angesehen.<sup>270</sup>

### 3.1.2.2 Operative Maßnahmen

Anhand der Auswahl von Sanierungsstrategien und damit der Festlegung der zukünftigen Ausrichtung des Unternehmens und des angestrebten Zielzustands, werden in einem zweiten Schritt die Sanierungsmaßnahmen dargestellt, um die Sanierungsstrategien operativ realisierbar werden zu lassen. Hierzu werden die Teilziele in jedem Unternehmensbereich anhand der Sanierungsstrategien formuliert, insofern sie durch operative Maßnahmen erreicht werden können.<sup>271</sup> Die operativen Maßnahmen umfassen alle Aktivitäten, die auf die Bewältigung von Erfolgs- und Liquiditätskrisen zielen und haben im Bewusstsein der Träger der Krisenbewältigung als Top-Management eine hohe Priorität.<sup>272</sup> Diese Sanierungsaktivitäten für die operativen Maßnahmen sind in den Funktionsbereichen des Unternehmens durch ihre kurz- bis mittelfristige Wirksamkeit dargestellt.<sup>273</sup> In der betriebswirtschaftlichen Literatur wird zwischen ertragswirtschaftlichen und finanzwirtschaftlichen Maßnahmen unterschieden.<sup>274</sup>

#### 3.1.2.2.1 Ertragswirtschaftliche Maßnahmen

Die ertragswirtschaftlichen Maßnahmen umfassen alle Aktivitäten, welche der Verbesserung des Ertrags und damit der Wiedererlangung der Wettbewerbsfähigkeit des krisenbefallenen Unternehmens dienen. Im Hinblick auf die Wirkungsrichtung können die ertragswirtschaftlichen Maßnahmen unterteilt werden in (1) Aktivitäten im **Kostenbereich** und (2) Aktivitäten im **Erlösbereich**, die zu einer Verbesserung des Deckungsbeitrags führen.<sup>275</sup> In der Regel stellen diese Aktivitäten eine Kombination beider Wirkungsrichtungen dar und werden einzelfallabhängig entschieden. Sie können in allen betrieblichen Funktionsbereichen angewendet werden.<sup>276</sup> In der betriebswirtschaftlichen Literatur wird eine Vielfalt von Instrumenten zur Ertragssteigerung in den einzelnen Funktionsbereichen dar-

---

<sup>270</sup> Vgl. Dazert, F. J. (1977): a. a. O., S. 80.

<sup>271</sup> Vgl. Müller, R. (1986): a. a. O., S. 207; Gless, E.-S. (1995): a. a. O., S. 73.

<sup>272</sup> Vgl. Gless, E.-S. (1995): a. a. O., S. 323.

<sup>273</sup> Vgl. Bergauer, A. (1999): a. a. O., S. 183.

<sup>274</sup> Vgl. z. B. Gless, E.-S. (1995): a. a. O., S. 73ff; Kall, F. (1998): a. a. O., S. 123ff; Moldenhauer, R. (2003): Krisenbewältigung in der New Economy: Sanierungsansätzen und Handlungsempfehlungen für Gründungs- und Wachstumsunternehmen, Berlin, Tech. Univ., Diss., Wiesbaden: Dt. Univ. Verl., 2004, S. 47ff.

<sup>275</sup> Vgl. Moldenhauer, R. (2003): a. a. O., S. 48.

<sup>276</sup> Vgl. Klein, U. (2006): a. a. O., S. 145.

gestellt.<sup>277</sup> Die meisten dieser genannten Managementinstrumente sind nicht nur für Krisensituationen geeignet, sondern werden generell vom Unternehmensmanagement in den operativen Aktivitäten angewendet.<sup>278</sup> Die Anwendung der Maßnahmen im Erlösbereich hängt von Mengen- und Preiseffekten ab. Preissenkungen können zur Erhöhung der Nachfrage führen; als Ergebnis steigert sich der Umsatz. Die Ausgaben für Material und Fremdleistungen stellen in Produktionsunternehmen einen hohen Teil an den Gesamtausgaben dar. Da der Personalaufwand neben den Materialaufwendungen einen wesentlichen Teil des Gesamtaufwands darstellt, setzen die Krisenbewältigungsmaßnahmen dort prioritär an.<sup>279</sup> Diese Maßnahmen zur Senkung des Personalaufwands erstrecken sich von einfachen, kurzfristig wirksamen Schritten, wie z. B. Abbau von Überstunden, Kurzarbeit, Senkung von freiwilligen Sonderleistungen etc. bis zum umfassenden Personalabbau.<sup>280</sup>

### **3.1.2.2 Finanzwirtschaftliche Maßnahmen**

Liquiditätsengpässe und drohende Überschuldung sind Merkmale des sanierungsbedürftigen Unternehmens. Die finanzwirtschaftlichen Maßnahmen umfassen alle Aktivitäten, die in akuten Krisensituationen der Bewältigung der Zahlungsunfähigkeit und der Überschuldung und damit der Sicherung der Liquidität und der Gesundung der Bilanz dienen.<sup>281</sup> Diese Maßnahmen sind nicht geeignet, um Verlustquellen zu überwinden, sondern sie bilden eine wesentliche Voraussetzung, um den Handlungsspielraum für Sanierungsprozesse zu vergrößern.<sup>282</sup> Allgemein lassen sich die finanzwirtschaftlichen Maßnahmen in autonome finanzielle Maßnahmen unterscheiden, die das Unternehmensmanagement als Top-Management selbst unabhängig von der Zustimmung oder Beteiligung Außenstehender realisieren und heteronome finanzielle Maßnahmen, die die Mitwirkung Externer, wie z. B. Gläubigern, Staat und Kunden, voraussetzen.<sup>283</sup> Im Hinblick auf die Wirkungsrichtung können die finanzwirtschaftlichen Maßnahmen in liquiditätsfördernde und bilanzbereini-

---

<sup>277</sup> Vgl. z. B. Baur, W. (1979): a. a. O., S. 130f; Lüthy, M. (1987): a. a. O., S. 101ff; Bergauer, A. (1999): a. a. O., S. 183ff; Krystek, U. (2002): a. a. O., S. 121ff.

<sup>278</sup> Vgl. Krystek, U. (1987): a. a. O., S. 241.

<sup>279</sup> Vgl. Hess, H. et al. (1998): a. a. O., S. 211.

<sup>280</sup> Vgl. Gunzenhauser, P. (1994): a. a. O., S. 50.

<sup>281</sup> Vgl. Burger, A. (1986): Unternehmenskrise und Unternehmenssanierung: eine betriebswirtschaftliche Analyse unter besonderer Berücksichtigung der Insolvenztatbestände und der Sanierungsfähigkeit, Wien, Wirtschaftsuniv., Diss., Hamburg: Kovač, 1988, S. 14f; Lüthy, M. (1987): a. a. O., S. 152; Böckenförde, B. (1996): a. a. O., S. 138.

<sup>282</sup> Vgl. Kall, F. (1998): a. a. O., S. 125.

<sup>283</sup> Vgl. Böckenförde, B. (1996): a. a. O., S. 139; Zur Gliederung der autonomen und heteronomen Maßnahmen siehe dazu: Lafrenz, K. (2003): a. a. O., S. 67ff; und auch Kudla, R. (2005): Finanzierung in der Sanierung: innovative Lösungen für Krisenunternehmen, Rostock, Univ., Diss., Wiesbaden: Dt. Univ.-Verl., 2005, S. 127ff.

gende Aktivitäten unterteilt werden,<sup>284</sup> d. h. die finanzwirtschaftlichen Maßnahmen sind grundsätzlich zwischen Maßnahmen mit und ohne Liquiditätseffekt zu unterscheiden. Zur Vermeidung einer Unterbilanz<sup>285</sup> oder einer Überschuldung gibt es neben den Maßnahmen mit Liquiditätseffekt, wie z. B. Zuführung von Eigen- oder Fremdkapital durch Gesellschafter als autonome Maßnahmen oder Zuführung von Eigen- oder Fremdkapital durch Gläubiger und Dritte als heteronome Maßnahmen, auch Maßnahmen ohne Liquiditätseffekt, wie z. B. Forderungsverzicht als heteronome Maßnahme und Auflösung von Rücklagen als autonome Maßnahme.<sup>286</sup> Angesichts der Tatsache, dass der Cash-Flow die Quellen zur Liquiditätsgenerierung insgesamt darstellt, lassen sich die finanzwirtschaftlichen Maßnahmen aus einer Cash-Flow-Betrachtung ableiten.

### 3.1.2.3 Sofortmaßnahmen

Mit Ergreifung von Sofortmaßnahmen wird das kurzfristige Überleben des krisenbefallenen Unternehmens gesichert und eine weitere Verschlechterung der Unternehmenssituation verhindert.<sup>287</sup> So dient diese Ergreifung von Sofortmaßnahmen der Stabilisierung der Lage der sanierungsbedürftigen Unternehmen.<sup>288</sup> Der Schwerpunkt ist, Maßnahmen zur Liquidität zu sichern, da bei Eintritt der akuten Unternehmenskrise aufgrund noch unvollendeter Phasenanalyse die Möglichkeit zur Bewältigung der Unternehmenskrise nicht gegeben ist. Die Sofortmaßnahmen stellen eine notwendige „Atempause“ für den Sanierungsprozess dar, welche die Phasenanalyse bis hin zur abgeschlossenen Planung von strategischen und operativen Sanierungsmaßnahmen begleitet, womit sich das Überleben für weitere Schritte der Krisenbewältigung sichern lässt.<sup>289</sup> Diese Maßnahmen werden in einem sogenannten Crash-Programm gesammelt, welches die Maßnahmen auf allen Ebenen des Unternehmens beinhaltet.<sup>290</sup> Sie nehmen einen direkten Einfluss auf die Liquiditätssituation und haben einen defensiven Charakter, da es ihr Zweck ist, die Unternehmensaktivitäten zu konzentrieren und zu konsolidieren.<sup>291</sup> Eine erhebliche Gefahr liegt vor, wenn die Sofortmaßnah-

---

<sup>284</sup> Vgl. Böckenförde, B. (1996): a. a. O., S. 139ff.

<sup>285</sup> Eine Unterbilanz liegt vor, wenn das Nettovermögen einer Kapitalgesellschaft das Stammkapital nicht mehr deckt; Vgl. Hueck, A. / Fastrich, L. (2010): Rechtsverhältnisse der Gesellschaft und der Gesellschafter. In: Baumbach, A. / Hueck, A. (Hrsg.): GmbH-Gesetz: Gesetz betreffend die Gesellschaften mit beschränkter Haftung, 19. Aufl., München: Beck, 2010, S. 490.

<sup>286</sup> Vgl. Kudla, R. (2005): a. a. O., S. 124ff.

<sup>287</sup> Vgl. Clasen, J. P. (1992): Turnaround Management für mittelständische Unternehmen, St. Gallen (Schweiz), Hochschule, Diss., Wiesbaden: Gabler, 1992, S. 235.

<sup>288</sup> Vgl. Lühty, M. (1987): a. a. O., S. 83.

<sup>289</sup> Vgl. Böckenförde, B. (1996): a. a. O., S. 67; Krystek, U. (2002): a. a. O., S. 115.

<sup>290</sup> Vgl. Krummenacher, A. (1981): a. a. O., S. 103f; Müller, R. (1986): a. a. O., S. 351.

<sup>291</sup> Vgl. Gunzenhauser, P. (1994): a. a. O., S. 31.

men zeitlich später als die Beschränkung der Handlungen zur Formulierung der Sanierungsziele und -strategien stehen.<sup>292</sup> Um diese konfliktreiche Beziehung möglichst zu verhindern, muss der Einsatz der Sofortmaßnahmen Teil eines später geplanten Konzepts sein und damit nicht Teil ungezielter Aktivitäten wird.<sup>293</sup> In der betriebswirtschaftlichen Literatur gibt es keine klaren Empfehlungen über Art, Umfang und Kombination von Sofortmaßnahmen, da sie mit der individuellen Krisensituation begründet werden, die keine allgemeinverbindlichen Handlungsempfehlungen erlaubt.<sup>294</sup>

### 3.1.3 Implementierung

Für eine ergebnisreiche Unternehmenssanierung müssen ihre Anforderungen Schritt für Schritt erledigt werden. Nach Verabschiedung der Sanierungsmaßnahmen werden die formulierten Strategien und Maßnahmen durchgeführt. Diese Implementierung stellt eine schwierige und komplexe Funktion dar. Hierzu müssen die Sanierungsmaßnahmen in detaillierte Maßnahmen bzw. Aktionsprogramme umgesetzt werden.<sup>295</sup> Für die Umsetzung der Sanierungsmaßnahmen muss das Unternehmen die gesammelte Energie nutzen, ohne Zeit zu verlieren.<sup>296</sup> Das Unternehmensmanagement als Top-Management ist verantwortlich für den Erfolg bzw. Misserfolg der Maßnahmenumsetzung. Diese Umsetzung konfrontiert Widerstände, die den Erfolg des Sanierungsprozesses bedrohen (siehe Kapitel 3.2.3). Diese Widerstände erscheinen insbesondere bei der Umsetzung unbeliebter Reformen, wie z. B. eine Reorganisation des Unternehmens.<sup>297</sup>

### 3.1.4 Kontrolle

Angesichts der Tatsache, dass das Nichterkennen bzw. das Nichtreagieren auf kleinste Änderungen zur Liquidation des Unternehmens führen kann, kommt der Kontrolle im Sanierungsprozess eine große Bedeutung zu.<sup>298</sup> Der Schwerpunkt der Sanierungskontrolle ist das Informieren über den genauen Verlauf der Sanierung, damit die Abweichungen erkannt

---

<sup>292</sup> Vgl. Bechtler, Th. W. (1986): Krisenmanagement-Übung. In: Management-Zeitschrift. -Zürich: Verl. Industrielle Organisation, Bd. 55, 1986, H. 1, S. 9; Krystek, U. (2002): a. a. O., S. 115.

<sup>293</sup> Vgl. Böckenförde, B. (1996): a. a. O., S. 68.

<sup>294</sup> Vgl. Gunzenhauser, P. (1994): a. a. O., S. 31; Zu einer Liste für Sofortmaßnahmen siehe Müller, R. (1986): a. a. O., S. 353.

<sup>295</sup> Vgl. Böckenförde, B. (1996): a. a. O., S. 90.

<sup>296</sup> Ebenda.

<sup>297</sup> Vgl. Steinmann, H. / Schreyögg, G. (2005): Management: Grundlagen der Unternehmensführung: Konzepte, Funktionen, Fallstudien, 6. vollständig überarbeitete Aufl., Wiesbaden: Gabler, 2005, S. 494.

<sup>298</sup> Vgl. Böckenförde, B. (1996): a. a. O., S. 97f.

und erforderliche Anpassungen sofort eingeleitet werden können.<sup>299</sup> Auf der Grundlage, dass kein Sanierungsprozess zu hundert Prozent planmäßig durchgeführt werden kann, werden bei fast jedem Sanierungsprozess Nachbesserungen des wesentlichen Plans erforderlich.<sup>300</sup> Auf der anderen Seite führen diese Modifikationen des Plans meistens dazu, dass die Beteiligten ihre Glaubwürdigkeit verlieren, deshalb sollten diese Modifikationen nur in Ausnahmesituationen, in denen sich die lebenswichtigen Rahmenbedingungen dauerhaft verändert haben, umgesetzt werden.<sup>301</sup>

Die Kontrolle als letzte Phase des Sanierungsprozesses umfasst den Vergleich von Soll-Größen (Ergebnissen) und Ist-Größen (Durchführungsergebnissen) zur Ermittlung des Ergebnisses des Handelns.<sup>302</sup> Es wird zwischen Verlaufskontrollen und Ergebniskontrollen unterschieden.<sup>303</sup> Während Verlaufskontrollen die Umsetzung begleiten und eine Feststellung eingetretener oder voraussagbarer Fehlentwicklungen ermöglichen, bevor die abgeschlossenen Schlussergebnisse vorliegend sind, ermitteln Ergebniskontrollen die finale Wirkung durchgeführter Maßnahmen auf wünschenswerte Ziele in Form abschließender Soll/Ist-Vergleiche.<sup>304</sup> Dementsprechend fungiert die Kontrolle im Sanierungsprozess als Informationssystem und Steuerungsinstrument. Im Falle von Abweichungen wird eine Abweichungsanalyse durchgeführt, in der die spezifischen Ursachen ermittelter Soll/Ist-Differenzen ermittelt werden.<sup>305</sup> Anhand dieser Analyse werden einerseits Sofortmaßnahmen und andererseits eine Liste von erforderlichen Gegenmaßnahmen umgesetzt, um die Erreichung des Sanierungszieles zu ermöglichen.<sup>306</sup> Diese Maßnahmen werden anhand der Kontrollinformationen von der obersten Führungsebene bei vorausgesagten Fehlentwicklungen rechtzeitig ergriffen.<sup>307</sup> Im Rahmen der Kontrolle erscheint neben den Aufgaben der Abweichungsermittlung und Abweichungsanalyse die Erfahrungssammlung,<sup>308</sup> die als eine weitere Führungsfunktion in der Kontrollphase ein Sammeln von Erfahrungen

---

<sup>299</sup> Vgl. Böckenförde, B. (1996): a. a. O., S. 98.

<sup>300</sup> Vgl. Böckenförde, B. (1996): a. a. O., S. 97.

<sup>301</sup> Vgl. Moldenhauer, R. (2003): a. a. O., S., 43.

<sup>302</sup> Vgl. Hahn, D. / Hungenberg, H. (2001): a. a. O., S. 47; Böckenförde, B. (1996): a. a. O., S. 98.

<sup>303</sup> Vgl. Krystek, U. (1979): a. a. O., S. 145.

<sup>304</sup> Ebenda.

<sup>305</sup> Vgl. Krystek, U. (1979): a. a. O., S. 143f; Böckenförde, B. (1996): a. a. O., S. 98.

<sup>306</sup> Vgl. Böckenförde, B. (1996): a. a. O., S. 99.

<sup>307</sup> Vgl. Krystek, U. (1979): a. a. O., S. 148.

<sup>308</sup> Vgl. Krystek, U. (1979): a. a. O., S. 144.

über Resultate, Verfahren und Verhalten und ihre nachhaltige Erhaltung ist.<sup>309</sup> Diese Erfahrungssammlung weist auf den spezifischen Lernaspekt der Kontrolltätigkeit hin.<sup>310</sup>

## 3.2 Herausforderungen des Sanierungsprozesses

In diesem Teil der Arbeit werden die Herausforderungen des Sanierungsprozesses diskutiert. Die Herausforderungen in Zusammenhang mit dem Sanierungsprozess, der in verschiedene Phasen untergliedert wird, unterstreichen die Bedeutung von Managementkompetenzen für erfolgreiche Unternehmenssanierung. Nach Weber unterscheidet sich der Führungsprozess in der Sanierungszeit von dem „normalen“ Führungsprozess in drei Schwerpunkten:<sup>311</sup>

- Erhöhter Zeitdruck
- Unvollkommene Informationen
- Erhöhte Unsicherheit

Angesichts der Tatsache, dass jeder Wandel zu scharfen Konflikten zwischen Befürwortern und Gegnern führt, müssen die Herausforderungen nicht nur sachlich, sondern auch menschlich angegangen werden.<sup>312</sup> Wenn in der Vergangenheit getroffene Entscheidungen eine Rolle als Katalysatoren in einer Krise spielen, können psychologische Barrieren zum Misserfolg des Sanierungsprozesses führen.<sup>313</sup> Um diese bewältigen zu können, fordert die oberste Führungsebene einen gezielten Umgang mit diesen Barrieren.

### 3.2.1 Zeitdruck

Zeitdruck ist ein Ergebnis der unvorhergesehenen und sich ständig verändernden Situation.<sup>314</sup> Anhand dieser unerwarteten Situation reicht die zur Verfügung stehende Zeit nicht

---

<sup>309</sup> Vgl. Bleicher, K. / Meyer, E. (1976): Führung in der Unternehmung: Formen und Modelle, Reinbek bei Hamburg: Rowohlt, 1976, S. 64f.

<sup>310</sup> Vgl. Siegwart, H. / Menzl, I. (1978): Kontrolle als Führungsaufgabe: führen durch Kontrolle von Verhalten und Prozessen, Bern [u. a.]: Haupt, 1978, S. 71.

<sup>311</sup> Vgl. Weber, Ph. (1979): a. a. O., S. 31ff.

<sup>312</sup> Vgl. Lang-von-Wins, Th. et al. (2006): a. a. O., S. 257.

<sup>313</sup> Vgl. Fassbender, P. et al. (2006): Human Capital und Unternehmenskrise. In: Blöse, J. / Kihm, A. (Hrsg.): Unternehmenskrisen: Ursachen – Sanierungskonzepte – Krisenvorsorge - Steuern, Berlin: Schmidt Verl., 2006, S. 93.

<sup>314</sup> Vgl. Weber, Ph. (1979): a. a. O., S. 32.

aus.<sup>315</sup> Dementsprechend führt der Zeitdruck zu Aktionszwang, der durch unvollkommene Information, ungewisse Entwicklung der Ereignisse und Gefährdung von persönlichen- und Sachwerten verkompliziert wird.<sup>316</sup> Demnach ist unter Zeitdruck die Informationsbeschaffung bezüglich des bestehenden Problems eine wichtige Aktivität.<sup>317</sup> Durch diesen Zeitdruck wird die Analyse im Rahmen einer Sanierung erschwert. Als Konsequenz entstehen Entscheidungen in der Krisensituation unter dem Nichtvorhandensein einer ausreichenden Entscheidungszeit. Durch die biologischen und kognitiven Unterschiede der Individuen herrschen ungleiche Zeitdruck-Sensitivitäten.<sup>318</sup> Je niedriger die verfügbare Entscheidungszeit, je höher die Zeitdruck-Sensitivität und je schwieriger das Problem, desto stärker ist der Zeitdruck.<sup>319</sup> In dem Krisenverlauf erhöht die zunehmende Existenzbedrohung einerseits den Handlungsdruck, während andererseits der Handlungsspielraum stark verringert ist. Hierzu muss die Geschwindigkeit des Sanierungsprozesses vom Top-Management gesteigert werden, um erforderliche Maßnahmen ergreifen zu können, welche im Zusammenhang mit einem fortgeschrittenem Krisenverlauf stehen.

### 3.2.2 Unvollkommene Informationen

Die ständige Veränderung der Unternehmensumwelt führt dazu, dass nur unvollkommene Informationen über die Ereignisse vorhanden sind.<sup>320</sup> Nach der Wahrnehmung eines Problems ist die Sammlung von Informationen, die erforderlich sind, um das Problem zu lösen und richtige Entscheidungen zu treffen, notwendig.<sup>321</sup> Informationen sind Daten<sup>322</sup>, die im Umfeld eines Problems oder einer spezifischen Situation in einem Bedeutungskontext aufgebaut werden; daher sind Informationen immer im Kontext von systemabhängigen Relevanzen zu sehen.<sup>323</sup> Auf der Basis von individuellen Erfahrungen und Kenntnissen wird

---

<sup>315</sup> Vgl. Bronner, R. (1973): Entscheidung unter Zeitdruck: Eine Experimentaluntersuchung zur empirischen Theorie der Unternehmung, München, Univ., Diss., Tübingen: Mohr, 1973, S. 25.

<sup>316</sup> Vgl. Weber, Ph. (1979): a. a. O., S. 32.

<sup>317</sup> Vgl. Michael, C. (2005): Ursachensuche unter Zeitdruck. In: SMM, Bd. 106, 2005, H. 21, S. 24.

<sup>318</sup> Vgl. Bronner, R. (1973): a. a. O., S. 25f.

<sup>319</sup> Vgl. Bronner, R. (1973): a. a. O., S. 28.

<sup>320</sup> Vgl. Weber, Ph. (1979): a. a. O., S. 31.

<sup>321</sup> Vgl. Sieben, G. / Schildbach, Th. (1994): Betriebswirtschaftliche Entscheidungstheorie, 4., durchgesehene Aufl., Düsseldorf: Werner, 1994, S. 15.

<sup>322</sup> Unter Daten werden eine geordnete Reihenfolge von Zeichen (Buchstaben, Zahlen, Symbole), die durch Beobachtung zustande gesammelt, und in Zahlreihen, Texten oder Bildern formuliert werden, ohne Eigene Bedeutung oder Hinweise auf ihre Zweckmäßigkeit bzw. Verwendungsmöglichkeit, verstanden; Vgl. Wiater, W. (2007): Wissensmanagement: eine Einführung für Pädagogen, Wiesbaden: VS, Verl. für Sozialwissenschaften, 2007, S. 15.

<sup>323</sup> Ebenda.

Wissen durch Verbindung und Verarbeitung dieser Informationen formuliert.<sup>324</sup> Durch logische analytische Verbindungen des alten gespeicherten Wissens mit den neuen aufgenommenen Informationen wird neues Wissen formuliert.<sup>325</sup> Informationen sind nicht Wissen selbst, und es handelt sich nicht um Wissen schlechthin, das anhand dieser Informationen aufgebaut wird, sondern um ein bestimmtes Wissen, das auf Unternehmensziele hin orientiert ist.<sup>326</sup> In diesem Zusammenhang existieren Kompetenzen nur, wenn das Wissen eine bestimmte Aufgabe erfüllt.<sup>327</sup> Dementsprechend hat eine Person Kompetenz, wenn sie Wissen in Verbindung mit einer konkreten Aufgabe oder einem Problem zielbewusst nutzen kann.<sup>328</sup> In der Praxis liegen keine vollständigen und zuverlässigen Informationen über künftige Ereignisse vor, sondern häufig nur unvollkommene Informationen, wie z. B. über politische und konjunkturelle Entwicklung, Kostenentwicklung, Lohnpolitik der Gewerkschaften und Käuferverhalten.<sup>329</sup> Zur Lösung dieses Problems der Informationsbeschaffung existiert eine Reihe von Gedankengängen, die auf der Wahrscheinlichkeitsrechnung beruhen.<sup>330</sup> Das Wissen über die Zukunft, das immer wahrscheinlich (also nicht sicher) ist, wird aus gesichertem oder nur wahrscheinlichem Wissen abgeleitet.<sup>331</sup> In der Krisensituation führt das Fehlen eindeutigen Wissens zum unzureichenden Überblick über das Problem und daher zu fehlendem oder unzureichendem Überblick über zielorientierte Erwartungen.<sup>332</sup> Darüber hinaus lässt sich nur eine begrenzte Menge sicherer Kenntnisse erfassen, die in der Vergangenheit ermittelt wurden.<sup>333</sup> Je vollkommener die Informationen sind, desto sicherer werden die Erwartungen. Während Risiko unter Berücksichtigung objektiver und subjektiver Wahrscheinlichkeiten ausgedrückt wird,<sup>334</sup> sind bei Ungewissheit die

---

<sup>324</sup> Vgl. Mertens, P. et al. (2005): Grundzüge der Wirtschaftsinformatik, 9., überarbeitete Aufl., Berlin [u. a.]: Springer, 2005, S. 53.

<sup>325</sup> Vgl. Guldenberg, S. (2003): Wissensmanagement und Wissenscontrolling in lernenden Organisationen: ein systemtheoretischer Ansatz, 4., aktualisierte Aufl., Wiesbaden: Dt. Univ.-Verl., 2003, S. 158.

<sup>326</sup> Vgl. Lahrmann, W. (1973): Rationale unternehmerische Entscheidungen bei unvollkommener Information, Frankfurt am Main [u. a.]: Harri Deutsch Verl., 1973, S. 18f; Weber, Ph. (1979): a. a. O., S. 37.

<sup>327</sup> Vgl. Krogh, G. v. / Roos, J. (1996): Five Claims on Knowing. In: European management journal. - Oxford [u. a.]: Pergamon, Elsevier Science, Bd. 14, 1996, H. 4, S. 425.

<sup>328</sup> Vgl. Ries, G. (2001): Umweltkompetenzen und Wissensmanagement für eine proaktive Produktentwicklung: Konzepte und Fallstudie in einem Grossunternehmen im Bausektor, Zürich, Techn. Hochsch., Diss., Zürich: Hochsch.-Verl., 2001, S. 47.

<sup>329</sup> Vgl. Ehrmann, H. (2007): a. a. O., S. 30.

<sup>330</sup> Vgl. Wittmann, W. (1959): Unternehmung und unvollkommene Information: unternehmerische Voraussetzung - Ungewissheit und Planung, Köln [u. a.]: Wesdeutscher Verl., 1959, S. 40.

<sup>331</sup> Vgl. Wittmann, W. (1959): a. a. O., S. 17.

<sup>332</sup> Vgl. Weber, Ph. (1979): a. a. O., S. 37.

<sup>333</sup> Vgl. Wittmann, W. (1959): a. a. O., S. 15.

<sup>334</sup> Vgl. Heid, H. (2000): Chancengleichheit unter den Bedingungen sozialstruktureller Ungleichheit: Zur gesellschaftlichen Funktion eines Legitimationsmusters. In: Schlömerkemper, J. (Hrsg.): Differenzen: über die politische und pädagogische Bedeutung von Ungleichheiten im Bildungswesen, Die Deutsche Schule: 6. Beiheft, Weinheim: Juventa-Verl., 2000, S. 89.

Wahrscheinlichkeiten, auf welche die Erwartungen gestützt werden könnten, unmöglich abzuwägen.<sup>335</sup> Die subjektiven Wahrscheinlichkeiten basieren auf Lebenserfahrung, Gefühlen und Wunschdenken und nicht auf einer statistischen Datenbasis und sind damit personenabhängig und in keiner Weise messbar oder objektiv fassbar.<sup>336</sup>

### 3.2.3 Widerstände

Mögliche Reaktionen der Betriebsangehörigen auf die Änderungen im Rahmen eines Sanierungsprozesses können nicht nur Akzeptanz, sondern auch Widerstand sein.<sup>337</sup> Nach Doppler und Lauterburg kann von Widerstand gesprochen werden, wenn die Entscheidungen oder Maßnahmen, die durch Prüfung als sinnvoll, logisch oder notwendig bewertet wurden, bei Einzelpersonen, Gruppen oder der gesamten Belegschaft Ablehnung finden, unklare Bedenken hervorbringen und durch negative Reaktion untergraben werden.<sup>338</sup> Neben den unternehmensinternen Widerständen existieren auch Widerstände im Rahmen externer Interessengruppen.<sup>339</sup> Um von einem Konflikt innerhalb des Unternehmens sprechen zu können, müssen drei Kriterien erfüllt werden:<sup>340</sup>

- Interdependenz der Personen: Der Hauptzweck des sozialen Systems, in dem eine Person lebt, ist die Erreichung der vereinbarten Ziele durch die Koordinierung der Aktivitäten. In einer kompetitiven Interdependenz ist es der Fall, dass eine Person zu Lasten des Anderen ein Ziel erlangt.
- Zieldivergenz zwischen den Personen: Aus irgendeinem Grund kann ein Widerspruch zwischen den gemeinsamen und individuellen Zielen auftreten.
- Eine fehlende attraktive Alternative: wenn ein anderes soziales System attraktive Alternativen bietet, kann dies zum Verlassen des aktuellen sozialen Systems führen.

---

<sup>335</sup> Vgl. Nohria, N. / Stewart, Th. A. (2006): Risiko, Ungewissheit und Zweifel. In: Harvard-Business-Manager, Bd. 28, 2006, H. 2, S. 8.

<sup>336</sup> Vgl. Bosch, K. (2002): Statistik: Wahrheit und Lüge, München [u. a.]: Oldenbourg, 2002, S. 68; Oestreich, M. / Romberg, O. (2009): Keine Panik vor Statistik!: Erfolg und Spaß im Horrorfach nicht-technischer Studiengänge, Wiesbaden: Vieweg + Teubner, 2009, S. 139.

<sup>337</sup> Vgl. Kretschmann, C. v. / Frowein, M (2007): Widerstände als Chance: vom richtigen Umgang mit Widerstand bei Veränderungsprozessen. In: Der Nahverkehr, Bd. 25, 2007, H. 9, S. 37.

<sup>338</sup> Vgl. Doppler, K. / Lauterburg, Ch. (2008): Change Management: den Unternehmenswandel gestalten, 12., aktualisierte und erweiterte Aufl., Frankfurt am Main: Campus-Verl., 2008, S. 336.

<sup>339</sup> Vgl. Scherm, E. / Pietsch, G. (2007): Organisation: Theorie, Gestaltung, Wandel, München [u. a.]: Oldenbourg, 2007, S. 132.

<sup>340</sup> Vgl. Tries, J. / Reinhardt, R. (2008): Konflikt- und Verhandlungsmanagement: Konflikte konstruktiv nutzen, Berlin: Springer Berlin, 2008, S. 26ff.

In der Literatur findet sich eine Reihe von Gründen für Widerstände.<sup>341</sup> Neben fachlichen Problemen zählen hierzu vor allem psychologische und rationale Barrieren.<sup>342</sup> Anhand der Veränderung der Arbeitsplätze, z. B. wegen Reorganisation oder der Veränderung des gesamten Arbeitsumfeldes, z. B. wegen einer Kooperation oder einer Teilprivatisierung, werden Eigeninteressen (Veränderung materieller oder sozialer Besitzstände) und Machtpositionen bedroht, was zu ablehnenden Reaktionen auf solche Veränderungen führen kann.<sup>343</sup> Für die Überwindung psychologischer Barrieren ist ein angepasster Führungsstil ein unabdingbares Instrument.<sup>344</sup> Frühzeitige Schulung der Mitarbeiter oder Einstellung externer Unterstützung stellen ein passendes Instrument zur Überwindung der fachlichen Barrieren dar.<sup>345</sup> In der Konfliktsituation steht nicht die Auflösung eines Konflikts im Vordergrund, sondern das Top-Management muss einen geeigneten Rahmen schaffen, um die Konflikte gerecht und konstruktiv zu bewältigen.<sup>346</sup> Dazu wird im Kapitel 4.3.2 der Umgang mit dieser Form von Widerstand diskutiert.

### 3.2.4 Unsicherheit

Da die Entscheidungen im Sanierungsprozess unter Unsicherheit getroffen werden, werden auch die Sanierungsergebnisse unter Unsicherheit betrachtet. In diesem Rahmen ist das Problem der Unsicherheit der Informationen in der strategischen Planung, die anhand der Zukunftsvorhersagen umgesetzt wird, erheblich.<sup>347</sup> Dementsprechend spielt der Kontrollprozess eine wesentliche Rolle zur Ermittlung von Abweichungen zwischen Soll- und Ist-Größen. Unter Unsicherheit wird hierbei das Fehlen oder der Mangel an Gewissheit verstanden.<sup>348</sup> Allgemein steckt Unsicherheit in den Erwartungen, die anhand unzureichenden Wissens gestellt werden, welches auf der Grundlage von Ereignissen der Gegenwart oder

---

<sup>341</sup> Vgl. Rosenstiel, L. v. / Comelli, G. (2003): Führung zwischen Stabilität und Wandel, München: Vahlen, 2003, S. 194.

<sup>342</sup> Vgl. Becker, H. (1978): Unternehmenskrise und Krisenmanagement. In: ZfB, Wiesbaden: Gabler, Bd. 48, 1978, H. 8, S. 679ff; Schuster, P. (1998): Implementierung von Controlling. In: Bogaschewsky, R. / Götze, U. (Hrsg.): Unternehmensplanung und Controlling: Festschrift zum 60. Geburtstag von Jürgen Bloech, Heidelberg: Physica-Verl., 1998, S. 55.

<sup>343</sup> Vgl. Kretschmann, C. v. / Frowein, M. (2007): a. a. O., S. 37; zu typischen Konfliktursachen und Symptomen siehe Birker, G. / Birker, K. (2007): Teamentwicklung und Konfliktmanagement: Effizienzsteigerung durch Kooperation, 2., erweiterte Aufl., Berlin: Cornelsen Verl., 2007, S. 100ff

<sup>344</sup> Vgl. Krystek, U. (1987): a. a. O., S. 244f.

<sup>345</sup> Vgl. Müller, R. (1986): a. a. O., S. 403.

<sup>346</sup> Vgl. Birker, G. / Birker, K. (2007): a. a. O., S. 104.

<sup>347</sup> Vgl. Bea, F. X. / Haas, J. (2005): Strategisches Management, 4., neu bearbeitete Aufl., Stuttgart: Lucius & Lucius, 2005, S. 269.

<sup>348</sup> Vgl. Wittmann, W. (1959): a. a. O., S. 28.

Vergangenheit als Wahrscheinlichkeit beruht.<sup>349</sup> Je unzureichender die Informationen sind, die über eine Situation ermittelt wurden, desto größer ist die Unsicherheit, die in den Erwartungen liegt.<sup>350</sup> Wenn diese Informationen unzureichend zum Aufbau der Erwartungen sind, liegt Ungewissheit vor. Unsicherheit stellt einen Mangel an Überzeugung dar, dass ein Sachverhalt in bestimmter Weise auftritt oder dass bestimmte Veränderungen auftreten werden.<sup>351</sup> Dieser Mangel an Überzeugung basiert auf unsicherem Wissen, das zur Unbestimmtheit des Urteils führt und in seiner extremen Form zum Fehlen von Urteilmöglichkeiten führt.<sup>352</sup> Basierend auf der Tatsache, dass viele Ereignisse nicht vorhersehbar sind, muss das Top-Management bereit sein, mit Unsicherheit zu leben und von neuen Zuständen und Veränderungen zu lernen.<sup>353</sup>

---

<sup>349</sup> Vgl. Weber, Ph. (1979): a. a. O., S. 39.

<sup>350</sup> Vgl. Wöhe, G. (1996): a. a. O., S. 140.

<sup>351</sup> Vgl. Weber, Ph. (1979): a. a. O., S. 38.

<sup>352</sup> Vgl. Wittmann, W. (1959): a. a. O., S. 28.

<sup>353</sup> Vgl. Nohria, N. / Stewart, Th. A. (2006): a. a. O., S. 8.

## **4 Ermittlung von Managementkompetenzen und Erfolgsfaktoren im Rahmen des Sanierungsprozesses**

In diesem Kapitel, das den Hauptteil der Arbeit darstellt, wird eine Ermittlung von Managementkompetenzen und Erfolgsfaktoren im Rahmen des Sanierungsprozesses erarbeitet. Die Ermittlung der Erfolgsfaktoren kann auf der Basis theoretischer Erkenntnisse, Plausibilitätsüberlegungen, situationsspezifischem Wissen, Erfahrungen von Entscheidungsträgern und Ergebnissen empirischer Untersuchungen fußen.<sup>354</sup> Die Grundlage dieser Arbeit beruht primär auf dem Erkenntnisstand der bestehenden englischen und deutschen Literatur sowie der relevanten erworbenen Kompetenzen des Autors. Am Ende dieses Kapitels werden die Managementkompetenzen und Erfolgsfaktoren zusammengefasst, um eine Grundlage für die empirische Untersuchung zu strukturieren und eine Basis für den Aufbau eines umfassenden Modells von Managementkompetenzen im Rahmen des Sanierungsprozesses darzustellen. Die einzelnen Phasen des Sanierungsprozesses und die relevanten Herausforderungen bilden den Rahmen für die Ermittlung von Managementkompetenzen und Erfolgsfaktoren. Die Sanierungsphasen und Herausforderungen sind bereits in Kapitel 3 genannt worden. In diesem Zusammenhang werden zur Vermeidung der Komplexität der Untersuchung nur die wichtigsten Kompetenzen für jede Sanierungsphase ermittelt, indem eine Übereinstimmung der charakteristischen Merkmale der jeweiligen Sanierungsphase mit den spezifischen Aufgaben der jeweiligen Kompetenz vorliegt. Am Ende werden jedoch Kompetenzen mit umfassender/übergreifender Bedeutung erkannt, die anhand ihrer spezifischen Aufgaben zusammen für die gesamten Sanierungsphasen notwendig sind.

### **4.1 Managementkompetenzen und Erfolgsfaktoren in Bezug auf die Identifikation von Unternehmenskrisen und Zielplanung**

Das Erkennen der Krisensituation stellt die wesentliche Voraussetzung zum Beginn des Sanierungsprozesses dar, d. h. nur, wenn die Krisensituation von Top-Management wahrgenommen wird, beginnt der Prozess der Krisenbewältigung (vgl. Kapitel 3.1.1.1). Demzu-

---

<sup>354</sup> Vgl. Lange, B. (1982): Bestimmung strategischer Erfolgsfaktoren und Grenzen ihrer empirischen Fundierung. In: Die Unternehmung. Zürich: Versus, Bd. 36, 1982, H. 1, S. 31.

folge ist die Identifikation von Unternehmenskrisen eine wichtige Voraussetzung für Sanierungsprozesse; wenn die Krise nicht genau identifiziert werden kann, kann sie nicht korrekt bewältigt werden. Die Krisenidentifikation ist also eine Schlüsselfunktion des Sanierungsprozesses, die nicht ohne Informationsbeschaffung funktioniert.

Dieses Kapitel wird daher dreiteilig untergliedert (siehe Abb.8):

- Informationsbeschaffung (Input)
- Phasenanalyse und
- Zielplanung (Output)

Anhand dieser einzelnen Teile werden die Managementkompetenzen und Erfolgsfaktoren diskutiert

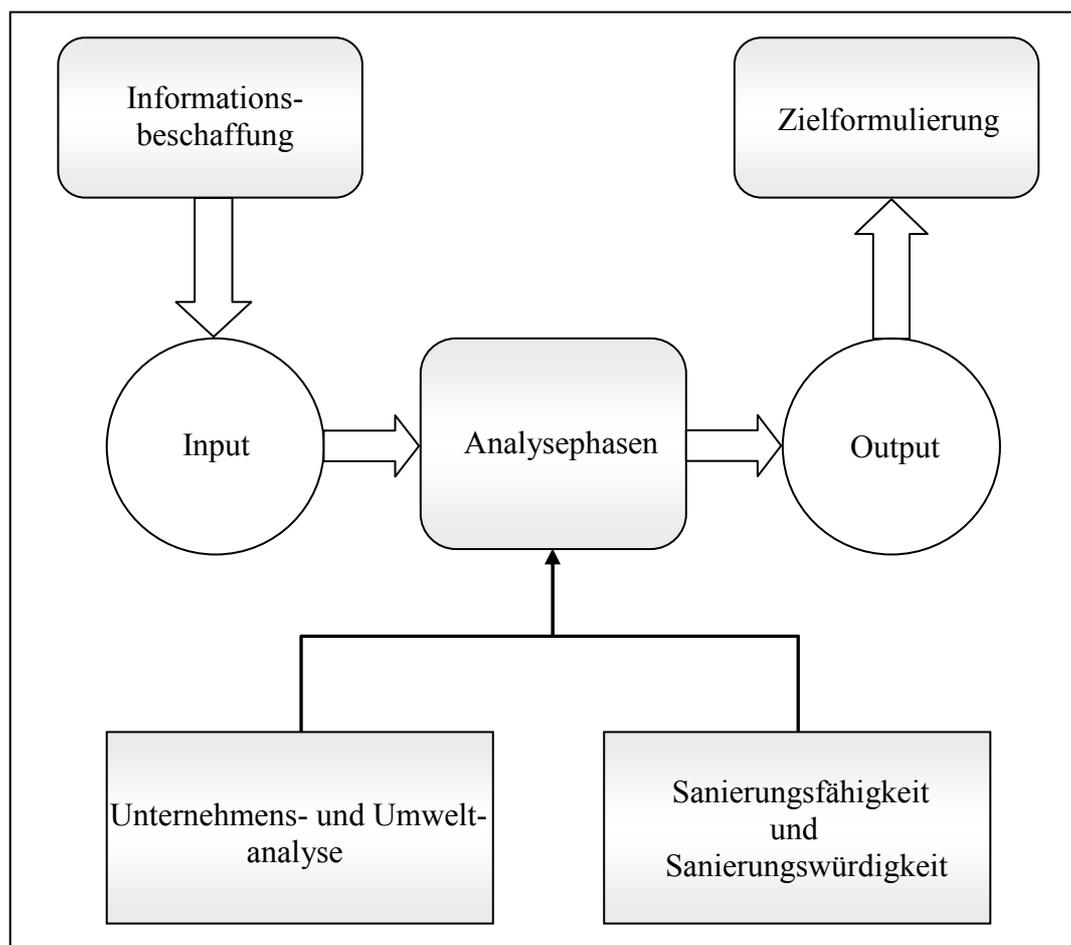


Abb. 8: Informationsbearbeitung als Top-Managementaufgabe<sup>355</sup>

<sup>355</sup> Eigene Darstellung.

### 4.1.1 Informationsbeschaffung

Wegen der Penetration der Informations- und Kommunikationstechnologien in allen Bereichen des öffentlichen und privaten Lebens sind Organisationen sowie Privatpersonen grundsätzlich von Informationssystemen<sup>356</sup> (IS) abhängig.<sup>357</sup> In der Sanierungszeit muss das Informationssystem das Top-Management ständig mit Informationen über Entwicklung und den Verlauf der Sanierung versorgen.<sup>358</sup> Im systematischen Handeln ist es erforderlich, häufig Entscheidungen für Maßnahmen zu treffen, die vom Top-Management anhand richtiger und rechtzeitiger Informationen erarbeitet werden.<sup>359</sup> Die Vollständigkeit bzw. der Integrationsgrad der Informationsgewinnung ist ein wichtiges Kriterium zur Einschätzung von Informationssystemen.<sup>360</sup> Es ist wichtig zu beachten, dass die Sicherheit von Informationssystemen nicht vollständig gewährleistet ist, da nicht alle möglichen Gefahren und Schwachstellen erkannt werden können und in diesem Zusammenhang die Begrenzung der verfügbaren Ressourcen eine wichtige Rolle spielt.<sup>361</sup> Oft befindet sich besonders in Unternehmenskrisen eine Menge von Informationen, die nicht sorgfältig erfasst, nicht aktuell, nicht zuverlässig und vieldeutig sind.<sup>362</sup> Dementsprechend werden in Sanierungssituationen komplexe Informationen angefordert, die auf untraditionellem Weg gewonnen werden und damit die Konstitution des tatsächlichen Bildes des krisenbefallenen Unternehmens ermöglichen können.<sup>363</sup> Da oft in Krisensituationen die für Buchhaltung und Controlling erforderlichen Instrumente nicht vorhanden sind, müssen die Informationen von anderen Quellen beschafft werden.<sup>364</sup> Allgemein werden die Informationsquellen in zwei Gruppen unterteilt:<sup>365</sup>

---

<sup>356</sup> Unter einem Informationssystem wird eine planvolle zielgerichtete System zur Steuern von Informationsprozessen, die die Beschaffung, Bearbeitung, Speicherung, Übertragung von Informationen darstellen, verstanden; Vgl. Ehrmann, H. (2007): a. a. O., S. 50.

<sup>357</sup> Vgl. Prieß, A. / Hoppe, G. (2004): Modellierung der Sicherheit von Informationssystemen mit DROPS1, Universität Hannover / Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät, Diskussionspapier Nr. 301, 2004, S. 2.

<sup>358</sup> Vgl. Böckenförde, B. (1996): a. a. O., S. 98.

<sup>359</sup> Vgl. Ehrmann, H. (2007): a. a. O., S. 37.

<sup>360</sup> Vgl. Ehrmann, H. (2007): a. a. O., S. 51.

<sup>361</sup> Vgl. Prieß, A. / Hoppe, G. (2004): a. a. O., S. 14.

<sup>362</sup> Vgl. Ehrmann, H. (2007): a. a. O. S. 37.

<sup>363</sup> Vgl. Whitney, J. O. (1987): Turnaround Management Every Day. In: HBR, September-October 1987, S. 49ff.

<sup>364</sup> Vgl. Marré, G. (1986): Controlling in der Krise. In: Schimke, E. / Töpfer, A. (Hrsg.): Krisenmanagement und Sanierungsstrategien, 2., durchgesehene Aufl., Landesberg am Lech: Verlag Moderne Industrie, 1986, S. 67.

<sup>365</sup> Vgl. Ehrmann, H. (2008): Optimierte Entscheidungen durch Informationen. In: Pepels, W. (Hrsg.): Marktforschung: Verfahren, Datenauswertung, Ergebnisdarstellung, 2. überarbeitete und erweiterte Aufl., Düsseldorf: Symposion Publ., 2008, S. 38ff.

- Interne Informationsquellen: alle Stellen geben im Betrieb oder vom Betrieb aus Informationen, ohne zu berücksichtigen, ob die Informationen auf das interne Betriebsgeschehen oder auf Geschehen der Unternehmensumwelt zurückzuführen sind, wie z. B. allgemeines Rechnungswesen, Kostenrechnung, Statistik, Berichte sowie Ergebnisse der Primärforschung der eigenen Marktforschungsabteilung.
- Externe Informationsquellen, die sich außerhalb des Unternehmens befinden, wie z. B. Veröffentlichungen staatlicher Stellen, Veröffentlichungen von Wirtschaftsverbänden, Banken, Kunden, Lieferanten, Konkurrenten sowie Zeitung und Fachbücher u. v. a.

Hierzu muss man beachten, dass die Informationsbeschaffung nur sinnvoll ist, wenn jede beschaffte Information für ein bestimmtes Vorhaben genutzt werden kann.<sup>366</sup> In diesem Zusammenhang muss die Informationsbeschaffung die vergangenheitsorientierten Informationen, die über aktuelle Probleme berichten, und zukunftsbezogene Informationen, welche die zukünftige Position voraussehen, umfassen.<sup>367</sup> Diese beschafften Informationen stellen Input-Informationen dar. Daher kann Planung als Prozess zur Bearbeitung von Input-Informationen in Output-Informationen verstanden werden.<sup>368</sup> Diese Beschaffung von Informationen kostet eindeutig neben Zeit auch Geld. Besonders in einer Krisensituation ist weder viel Zeit für Management, noch stehen Ressourcen zur Verfügung.<sup>369</sup> Deshalb muss das Top-Management so schnell wie möglich auf sinnvolle und passende Hilfsmittel für die Informationsbeschaffung zurückgreifen.

Im Folgenden werden Informationsquellen diskutiert, die vom Top-Management zur Informationsbeschaffung genutzt werden, um die mangelnden und wichtigen Informationen für Sanierungsprozesse möglichst zu ergänzen; danach werden die Managementkompetenzen und Erfolgsfaktoren des Sanierungsprozesses in dieser Phase (Informationsbeschaffung) ermittelt.

---

<sup>366</sup> Vgl. Pümpen, C. / Geilinger, U. W. (1988): Strategische Führung: Aufbau strategischer Erfolgspositionen in der Unternehmenspraxis. In: Die Orientierung, Nr. 76, 2., neu verfasste Ausgabe, Bern, 1988, S. 17.

<sup>367</sup> Vgl. Domschke, W. / Scholl, A. (2005): Grundlagen der Betriebswirtschaftler: Eine Einführung aus entscheidungsorientierter Sicht, 3., verbesserte Aufl., Berlin [u. a.]: Springer, 2005, S. 26.

<sup>368</sup> Vgl. Adam, D. (1997): a. a. O., S. 35.

<sup>369</sup> Vgl. Whitney, J. O. (1987): a. a. O., S. 49.

#### 4.1.1.1 Personengruppen als Informationsquelle

Ausgehend von der Tatsache, dass der Prozess der Informationsbeschaffung viel kostbare Zeit erfordert, muss sich das Top-Management häufig auf die Mithilfe von internen und externen Personen oder Gruppen verlassen.<sup>370</sup> Durch persönliche Gespräche, persönliche Betroffenheit oder umfangreiche dauerhafte Berichte kann der Informationsbestand angeglichen werden, sodass die Abhängigkeit von Informationen aus medialen Quellen reduziert wird.<sup>371</sup> Eine wirksame Führung in diesem Prozess kann nur durch kommunikative Kompetenz und ihre sozialen Wirkungen vorgehen.<sup>372</sup> Die Mitarbeiterkommunikation muss mit der externen Kommunikation integriert, geplant und durchgeführt werden, um die Meinung sowohl von innen als auch von außen zu erfassen und ein realistisches Bild über das Unternehmen darzustellen.<sup>373</sup> Die Mitarbeiterkommunikation enthält alle kommunikativen und informativen Ereignisse, die sich zwischen den Mitgliedern eines Unternehmens oder einer Organisation ereignen, und stellt zielgerichtet und erfolgsorientiert einen integrativen Bestandteil eines umfassenden Kommunikationsmanagements dar.<sup>374</sup> Während die internen Personen häufig ausführliche Informationen über ein Unternehmen geben, äußern die externen Personen häufig Informationen über die Unternehmensumwelt.<sup>375</sup> Die unternehmensinternen Informationen werden durch persönliche Gespräche mit Vorgesetzten und Mitarbeitern verschiedener Hierarchiestufen beschafft, während wichtige Informationen über Unternehmensumwelt durch Gespräche mit externen Interessengruppen, wie z. B. Banken, Kunden, Lieferanten und anderen ermittelt werden.<sup>376</sup>

In Tab. 2 werden die Personengruppen als Informationsquelle in interne und externe Gruppe geteilt, die dem Top-Management wichtige Informationen über Unternehmens- und Umweltsituation geben.

---

<sup>370</sup> Vgl. Böckenförde, B. (1996): a. a. O., S. 58f.

<sup>371</sup> Vgl. Meister, D. (2003): a. a. O., 2003, S. 15.

<sup>372</sup> Vgl. Dröse, P. W. / Merkert, S. (2004): Pragmatik der Führung: Modelle kommunikativer Kompetenz, Düsseldorf: VDM Verlag Dr. Müller, 2004, S. 45ff.

<sup>373</sup> Vgl. Bruhn, M. (2003): Kommunikationspolitik: Systematischer Einsatz der Kommunikation für Unternehmen. 2., völlig überarbeitete Aufl., München: Vahlen, 2003, S. 75.

<sup>374</sup> Vgl. Einwiller, S. et al. (2008): Mitarbeiterkommunikation. In: Meckel, M. / Schmid, B. F. (Hrsg.): Unternehmenskommunikation: Kommunikationsmanagement aus Sicht der Unternehmensführung, 2., überarbeitete und erweiterte Aufl., Wiesbaden: Gabler, 2008, S. 225.

<sup>375</sup> Vgl. Portisch, W. (2004): Die Kraft der Kommunikation: Sanierung. In: Die Bank: Zeitschrift für Bankpolitik und Praxis / Hrsg. Bundesverband Deutscher Banken, Köln: Bank-Verl., 2004, H. 10, S. 56.

<sup>376</sup> Vgl. Böckenförde, B. (1996): a. a. O., S. 59.

Personengruppen		Ziele
Unternehmensinterne Personengruppen	Arbeitnehmer	- Sammeln von Urteilen und Meinungen von Vorgesetzten und Mitarbeitern tieferer Hierarchiestufe
		- Sammeln wichtiger Informationen für das Gestalten eines umfassendes Bildes von der Unternehmenssituation
Unternehmensexterne Personengruppen	Banken	- Banken verfügen über Finanz-, Branchen- und Marktkenntnisse - Banken verfügen über große Erfahrung bei Sanierungen
	Kunden	- Erfassen von Bedürfnisstruktur der Kunden - Diskutieren des bisherigen und zukünftigen Leistungsprogramms <sup>377</sup> - Erörterung der zukünftigen Position des Unternehmens am Absatzmarkt
	Lieferanten	- Eine qualifizierte Bewertung der Marktsituation - Mitteilung über die Entwicklungen bzw. Neuentwicklungen in dem Markt

Tab. 2: Personengruppen als Informationsquelle<sup>378</sup>

#### 4.1.1.2 Medien als Informationsquelle

Wegen der Umweltdynamik und des Wettbewerbsdrucks werden die Unternehmen zu Anpassungsleistungen gezwungen, die in den seltensten Fällen automatisch erfolgen, sondern Lernprozesse erfordern.<sup>379</sup> Der Aufbau und die Anpassung eigener Werte wird tiefgreifend und nachhaltig von den Medien beeinflusst, die eine Schlüsselfunktion für Erstellung einer realistischen Auffassung übernommen haben.<sup>380</sup> Die digitalen Medien und die Nutzung von Informationstechnologien sind derzeit die wesentliche Basis für Beschaffung von In-

<sup>377</sup> Die qualitative, quantitative sowie zeitliche Komponente sind die Bestandteile des Erzeugnis- oder Leistungsprogramm, das als Ergebnis der Erzeugnisprogrammplanung innerhalb des zugrunde liegenden Planungszeitraums darstellt; Vgl. Dyckhoff, H. / Spengler, Th. S. (2007): Produktionswirtschaft: eine Einführung für Wirtschaftsingenieure, 2., verbesserte Aufl., Berlin [u. a.]: Springer, 2007, S. 197.

<sup>378</sup> Eigene Darstellung.

<sup>379</sup> Vgl. Lehner, F. (2008): Wissensmanagement: Grundlagen, Methoden und technische Unterstützung, 2., überarbeitete Aufl., München [u. a.]: Hanser, 2008, S. 2.

<sup>380</sup> Vgl. Bickelmann, K. / Sosalla, W. (2002): a. a. O., S. 19.

formationen und Gestalten von Wissen.<sup>381</sup> Diese Nutzung von Medien fordert vor allem Vorkenntnisse über ihre Elemente und ihren Nutzen an. Die Verarbeitung von Informationen zu Wissen erfordert Vorwissen; hierzu müssen diese neuen Informationen vernünftig mit bereits vorhandenem Faktenwissen in Verbindung gebracht werden.<sup>382</sup> Im Bezug auf die Primärkompetenz der Informationshandhabung hat ein medienkompetenter Mensch die wesentliche Fähigkeit, durch sein Wissen die enorme Menge der einfließenden Informationen zu bewältigen und zu entscheiden, welche Informationen für das eigene Ziel relevant sind und wie diese Informationen effektiv und erfolgsorientiert eingesetzt werden.<sup>383</sup> Medienkompetenz umfasst neben technischer Kompetenz die Fähigkeit, Medieninhalte zu filtern und zu begreifen und die Nutzung von Medien an die jeweilige Situation anzupassen.<sup>384</sup> In der Informationsgesellschaft ist Medienkompetenz eine wesentliche Voraussetzung für Erfolg des aktuellen und zukünftigen Handelns. Im Bezug auf Medienkompetenz können zwei Mediendimensionen beachtet werden:<sup>385</sup>

- Die Dimension der Vermittlung: diese Dimension umfasst Medienkritik und Medienwissen<sup>386</sup>.
- Die Dimension der Zielorientierung: diese Dimension umfasst Mediennutzung und Mediengestaltung<sup>387</sup>.

Im vorliegenden Kontext wird in Bezug auf die Dimension der Zielorientierung nur die Mediennutzung diskutiert, da sie die primäre Quelle für Informationsbeschaffung darstellt. In Abb. 9 werden die Dimensionen der Medienkompetenz in Bezug auf Informationsbeschaffung als Top-Management-Aufgabe in Sanierungszeiten skizziert.

---

<sup>381</sup> Vgl. Sohn, M. (2005): Erfolgsfaktor Medienkompetenz: ein modularisiertes Rahmenmodell von Medienkompetenz für Unternehmenspraxis und Theorie. In: <http://bieson.ub.uni-bielefeld.de/volltexte/2005/750/html/Dissertation.pdf>, vom, 14.04.2009, S. 11.

<sup>382</sup> Vgl. Glotz, P. (2001): Medienkompetenz als Schlüsselqualifikation. In: Hamm, I. (Hrsg.): Medienkompetenz: Wirtschaft, Wissen, Wandel, Gütersloh: Verl. Bertelsmann Stiftung, 2001, S. 21.

<sup>383</sup> Vgl. Sohn, M. (2005): a. a. O., S. 152.

<sup>384</sup> Vgl. Vgl. Glotz, P. (2001): a. a. O., S. 17.

<sup>385</sup> Vgl. Baacke, D. (2004): Medienkompetenz als zentrales Operationsfeld von Projekten. In: Bergmann, S. et al. (Hrsg.): Medienkompetenz: Modelle und Projekte, Bonn: Bundeszentrale für Politische Bildung, 2004, S. 24f.

<sup>386</sup> Medienwissen und Medienkunde werden als Synonym verwendet.

<sup>387</sup> Die Mediengestaltung beinhaltet zwei Dimensionen: die innovative Dimension, die sich auf Veränderungen oder Weiterentwicklung des Medienbereichs bezieht, und die kreative Dimension, die auf ästhetischer Veränderung und Gestaltung beruht; Vgl. Treumann, K. P. et al. (2007): Medienhandeln Jugendlicher: Mediennutzung und Medienkompetenz; Bielfelder Medienkompetenzmodell, Wiesbaden: VS, Verl. für Sozialwissenschaften, 2007, S. 34.

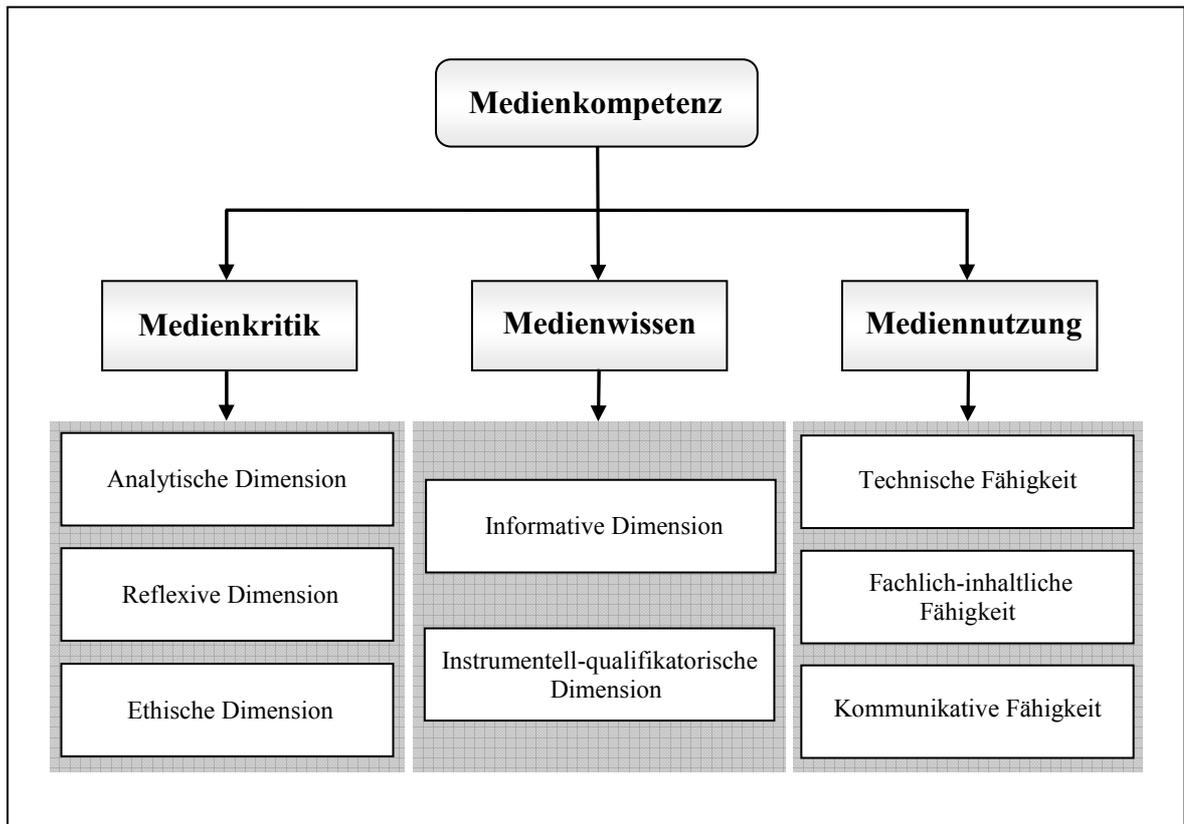


Abb. 9: Dimensionen der Medienkompetenz in Bezug auf Informationsbeschaffung<sup>388</sup>

Nach Baacke umfasst das Medienwissen das Wissen über aktuelle Medien und die Konfiguration der Massenmedien.<sup>389</sup> Das Medienwissen kann in zwei Dimensionen ausdifferenziert werden:<sup>390</sup>

- Die informative Dimension: umfasst die Wissensbestände klassischer Art und das Wissen über die Strukturen des Mediensystems (z. B.: „Was ist das duale Rundfunksystem?“, „Wie arbeiten Journalisten?“, etc.).
- Die instrumentell-qualifikatorische Dimension: bedeutet die Fähigkeit zum Umgang mit Medien und neuen Geräten, z. B. Computer-Software bedienen oder ein Modem anschließen zu können usw.

Diese Fähigkeit ist die Basis für jede weitere Handhabung von Medien.

<sup>388</sup> Eigene Darstellung.

<sup>389</sup> Vgl. Baacke, D. (2004): a. a. O., S. 24.

<sup>390</sup> Ebenda.

Zweifellos ist Kritikfähigkeit eine andere Primärkompetenz der Medienkompetenz. Diese Primärkompetenz umfasst die Fähigkeit der Person zu kritischem Umgang mit Medien und daher die Verminderung von Risiken durch die Informationshandhabung von Medien.<sup>391</sup> Hierzu muss sich die Person als Top-Management einige Fragen stellen, wie etwa: „Wer publiziert die Informationen?“, „Welcher Zweck soll mit diesen Informationen erreicht werden?“, „Welche Informationen bleiben möglicherweise verborgen?“ usw. Systematisch kann Medienkritik in drei Dimensionen gesehen werden:<sup>392</sup>

- Die analytische Dimension beruht auf Wahrnehmung von Motiven und Zusammenhängen bestimmter Geschehnisse im Medienbereich, d. h. Einschätzung des Wirklichkeitsgehaltes von bspw. Nachrichtenmeldungen.<sup>393</sup>
- Die reflexive Dimension beinhaltet, dass die Person die analytischen Erkenntnisse auf sich und das eigene Handeln anwenden kann.<sup>394</sup>
- Die ethische Dimension sorgt dafür, dass das analytische Wissen und der reflexive Rückbezug die sozialen Konsequenzen berücksichtigen.<sup>395</sup>

Diese Fähigkeit zur Medienkritik ist notwendig für eine erfolgreiche Beschaffung von Informationen und damit für die Überwindung der enormen Mengen an einfließenden Informationen. In diesem Zusammenhang ist die Fähigkeit zur Mediennutzung<sup>396</sup> bzw. Medienhandeln eine andere Primärkompetenz von Medienkompetenz. Mediennutzung bedeutet, dass eine Person die Fähigkeit besitzt, neue Medien zu verwenden und zu nutzen, um damit die eigenen Zwecke erfüllen zu können.<sup>397</sup> Dementsprechend ist die Mediennutzung in Sanierungszeiten ein Hilfsmittel, um die dem Top-Management mangelnden und wichtigen Informationen zu beschaffen und damit die bestehenden Probleme bewältigen zu können. Allgemein umfasst die Medienkompetenz als Schlüsselqualifikation der Informationsge-

---

<sup>391</sup> Vgl. Bickelmann, K. / Sosalla, W. (2002): a. a. O., S. 19f.

<sup>392</sup> Vgl. Treumann, K. P. et al. (2007): a. a. O., S. 33.

<sup>393</sup> Ebenda.

<sup>394</sup> Vgl. Baacke, D. (2004): a. a. O., S. 24.

<sup>395</sup> Ebenda.

<sup>396</sup> Baacke hat die Dimension der Mediennutzung in eine rezeptiv- anwendende Unterdimension, die eine reine Anwendung instrumentell- qualifikatorischer Wissenbestände (die Programm-Nutzungskompetenz) darstellt, und eine interaktive Unterdimension, die über die Fähigkeit zum Anbieten der Medienbotschaft wie z. B. Onlinebanking oder Learning, herausgeht, aufgliedert; Vgl. Baacke, D. (1997): Medienpädagogik, Tübingen: Niemeyer, 1997, S. 99.

<sup>397</sup> Vgl. Wedekind, J (2001): Transfer von Medienkompetenz. In: Hesse, F. W. / Friedrich, H. F. (Hrsg.): Partizipation und Interaktion virtuellen Seminar. Münster [u. a.]: Waxmann, 2001, 195.

sellschaft drei wesentliche Aspekte:<sup>398</sup>

- **technisch-methodische Kompetenz:** umfasst die Anwendung der instrumentellqualifikatorischen Wissensbestände zur Zielerreichung, wie z. B. die Fähigkeit im Beherrschen von Hard- und Software, die in der täglichen Praxis und im jeweiligen Fachbereich notwendig sind.<sup>399</sup>
- **sozial-kommunikative Kompetenz:** Die Mediennutzung ist nicht isoliert vom sozialen Kontext. Medien sind ein Mittel, mit anderen Menschen zu interagieren.<sup>400</sup>
- **fachlich-inhaltliche Kompetenz:** umfasst das Fachwissen, das relevante Informationen für ein bestimmtes Fachgebiet bereitstellt, die erforderlich zur gezielten Orientierung in komplexen Informationsbereichen und zur situationsspezifischen Bewertung sind.<sup>401</sup>

#### 4.1.2 Analysephasen und Erfolgsfaktoren

Der nächste Schritt nach der Informationsbeschaffung ist die Informationsanalyse. In dieser Phase müssen die strategischen Bedrohungspositionen und Bedrohungsgrade schnell erkannt und die Risiken und Chancen entdeckt werden, um die operativen Maßnahmen erfolgreich treffen zu können.<sup>402</sup> In Sanierungszeiten ist für Analysephasen nur wenig Zeit verfügbar,<sup>403</sup> daher muss in dieser Phase von Seiten des Top-Managements stets der Zeitdruck beachtet werden. Wie bereits in Kapitel 2.3.2 erklärt wurde, umfasst die Fachkompetenz das notwendige fachliche Wissen für die Durchführung einer bestimmten Aktivität (berufliche Aufgaben und Problemstellungen). Neben diesem fachlichen Wissen gehören auch Fähigkeit wie logisches, analytisches, abstrahierendes und integrierendes Denken

---

<sup>398</sup> Vgl. Kleiner, M. S. (2006): Medien-Heterotopien: Diskursräume einer gesellschaftskritischen Medientheorie, Duisburg, Univ., Diss., Bielefeld: Transcript Verlag, 2006, S. 357.

<sup>399</sup> Vgl. Lang, N. (1998): Medienkompetenz in der Informationsgesellschaft. In: Ockenfeld, M. / Mantwill, G. J. (Hrsg.): Information und Märkte / 50. Deutscher Dokumentartag 1998, Kongreß der Deutschen Gesellschaft für Dokumentation e.V. (DGD), Rheinische Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn, 22. bis 24. September 1998, Frankfurt am Main: Dt. Gesellschaft für Dokumentation, 1998, S. 279.

<sup>400</sup> Vgl. Gehrman, Ch. / Müller, K. (2006): (Nah)Sprechen - (Fern)Sehen: kommunikativer Alltag in der DDR: Wandel dörflicher Gemeinschaften unter dem Einfluss technischer und gesellschaftlicher Veränderungen; eine Studie zur Umgestaltung des kommunikativen Alltags am Beispiel eines Dorfes in Thüringen, Berlin: Frank & Timme, 2006, S. 225.

<sup>401</sup> Vgl. Lang, N. (1998): a. a. O., S. 279.

<sup>402</sup> Vgl. Turnheim, G. (1988): a. a. O., S. 41.

<sup>403</sup> Vgl. Böckenförde, B. (1996): a. a. O., S. 56.

sowie Erkenntnisse von System- und Prozesszusammenhängen.<sup>404</sup> Darüber hinaus umfasst die Fachkompetenz die Fähigkeit zur Beurteilung der Arbeitshandlungen im unternehmerischen Gesamtzusammenhang.<sup>405</sup> Je umfangreicher die gemachten Erfahrungen sind, desto besser sind die Anwendungen von Wissen in diesem Bereich möglich.

Daher stellen die Fachkompetenz und ihre Komponenten (fachliches Wissen, logisches, analytisches Denken und Fähigkeit zur Beurteilung) die Basis für Analysephasen und damit die Zielbildung dar.

#### **4.1.2.1 Unternehmens- und Umweltanalyse**

Um einen langfristigen Erfolg des Unternehmens zu garantieren, muss das Top-Management wertvolle Informationen aus zuverlässigen Quellen nutzen, die als Basis für eine detaillierte Analyse des Unternehmens und seiner Umwelt dienen, um mit möglichst niedrigem Aufwand richtige, sinnvolle und entscheidungsrelevante Informationen abzuleiten.<sup>406</sup> Die Situationsanalyse und ihre zwei Bereiche (Unternehmens- und Umweltanalyse) werden in Abb. 10 dargestellt. Die exakte Wahrnehmung der internen und externen Umstände und ihrer Wirkungen bietet eine Basis der Formulierung sorgfältiger Zielsetzung und damit die Entwicklung von Strategien und Maßnahmen.<sup>407</sup> Um diese genaue Kenntnis der Umstände zu erhalten, benötigt das Top-Management fachliche Kompetenz, welche die wesentlichen Ansatzpunkte zum Analyseprozess liefert.

---

<sup>404</sup> Vgl. Hübner, Ch. / Wachtveitl, A. (2000): Vom Facharbeiter zum Prozeßgestalter: Qualifikation und Weiterbildung in modernen Betrieben, Frankfurt/Main [u. a.]: Campus-Verl., 2000, S. 54f.

<sup>405</sup> Vgl. Geistmann, Ch. (2002): Interkulturelle Kompetenz - eine wichtige und förderbare Fähigkeit in der internationalen Zusammenarbeit: Entwicklung eines Konzeptes zur schrittweisen Förderung interkultureller Kompetenz aufgezeigt am Beispiel der Handelspartner Frankreich und Deutschland, Erlangen-Nürnberg, Univ., Diss., Norderstedt: Books on Demand, 2002. S. 29.

<sup>406</sup> Vgl. Gleißner, W. (2004): Future Value: 12 Module für eine strategische wertorientierte Unternehmensführung, Wiesbaden: Gabler, 2004, S. 81.

<sup>407</sup> Ebenda.

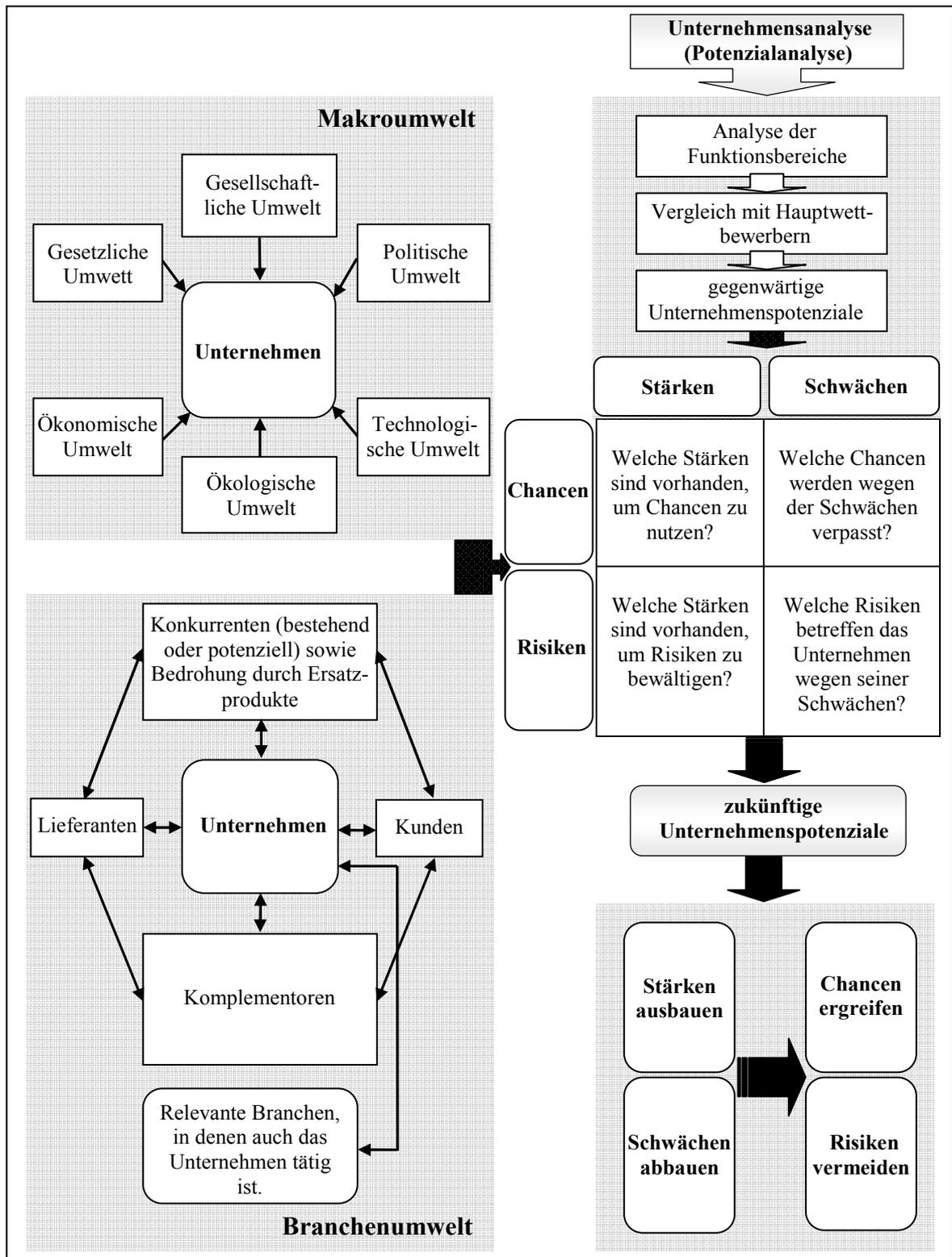


Abb. 10: Umwelt- und Unternehmensanalyse <sup>408</sup>

<sup>408</sup> Eigene Darstellung.

Während es die Aufgabe der externen Analyse ist, Chancen, die sich im Umfeld des Unternehmens befinden, zu erkennen, und Risiken, die dem Unternehmen aus seinem Umfeld drohen, zu zeigen, besteht die Aufgabe der internen Analyse vor allem darin, Unternehmensstärken und -schwächen darzulegen, um diese Chancen zu nutzen und Risiken zu vermeiden.<sup>409</sup> Der Hauptgedanke dieser Analyse besteht darin, Chancen durch Unternehmensstärken zu nutzen und Risiken durch Abbau von Unternehmensschwächen oder Neubau von Stärken zu verringern.<sup>410</sup>

Im nächsten Teil dieser Arbeit werden die Situationsanalyse des Unternehmens und dazu die Unternehmen- und Umweltanalyse detailliert verdeutlicht.

#### 4.1.2.1.1 Einschätzung der Chancen und Risiken der Unternehmensumwelt

Die sinnvolle Umweltanalyse besteht darin, einflussreiche Kräfte und zukünftige Entwicklungen in der Unternehmensumwelt auf bestehende und potenzielle Chancen und Risiken zu zeigen.<sup>411</sup> Daher ist die Verwendung von Analyse und Voraussage direkt miteinander verbunden. Diese Analyse beruht auf einem einfachen Modell der Unternehmensumwelt, das zwischen einer weiteren Umwelt (**Makroumwelt**) und einer näheren Umwelt (**Branchenumwelt**) unterschieden wird.<sup>412</sup> Da die strategischen Geschäftsfelder<sup>413</sup> einer Geschäftseinheit meistens dem gleichen Umweltbereich angehören, können normalerweise die Analysen der Makroumwelt nur einmal durchgeführt werden, während die Branchenanalyse für jedes strategische Geschäftsfeld getrennt vorgenommen wird.<sup>414</sup>

Die **Makroumweltanalyse** eines Geschäftsfelds wird allgemein in eine politisch-rechtliche, ökonomische, technologische, gesellschaftliche und ökologische Umweltanalyse unterschieden, die durch Ermittlung aktueller Bedingungen und zukünftigen Veränderungen in der Unternehmensumwelt Chancen und Risiken zeigt.<sup>415</sup> Selbstverständlich hat das Unternehmen auf diese Bedingungen und Veränderungen nur einen geringen Einfluss.

---

<sup>409</sup> Vgl. Hungenberg, H. / Wulf, T. (2007): Grundlagen der Unternehmensführung, 3., aktualisierte und erweiterte Aufl., Berlin [u. a.]: Springer, 2007, S. 167.

<sup>410</sup> Vgl. Lombriser, R. / Abplanalp, P. A. (2005): Strategisches Management: Visionen entwickeln, Strategien umsetzen, Erfolgspotenziale aufbauen, 4. Aufl., Zürich: Versus-Verl., 2005, S. 93.

<sup>411</sup> Vgl. Lombriser, R. / Abplanalp, P. A. (2005): a. a. O., S. 93.

<sup>412</sup> Vgl. Hungenberg, H. (2008): a. a. O., S. 90.

<sup>413</sup> Unter einem Geschäftsfeld wird ein Markt oder ein Marktteil, in dem ein Unternehmen seine Aktivitäten treibt, verstanden; Vgl. Hungenberg, H. (2008): a. a. O., S. 75.

<sup>414</sup> Vgl. Lombriser, R. / Abplanalp, P. A. (2005): a. a. O., S. 98f.

<sup>415</sup> Vgl. Hungenberg, H. (2008): a. a. O., S. 93.

Als Ergebnis der Makroumweltanalyse kann der Umfang der Veränderungen in den nächsten drei bis fünf Jahren in folgenden Bereichen begriffen werden:<sup>416</sup>

- **Politischer Bereich:** die politischen Entwicklungen in nationalen und auch internationalen Bereichen wirken sich auf Unternehmenssituationen aus.<sup>417</sup> Es ist erforderlich, stets diese politischen Entwicklungen zu beobachten und zu analysieren, um Chancen und Risiken rechtzeitig zu erkennen.<sup>418</sup>
- **Gesetzlicher Bereich:** da gesetzliche Entwicklungen nicht plötzlich und schnell eintreten, können sie im Voraus eingeschätzt werden.<sup>419</sup> Dazu zählen vor allem die rechtliche Regelung zur Unternehmensverfassung, zur Steuer, zur Produzentenhaftung, aber auch Investitions-, Umweltschutz- und Patentvorschriften.<sup>420</sup> Diese gesetzliche Entwicklung beeinflusst nicht nur den internen Bereich des Unternehmens (z. B. durch Arbeits- und Tarifvertragsrecht), sondern auch die externen Beziehungen des Unternehmens (z. B. durch Finanz- und Währungspolitik).<sup>421</sup>
- **Gesellschaftlicher Bereich:** Die Mitarbeiter, Kunden und Lieferanten, die in Verbindung mit einem Unternehmen stehen, sind Bestandteil der Gesellschaft eines Unternehmens. Die Wertevorstellungen, Einstellungen und Verhaltensweisen der Personen einer Gesellschaft bestimmen den Rahmen gesellschaftlicher Einflüsse.<sup>422</sup> In diesem Zusammenhang sind Strukturmerkmale einer Gesellschaft, wie z. B. Bevölkerungsstruktur und Bildungswesen, ein wesentlicher Faktor bei der Entstehung von gesellschaftlichen Einflüssen. Selbstverständlich wird, wenn sich die Bevölkerungsstruktur verändert, die Struktur und Anzahl der Arbeitnehmer beeinflusst. Wenn sich Werte und Einstellungen verändern, muss sich das Unternehmen an diese Veränderungen anpassen.<sup>423</sup> Um diese Anpassungen richtig zu stellen, muss das Unternehmen eine Analyse des gesellschaftlichen Umfeldes

---

<sup>416</sup> Vgl. Lombriser, R. / Abplanalp, P. A. (2005): a. a. O., S. 99.

<sup>417</sup> Vgl. Bussiek, J. et al. (1993): Unternehmensanalyse mit Kennzahlen: Informationsbeschaffung, Potential-Analyse, Jahresabschluß, Arten von Kennzahlen, Kennzahlensysteme, ergänzende Darstellungsformen, bilanzkritische und erfolgskritische Kennzahlen, Wiesbaden: Gabler, 1993, S. 5.

<sup>418</sup> Vgl. Ehrmann, H. (2007): a. a. O., S. 113.

<sup>419</sup> Vgl. Bussiek, J. et al. (1993): a. a. O., S. 5.

<sup>420</sup> Vgl. Hungenberg, H. (2008): a. a. O., S. 93.

<sup>421</sup> Vgl. Kreikebaum, H. (1997): Strategische Unternehmensplanung, 6., überarbeitete und erweiterte Aufl., Stuttgart [u. a.]: Kohlhammer, 1997, S. 41f.

<sup>422</sup> Vgl. Hungenberg, H. (2008): a. a. O., S. 95.

<sup>423</sup> Ebenda.

durchführen. Daher können Erkenntnisse über ein aktuelles und zukünftiges Ausmaß der Einflüsse der gesellschaftlichen Entwicklungen auf das Unternehmen ermittelt werden.

- **Ökonomischer Bereich:** Bei der Analyse dieses Bereichs ist die allgemeine volkswirtschaftliche Entwicklung für das Unternehmen entscheidend.<sup>424</sup> Dazu muss die Entwicklung des Bruttosozialprodukts (BSP) berücksichtigt werden. Das BSP ist ein Maß für die Erfassung wirtschaftlicher Leistung einer Volkswirtschaft in einem Jahr, d. h. die Gesamtheit aller Güter und Dienstleistungen, die während eines Jahres mit inländischen Produktionsfaktoren weltweit hergestellt werden, geschätzt zu den Marktpreisen.<sup>425</sup> Die Entwicklung im Bruttosozialprodukt pro Kopf und damit die jährliche prozentuale Entwicklung im Pro-Kopf-Einkommen ist als herkömmlicher Standard des Wirtschaftswachstums zu sehen.<sup>426</sup> Bei der Analyse der ökonomischen Umwelt muss die Entwicklung des Wirtschaftswachstums, der Zinsen, der Inflationsrate und der Wechselkurse beachten werden.<sup>427</sup> Selbstverständlich wirkt auch die Entwicklung der internationalen Wirtschaftspolitik auf das Unternehmen ein.

- **Technologischer Bereich:** Jedes Unternehmen wird von technologischen Entwicklungen, wie z. B. Informations- und Kommunikationstechnologie, beeinflusst. Bei der Analyse des technologischen Umfeldes muss die technologische Entwicklung erfasst werden, um ihre Einflüsse auf das Unternehmen zu verstehen. Neben den Herausforderungen, die neue Technologien stellen, wie z. B. der Eingriff in gewohnte Strukturen und die Infragestellung von Wirkungszusammenhängen, ergeben sich neue Chancen für das Unternehmen, wie z. B. „E-Business“.<sup>428</sup> Wegen der hohen Löhne wird es oft notwendig, weitere technische Entwicklungen in der Produktion umzusetzen.<sup>429</sup>

---

<sup>424</sup> Vgl. Bussiek, J. et al. (1993): a. a. O., S. 5.

<sup>425</sup> Vgl. Böhm, R. et al. (2001): Das Unternehmen aus Sicht der Wirtschaftsinformatik, 2., unveränderte Aufl., Zürich: Hochsch.-Verl., 2001, S. 489.

<sup>426</sup> Vgl. Gastles, F. G. (1998): Die Bedeutung der Ökonomie für die politische Unterstützung der Europäischen Union. In: König, Th. et al (1998): Europa der Bürger?: Voraussetzungen, Alternativen, Konsequenzen, Frankfurt/Main [u. a]: Campus-Verl., 1998, S. 165.

<sup>427</sup> Vgl. Hungenberg, H. (2008): a. a. O., S. 94.

<sup>428</sup> Vgl. Wirtz, B. W. (2001): Electronic Business, 2., vollständig überarbeitete und erweiterte Aufl., Wiesbaden: Gabler, 2001, S. 5.

<sup>429</sup> Vgl. Bussiek, J. et al. (1993): a. a. O., S. 6.

- **Ökologischer Bereich:** Die ökologische Bereichsanalyse richtet sich grundsätzlich an die Umweltschutzgesetzgebung.<sup>430</sup> Darüber hinaus müssen bei dieser Analyse Möglichkeiten gesucht werden, um z. B. Rohstoffe und Energie zu sparen, umweltfreundliche Produkte zu erzeugen und umweltfreundliche Verfahren zu entwickeln.<sup>431</sup> Daher kann das Unternehmen Wettbewerbsvorteile erlangen, wenn es diese Veränderungen im Umweltbewusstsein frühzeitig erkennt.<sup>432</sup>

Anhand der Analyse der Bereiche der Makroumwelt können die wesentlichen und wichtigen Einflüsse dieser Bereiche auf das Unternehmen begriffen werden, um Maßnahmen und strategische Entscheidungen entsprechend treffen zu können.

Bei der Analyse der **Branchenumwelt**<sup>433</sup> ist es Ziel, die Einflussgröße der Marktteilnehmer zu erkennen, die den Wettbewerb in einem bestimmten Geschäftsfeld prägen.<sup>434</sup> Die Analyse der Branchenumwelt kann systematisch in zwei Schritten durchgeführt werden: In einem ersten Schritt muss die Branche als Ganzes analysiert werden, um die Branchenstruktur und die Entwicklung der branchenspezifischen Einflussgrößen auf das Unternehmen insgesamt zu ermitteln; im zweiten Schritt werden die beiden wichtigsten Elemente einer Branche (Kunden und Wettbewerber) detailliert analysiert.<sup>435</sup> Es gibt eine Vielzahl von Modellen, auf deren Basis die Branche als Ganzes zielgerecht analysiert werden kann, wie z. B. das „*Modell zur Branchen- oder Industriestrukturanalyse*“ von Porter und das „*Co-opetition-Modell*“ von Brandenburger/Nalebuff.<sup>436</sup>

Das Branchenstruktur-Modell von Porter basiert auf einem Analyseraster, in der die Branchenstruktur in fünf Komponenten unterschieden wird, welche die Attraktivität einer Branche bestimmen.<sup>437</sup>

---

<sup>430</sup> Vgl. Hungenberg, H. (2008): a. a. O., S. 96.

<sup>431</sup> Vgl. Ehrmann, H. (2007): a. a. O., S. 114.

<sup>432</sup> Vgl. Lombriser, R. / Abplanalp, P. A. (2005): a. a. O., S. 99.

<sup>433</sup> Unter Branche wird eine Gruppe von Unternehmen, die Produkte oder Dienstleistung erzeugen, welche sich gegenseitig ersetzen können, um das gleiche Kundenbedürfnis zu erfüllen, verstanden; Vgl. Lombriser, R. / Abplanalp, P. A. (2005): a. a. O., S. 101.

<sup>434</sup> Vgl. Hungenberg, H. (2008): a. a. O., S. 98.

<sup>435</sup> Ebenda.

<sup>436</sup> Vgl. Hungenberg, H. (2008): a. a. O., S. 101ff.

<sup>437</sup> Vgl. Porter, M. E. (2004): *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*, New York: Free Press, 2004, S. 3ff.

• **Potenzielle Konkurrenten:** Je geringer die Bedrohung durch potenzielle Konkurrenten ist, desto attraktiver ist die Branche aus Sicht des tätigen Unternehmens, da das Eintreten potenzieller Konkurrenten zur Erhöhung der Kapazität und Senkung des Preisniveaus in der Branche führt.<sup>438</sup> Wenn die Markteintrittsbarrieren dementsprechend höher sind, besteht eine geringere Gefahr eines neuen Eintritts in die Branche, da der neue Anbieter in dieser Situation starke Gegenmaßnahmen durchführen muss.<sup>439</sup> Die Größe der Markteintrittsbarrieren wird durch verschiedene Faktoren bestimmt, wie z. B. Economies of Scale (Kostenvorteil pro Stück bei steigender Menge pro Zeiteinheit), Markenloyalität, Kapitalbedarf, Umstellungskosten, Zugang zu Vertriebskanälen, staatliche Politik sowie absolute Kostenvorteile für tätige Unternehmen, die auf Patenten, Lerneffekten und Infrastrukturanbindung basieren.<sup>440</sup>

• **Marktmacht von Lieferanten:** Je geringer die Marktmacht der Lieferanten gegenüber dem Unternehmen in einem Bereich ist, desto attraktiver ist die Branche für das etablierte Unternehmen.<sup>441</sup> Die Marktmacht von Lieferanten drückt sich durch höhere Preise oder geringere Qualität aus.<sup>442</sup> Je schärfer die Differenzierung der Vorprodukte, die für das Unternehmen in einem Bereich geliefert werden, je höher die Umstellungskosten für das Unternehmen sind und je geringer der Zahl der Lieferanten ist, desto größer ist die Marktmacht der Lieferanten.<sup>443</sup>

• **Marktmacht der Abnehmer:** Je geringer die Marktmacht der Kunden ist, desto attraktiver ist die Branche für das Unternehmen. Die Marktmacht der Kunden äußert sich darin, dass die Kunden niedrige Preise, höhere Qualität und besseren Service verlangen oder konkurrierende Anbieter gegeneinander auszuspielen versuchen.<sup>444</sup> In einem Nachfrage-monopol oder Oligopol sowie bei einem hohen Standardisierungsgrad der Produkte ist die

---

<sup>438</sup> Vgl. Hungenberg, H (2008): a. a. O., S. 103.

<sup>439</sup> Vgl. Lombriser, R. / Abplanalp, P. A. (2005): a. a. O., S. 101f.

<sup>440</sup> Vgl. Burmann, Ch. / Feddersen, Ch. (2007): Identitätsbasierte Markenführung in der Lebensmittel-industrie: Der Fall FRoSTA, Münster: LIT, 2007, S. 53f.

<sup>441</sup> Vgl. Hungenberg, H. (2008): a. a. O., S. 103.

<sup>442</sup> Vgl. Lombriser, R. / Abplanalp, P. A. (2005): a. a. O., S. 103.

<sup>443</sup> Vgl. Hungenberg, H. (2008): a. a. O., S. 104.

<sup>444</sup> Vgl. Runia, P. et al. (2007): Marketing: Eine prozess- und praxisorientierte Einführung, 2., überarbeitete und erweiterte Aufl., München [u. a.]: Oldenbourg, 2007, S. 52.

Marktmacht der Abnehmer stärker.<sup>445</sup> Je stärker diese über dem Informationsstand der Produkte der Kunden liegt, desto größer ist die Marktmacht der Kunden.<sup>446</sup>

• **Bedrohung durch Ersatzprodukte:** Je geringer die Bedrohung durch Ersatzprodukte<sup>447</sup> ist, desto attraktiver ist die Branche für das tätige Unternehmen. Der Bedrohungsgrad durch Ersatzprodukte hängt vor allem vom Preis-/Leistungsverhältnis der Ersatzprodukte im Vergleich zum Preis-/Leistungsverhältnis der eigenen Produkte ab.<sup>448</sup> Je höher die Ähnlichkeit der Ersatzprodukte und je geringer die Umstellungskosten für die Kunden, desto größer ist der Bedrohungsgrad durch Ersatzprodukte.<sup>449</sup>

• **Rivalität zwischen den bestehenden Wettbewerbern:** Je geringer die Konkurrenz zwischen den Wettbewerbern ist, desto attraktiver ist die Branche für das tätige Unternehmen. Der Wettbewerb in einer Branche wird in zwei Bereiche unterschieden: zum ersten als Preiswettbewerb, bei dem die Konkurrenten versuchen, wechselseitig niedrige Produktpreise anzubieten, zum zweiten als Qualitätswettbewerb, bei dem die Konkurrenten versuchen, durch verbesserte Produktqualität oder Zusatzleistung mehr Kunden zu erreichen.<sup>450</sup> Der Grad der Rivalität zwischen den bestehenden Unternehmen hängt vor allem von der Anzahl der Wettbewerber und auch vom Branchenwachstum ab.<sup>451</sup> Allgemein hängt eine Entstehung starker Rivalität zwischen bestehenden Unternehmen von verschiedenen Faktoren ab, wie z. B. eine reichliche Anzahl oder gleich ausgestattete Wettbewerber, langsames Branchenwachstum, hohe Fix- oder Lagerkosten, unmögliche Produktdifferenzierung, große Kapazitätserweiterung, heterogene Wettbewerber und Austrittsbarrieren (niedrige Liquidationswerte, hohe Identifikation mit der Branche, Loyalität gegenüber Mitarbeitern, strategische Wechselbeziehungen zu anderen Geschäftseinheiten).<sup>452</sup>

Insgesamt können durch das Modell von Porter die komplexen Einflüsse von Marktteilnehmern einer Branche auf das Unternehmen dargestellt und die gegenwärtigen und zu-

---

<sup>445</sup> Ebenda.

<sup>446</sup> Vgl. Hungenberg, H. (2008): a. a. O., S. 105.

<sup>447</sup> Ersatzprodukte sind solche Produkte, die die gleichen oder ähnlichen Kundenbedürfnisse wie die Produkte der untersuchten Branche erfüllen; Vgl. Lombriser, R. / Abplanalp, P. A. (2005): a. a. O., S. 102.

<sup>448</sup> Vgl. Hungenberg, H. (2008): a. a. O., S. 106.

<sup>449</sup> Vgl. Runia, P. et al. (2007): a. a. O., S. 52.

<sup>450</sup> Vgl. Hungenberg, H. (2008): a. a. O., S. 106.

<sup>451</sup> Vgl. Runia, P. et al. (2007): a. a. O., S. 51.

<sup>452</sup> Vgl. Lombriser, R. / Abplanalp, P. A. (2005): a. a. O., S. 104; Schaper, Th. (2008): Strategisches Marketingmanagement: Einführung in Theorie und Praxis, 2., überarbeitete und erweiterte Aufl., Göttingen-Rosdorf: ForschungsForum, 2008, S. 48f.

künftigen Entwicklungen in der Analyse erfasst werden, um Risiken und Chancen in einer Branche einzuschätzen und daher Erfolgspotenziale zur Verhinderung von Risiken und zum Nutzen von Chancen aufzuzeigen.<sup>453</sup> Ausgehend von der Tatsache, dass die Wettbewerbsereignisse nicht nur durch strukturelle Merkmale beeinflusst werden, da das Unternehmen mit verschiedenen Geschäftsfeldern in unterschiedlichen Branchen tätig ist, ist ein wichtiges Defizit des Modells von Porter, dass nur strukturelle Merkmale betrachtet werden.<sup>454</sup> Anhand der Beobachtung der Unternehmenspraxis in den vergangenen Jahren wird festgestellt, dass das Unternehmen durch eine selektive Kooperation mit Wettbewerbern, Kunden oder Lieferanten Vorteile schaffen kann,<sup>455</sup> weshalb das zweite Defizit des Modells von Porter darin besteht, dass das Unternehmen einer Branche laut diesem Modell stets mit anderen Unternehmen in Konkurrenz steht, um Vorteile schaffen zu können. Dementsprechend kann neben dem Wettbewerb zwischen Unternehmen, der in Porters Modell enthalten ist, auch die Zusammenarbeit von Unternehmen gestaltet werden. Im Gegensatz zu Porters Modell erfasst das spieltheoretische Modell von Brandenburger/ Nalebuff das Kooperationsphänomen und beachtet bei der Analyse des Wettbewerbsumfeldes die verschiedenen Formen der Kooperation unterschiedlicher Marktteilnehmer.<sup>456</sup> Das *Co-opetition Modell* basiert auch wie Porters Modell auf Analyserastern, wird jedoch in vier Komponenten von Marktteilnehmern (Kunden, Lieferanten, Konkurrenten, Komplementoren) unterschieden,<sup>457</sup> als Komplementoren werden hierbei die Unternehmen bezeichnet, die Produkte anbieten, die sich komplementär zu den Produkten des eigenen Unternehmens verhalten.<sup>458</sup> Aus Sicht des Kunden wird ein Produkt höher geschätzt, wenn zugleich ein passendes Produkt eines anderen Unternehmens erhältlich ist,<sup>459</sup> da diese beiden Produkte komplementär sind. Wenn Unternehmen als Komplementoren bezeichnet werden, ist die Belieferung eines Unternehmens attraktiver, da der Lieferant nicht nur eins von beiden Unternehmen, sondern zugleich beide Unternehmen beliefern kann.<sup>460</sup> Daher wird in Kon-

---

<sup>453</sup> Vgl. Hungenberg, H. (2008): a. a. O., S. 107f.

<sup>454</sup> Beispielweise hat PepsiCo keine Chance, seine Getränke bei Unternehmen wie McDonald's oder Burger King abzusetzen, da PepsiCo als Besitzer von Pizza Hut selbst Konkurrent dieser – aus Sicht der Getränkebereich- potenziellen Kunden ist; Vgl. Hungenberg, H. (2008): a. a. O., S. 108.

<sup>455</sup> Vgl. Hungenberg, H. / Wulf, T. (2007): a. a. O., S. 178.

<sup>456</sup> Vgl. Brandenburger, A. M. / Nalebuff, B. J. (1996): *Co-opetition: 1. A revolutionary mindset that combines competition and co-operation; 2. The game theory strategy that's changing the game of business*, New York: Doubleday, 1996, S. 16f.

<sup>457</sup> Vgl. Brandenburger, A. M. / Nalebuff, B. J. (1996): a. a. O., S. 17.

<sup>458</sup> Vgl. Hungenberg, H. (2008): a. a. O., S. 110.

<sup>459</sup> Vgl. Macharzina, K. / Wolf, J. (2008): *Unternehmensführung: das internationale Managementwissen; Konzepte, Methoden, Praxis*, 6., vollständig überarbeitete und erweiterte Aufl., Wiesbaden: Gabler, 2008, S. 317.

<sup>460</sup> Ebenda.

kurrenzsituationen die Attraktivität der Belieferung eines Unternehmens vermindert, da der Lieferant ebenfalls mit anderen Unternehmen handelt. Die Beziehungen zwischen zwei Unternehmen können in drei Dimensionen unterschieden werden: rein konkurrierende Beziehungen (wie die Beziehung zwischen Coca Cola und PepsiCo), rein komplementäre Beziehungen (wie die Beziehung zwischen Intel und Microsoft) und gleichzeitig komplementäre und konkurrierende Beziehungen (wie z. B. Microsoft und Netscape, welche sich in ihrem Streben nach Kontrolle des Internet-Browser-Marktes in einem starken Wettbewerb befinden, sich aber zugleich in ihrem Versuch der Entwicklung von Sicherheitsstandards für das Internet in einer kooperativen Situation befinden).<sup>461</sup>

Als Ergebnis der Analyse der Branchenumwelt als Ganzes werden die Einflussgrößen der Marktteilnehmer in einer Branche verstanden, und damit die Attraktivität dieser Branche bestimmt. Für eine tiefere Erfassung der Branchenumwelt muss im nächsten Schritt eine detaillierte Analyse der beiden wichtigen Komponenten der Branche (Kunden und Konkurrenten) durchgeführt werden.

Anhand der *Kundenanalyse* müssen die kennzeichnenden Faktoren der Kunden regelmäßig aufgedeckt, die Entwicklung der Anforderungen der Kunden und des Kundenverhaltens erfasst und die zukünftige Kundenstruktur vorhergesehen werden.<sup>462</sup> Da sich in einer Branche mehrere Kundengruppen befinden, die sich in ihren Anforderungen unterscheiden, besteht der erste Schritt der Kundenanalyse darin, diese Kundengruppen zu bestimmen und sie voneinander zu unterscheiden.<sup>463</sup> Die Markt- oder Kundensegmentierung strebt anhand der Bedürfnisse und des Kundenverhaltens nach Aufteilung der Gesamtheit der Kunden in einem Gesamtmarkt in intern homogene und extern heterogene Teilmärkte (Marktsegmente).<sup>464</sup> Anhand bestimmter Segmentierungskriterien werden Kundensegmente in einem Markt identifiziert, die auf ein oder mehrere Merkmale, wie z. B. Produktbedarf, Serviceerwartungen oder Vertriebswegepräferenz, eine homogene Teilgruppe gestalten und sich explizit von anderen Kundengruppen unterscheiden lassen.<sup>465</sup> Schäffer unterteilt die Kriterien zur Kundensegmentierung in sozialökonomische Kriterien (soziale Schicht, Familien-

---

<sup>461</sup> Vgl. Hungenberg, H. (2008): a. a. O., S. 111.

<sup>462</sup> Vgl. Disselkamp, M. (2005): Innovationsmanagement: Instrumente und Methoden zur Umsetzung im Unternehmen, Wiesbaden: Gabler, 2005, S. 115.

<sup>463</sup> Vgl. Hungenberg, H. (2008): a. a. O., S. 125.

<sup>464</sup> Vgl. Becker, J. (2006): a. a. O., S. 248.

<sup>465</sup> Vgl. Baxmann, U. G. (1999): Kunden(gruppen) im Visier der Geschäftsbanken. In: Baxmann, U. G. (Hrsg.): Kundenorientierung im Bankwesen, Frankfurt am Main: Bankakad.-Verl., 1999, S. 24.

zyklus, geografische Kriterien), psychographische Kriterien (allgemeine Persönlichkeitsmerkmale, produktspezifische Kriterien) sowie Kriterien des beobachtbaren Kaufverhaltens (Preisverhalten, Mediennutzung, Einkaufsstättenwahl, Produktwahl).<sup>466</sup> Bei der Auswahl dieser Kriterien muss berücksichtigt werden, dass die Kriterien anhand möglichst deutlicher Beziehungen zu den Bedürfnissen oder zum Kaufverhalten der Kunden ausgewählt werden.<sup>467</sup> Für eine sinnvolle Abgrenzung der Kundengruppen, werden oft mehrere Segmentierungskriterien gleichzeitig angewendet.<sup>468</sup> Nach der Marktsegmentierung ist in der Folge die Attraktivität der Kundensegmente zu untersuchen, die vor allem auf der Basis der quantitativen Bedeutung der verschiedenen Segmente ermittelt wird.<sup>469</sup>

Nach Kundenanalyse folgt *Konkurrentenanalyse* als die zweite zentrale Komponente der Branchenumwelt. Ähnlich wie bei der Kundensegmentierung kann in den meisten Branchen die Gesamtheit der Konkurrenten in Gruppen aufgeteilt werden, die aus mehreren Unternehmen bestehen und die dasselbe oder ein stark ähnliches Wettbewerbsverhalten zeigen.<sup>470</sup> Nach Porter umfasst eine strategische Gruppe mehrere Unternehmen, die innerhalb einer Branche auf die gleichen oder ähnlichen Strategien abzielen.<sup>471</sup> Die strategischen Gruppen können auf ein oder mehrere Merkmale, wie z. B. die adressierten Kundensegmente, der Grad der Spezialisierung des Produktangebots, die Art der gewählten Betriebskanäle oder das Qualitätsniveau des Produkts, abgegrenzt werden.<sup>472</sup> Im Extremfall stellt jedes Unternehmen eine einzige strategische Gruppe dar, oder die gesamte Branche bildet wegen ähnlicher Strategien aller Unternehmen eine einzige strategische Gruppe.<sup>473</sup> Während die Marktbarrieren, die sich zwischen den Branchen befinden, einen beliebigen Ein- und Ausstieg aus Märkten verhindern, gibt es auch Mobilitätsbarrieren innerhalb einer Branche, welche die Veränderung der strategischen Gruppe des Unternehmens verhindern.<sup>474</sup> Als Beispiel dieser Mobilitätsbarrieren sind vor allem Größen- und Erfahrungsvor-

---

<sup>466</sup> Vgl. Schäffer, S. M. (2002): Die Zeitverwendung von Konsumenten: Implikationen für das Dienstleistungsmarketing, Bayreuth, Univ., Diss., Wiesbaden: Dt. Univ.-Verl., 2003, S. 213.

<sup>467</sup> Vgl. Hungenberg, H. (2008): a. a. O., S. 125.

<sup>468</sup> Vgl. Hungenberg, H. (2008): a. a. O., S. 126.

<sup>469</sup> Ebenda.

<sup>470</sup> Vgl. Pepels, W. (2004): Marketing: Lehr- und Handbuch, 4., völlig überarbeitete und erweiterte Aufl., München [u. a.]: Oldenbourg, 2004, S. 1231.

<sup>471</sup> Vgl. Porter, M. E. (2004): a. a. O., S. 129.

<sup>472</sup> Vgl. Hungenberg, H. (2008): a. a. O., S. 129.

<sup>473</sup> Vgl. Evanschitzky, H. (2003): Erfolg von Dienstleistungsnetzwerken: ein Netzwerkmarketingansatz, Münster, Univ., Diss., Wiesbaden: Dt. Univ.-Verl., 2003, S. 126.

<sup>474</sup> Vgl. Pepels, W. (2006): Produktmanagement: Produktinnovation, Markenpolitik, Programmplanung, Prozessorganisation, 5., überarbeitete Aufl., München [u. a.]: Oldenbourg, 2006, S. 684.

teile, Wechselkosten oder beschränkter Zugang zu Vertriebskanälen zu nennen.<sup>475</sup> Der Zweck der Konkurrenzanalyse ist die Einschätzung der gegenwärtigen Situation der relevanten Wettbewerber, in welcher Hinsicht die gegenwärtig verfolgte Strategie des Wettbewerbers erfolgreich ist, oder ob er für die Zukunft den Wechsel in eine andere strategische Gruppe plant, und anhand dieser Prognose im Rahmen der Unternehmensanalyse eine Beurteilung der Stärken und Schwächen relativ zur Konkurrenz vornimmt.<sup>476</sup>

#### 4.1.2.1.2 Einschätzung der Stärken und Schwächen des Unternehmens

Der Zweck der Unternehmensanalyse besteht darin, den aktuellen Stand des Unternehmens möglichst übergreifend und objektiv darzustellen, um die zukünftige Entwicklung einschätzen zu können.<sup>477</sup> Wegen der Komplexität und Dynamik der Analysefelder ist sowohl die Unternehmens- als auch die Umweltanalyse ständig riskant, da sie auf selektiven Informationsverarbeitungsprozessen beruht und damit stets unvollständig ist.<sup>478</sup> Im Zusammenhang mit der Unternehmensanalyse wird die Potenzialanalyse in Betracht gezogen. Unter einer Potenzialanalyse versteht man die Analyse der Stärken bzw. der Ressourcen eines Unternehmens, die eine Basis für die richtigen strategischen Entscheidungen legen.<sup>479</sup> Als traditioneller Ansatz zur Potenzialanalyse ist vor allem die Analyse der Funktionsbereiche eines Unternehmens (Management, Personalbereich, Beschaffung, Finanzbereich, die Kosten- und Leistungsrechnung, Produktion, Marketing, Forschung und Entwicklung).<sup>480</sup> Zu diesem Ziel werden die Entwicklungen in den Funktionsbereichen in den letzten drei Jahren ermittelt.<sup>481</sup> Es muss beachtet werden, dass die Potenzialanalyse die Bereiche und betrachteten Faktoren umfasst, die auch bei der Analyse der stärksten Konkurrenten berücksichtigt werden.<sup>482</sup>

Nach der Analyse der Funktionsbereiche folgt der zweite Schritt zur Unternehmensanalyse, der auf die Schwächen- und Stärkenanalyse des Unternehmens gerichtet ist. Zur Aufde-

---

<sup>475</sup> Vgl. Hungenberg, H. (2008): a. a. O., S. 130.

<sup>476</sup> Vgl. Hungenberg, H. (2008): a. a. O., S. 130f.

<sup>477</sup> Vgl. Gleißner, W. (2004): a. a. O., S. 81.

<sup>478</sup> Vgl. Steinmann, H. / Schreyögg, G. (2005): a. a. O., S. 173.

<sup>479</sup> Vgl. Jung, H. (2007): Controlling, 2., überarbeitete und aktualisierte Aufl., München [u. a.]: Oldenbourg, 2007, S. 291.

<sup>480</sup> Vgl. Lorenz, M. et al. (2010): Fit für die Geschäftsführung: Aufgaben und Verantwortung souverän meistern, 2., aktualisierte Aufl. Frankfurt am Main [u. a.]: Campus, 2010, S. 26; Ehrmann, H. (2007): a. a. O., S. 126; Zur Katalog und wesentliche Untersuchungspunkten der Funktionsbereichen siehe Plümer, Th. (2003): Logistik und Produktion, München [u. a.]: Oldenbourg, 2003, S. 10; Jung, H. (2007): a. a. O., S. 294; Ehrmann, H. (2007): a. a. O., S. 126f.

<sup>481</sup> Vgl. Ehrmann, H. (2007): a. a. O., S. 129.

<sup>482</sup> Vgl. Plümer, Th. (2003): a. a. O., S. 11.

ckung der Stärken und Schwächen des Unternehmens muss ein direkter Vergleich mit dem stärksten Konkurrenten durchgeführt werden.<sup>483</sup> Daher müssen die Ziele, Strategien und Fähigkeiten der stärksten Konkurrenten erkannt werden; für die Gewinnung von Wettbewerbsdaten gibt es einige spezielle Beratungs- und Marktforschungsunternehmen.<sup>484</sup> Der Vergleich mit dem stärksten Konkurrenten muss anhand einer Skala, etwa einer die Noten von eins bis fünf beinhaltenden Fünferskala (1: viel schlechter, 2: schlechter, 3: gleich gut, 4: besser, 5: viel besser) betrachtet werden.<sup>485</sup> Als Ergebnis dieses Vergleichs wird das **Stärken-Schwächen-Profil**<sup>486</sup> des Unternehmens ermittelt, das die Position des Unternehmens im Vergleich mit dem stärksten Konkurrenten zeigt.<sup>487</sup> Diese Stärken und Schwächen können sich in verschiedensten Funktionsbereichen eines Unternehmens befinden.<sup>488</sup>

Das Unternehmensprofil, das anhand des Vergleichs zum Hauptkonkurrent dargestellt wird, weist die Stärken und Schwächen in der Gegenwart des Unternehmens auf. Zum Strategienformulierungsprozess wird es notwendig, neben der gegenwärtigen auch die zukünftige Position des Unternehmens zu beurteilen.<sup>489</sup> So folgt der dritte Schritt zur Unternehmensanalyse, der sich auf die Ermittlung der zukünftigen Position des Unternehmens richtet. Wie bereits in Kapitel 4.1.2.1.1 erklärt wurde, ist der Zweck der Chancen-Risiken-Analyse die Entwicklungen in einer Branche zu erkennen, welche Chancen für das Unternehmen, wie z. B. neue Technologien oder potenzielle Bedrohungen, wie z. B. Ersatzprodukte, darstellen. Wegen dieser Entwicklung der Unternehmensumwelt hängt der Erfolg der Strategienformulierung davon ab, inwiefern das Unternehmen bestimmte Stärken hat, um auf diese Entwicklungen zu reagieren.<sup>490</sup> Durch die Gegenüberstellung der gegenwärtigen Stärken und Schwächen des Unternehmens sowie der zukünftigen Chancen und Risiken der Unternehmensumwelt können die strategischen Positionen des Unternehmens er-

---

<sup>483</sup> Vgl. Jung, H. (2007): a. a. O., S. 293.

<sup>484</sup> Vgl. Gadatsch, A. (2008): Grundkurs IT-Projektcontrolling: Grundlagen, Methoden und Werkzeuge für Studierende und Praktiker, Wiesbaden: Vieweg + Teubner, 2008, 126.

<sup>485</sup> Vgl. Ehrmann, H. (2007): a. a. O., S. 128.

<sup>486</sup> Eine Stärke ist ein besonderes Merkmale, das dem Unternehmen Wettbewerbsvorteile bringt, eine Fähigkeit, oder etwas, das ein Unternehmen besonderes gut kann, aber eine Schwäche ist eine Bedingung (Position, Umstand, Ausgangslage), die negativ wirkt, oder etwas, das ein Unternehmen nicht hat, schlechter als andere macht; Vgl. Carl, N. (2003): Planung und Entscheidung. In: Pepels, W. (Hrsg.): ABWL: eine praxisorientierte Einführung in die moderne Betriebswirtschaftslehre, 3., erweiterte und überarbeitete Aufl., Köln: Fortis-Verl, 2003, S. 118.

<sup>487</sup> Vgl. Ruina, P. et al. (2007): a. a. O., S. 13.

<sup>488</sup> Vgl. Ehrmann, H. (2007): a. a. O., S. 127.

<sup>489</sup> Vgl. Macharzina, K. / Wolf, J. (2008): a. a. O., S. 302.

<sup>490</sup> Ebenda.

mittelt werden.<sup>491</sup> D. h. anhand dieser Gegenüberstellung können von den zukünftigen Positionen des Unternehmens ebenfalls die zukünftigen Stärken und Schwächen abgeleitet werden. Die Ergebnisse dieser Gegenüberstellung können in Unternehmensprofilen dargestellt werden, in denen das Unternehmenspotenzial in einer Liste dokumentiert und als Stärke, Schwäche oder durchschnittlich bewertet wird.<sup>492</sup> Ausgehend von umfassenden Ressourcendefinitionen umfassen Erfolgspotenziale bzw. Erfolgsfaktoren nur die Ressourcen eines Unternehmens, die tatsächlich zu einem dauerhaften Erfolg führen.<sup>493</sup> Dementsprechend stellt das Erfolgspotenzial die zukünftigen Stärken des Unternehmens dar. Der wesentliche Zweck der Unternehmensanalyse besteht darin, Stärken zu nutzen und weiter auszubauen und die Schwächen möglichst abzubauen, um Chancen zu ergreifen und Risiken zu vermeiden.<sup>494</sup> In diesem Zusammenhang werden durch die Unternehmensanalyse die Krisenursachen und –wirkungszusammenhänge sowie die Krisenstadien verstanden.<sup>495</sup> Hierzu muss die Ermittlung der Krisenwirkungen für das Unternehmen durchgeführt werden, die nicht nur die Auswirkungen, die bislang für das Unternehmen aufgetreten sind, sondern auch die künftigen Auswirkungen für den Fall der Nichteinhaltung der Gegenmaßnahmen zu ergreifen, umfasst.<sup>496</sup> Wenn sich anhand der Analyse der Funktionsbereiche eines Unternehmens zeigt, dass sich einzelne Größen vergleichsweise schlecht entwickelt haben, sollte die Ursachenanalyse einsetzen.<sup>497</sup> Darüber hinaus werden bei der Umweltanalyse Entwicklungen entdeckt, die potenzielle Bedrohungen für das Unternehmen darstellen, wie z. B. preiswerte Ersatzprodukte des Wettbewerbs.<sup>498</sup>

---

<sup>491</sup> Vgl. Klandt, H. (2006): Gründungsmanagement: der integrierte Unternehmensplan: Business Plan als zentrales Instrument für die Gründungsplanung, 2., vollständig überarbeitete und stark erweiterte Aufl., München [u. a.]: Oldenbourg, 2006, S. 220; Runia, P. et al. (2007): a. a. O., S. 59; Gadatsch, A. (2008): a. a. O., 126.

<sup>492</sup> Vgl. Schwab, A. J. (2008): Managementwissen für Ingenieure: Führung, Organisation, Existenzgründung, 4., neu bearbeitete Aufl., Berlin [u. a.]: Springer, 2008, S. 417.

<sup>493</sup> Vgl. Diehm, S. (2003): Erfolgspotenzialbasierte Unternehmensbewertung durch Marktvergleich, Bern, Univ., Diss., Marburg: Tectum-Verl., 2003, S. 83.

<sup>494</sup> Vgl. Jung, H. (2007): a. a. O., S. 293; Wintersteiger, W. (2009): IT-Strategien entwickeln und umsetzen. In: Tiemeyer, E. (Hrsg.): Handbuch IT-Management: Konzepte, Methoden, Lösungen und Arbeitshilfen für die Praxis, 3., überarbeitete und erweiterte Aufl., München: Hanser, 2009, S. 49.

<sup>495</sup> Vgl. Andersch, T. / Schneider, K. J. (2006): a. a. O., S. 317.

<sup>496</sup> Vgl. Baur, W. (1979): a. a. O., S. 100f.

<sup>497</sup> Vgl. Zdwomyslaw, N. / Kasch, R. (2002): Betriebsvergleiche und Benchmarking für die Managementpraxis: Unternehmensanalyse, Unternehmenstransparenz und Motivation durch Kenn- und Vergleichsgrößen, München [u. a.]: Oldenbourg, 2002, S. 156.

<sup>498</sup> Vgl. Nagl, A. (2009): Der Businessplan: Geschäftspläne professionell erstellen; mit Checklisten und Fall-beispielen, 4., überarbeitete und erweiterte Aufl., Wiesbaden: Gabler, 2009, S. 30.

#### 4.1.2.2 Sanierungsfähigkeit und Sanierungswürdigkeit

Für den Erfolg bei der Durchführung einer Sanierung ist es notwendig, neben der Sanierungsbedürftigkeit auch das Vorhandensein der Sanierungsfähigkeit und Sanierungswürdigkeit zu betrachten.<sup>499</sup>

Der wesentliche Zweck der Beurteilung der Sanierungsfähigkeit besteht darin, die Erfolgspotenziale bzw. Erfolgsfaktoren zu suchen und zu beurteilen, die einen dauerhaften Erfolg eines Unternehmens ermöglichen.<sup>500</sup> Im Vordergrund der Ermittlung des Erfolgspotenzials steht zuerst die Ermittlung der Stärken und Schwächen des Unternehmens, die zum Vergleich mit dem stärksten Konkurrenten herausgefunden werden und als zweites die Gegenüberstellung der Stärken- und Schwächen des Unternehmens mit der relevanten Umweltentwicklung (Risiken und Chancen) (vgl. Kapitel 4.1.2.1.2). Aus diesen Schritten werden als Ergebnis die Erfolgspotenziale identifiziert, die als Zukunftspotenziale dargestellt werden. In der Praxis existiert in einem Unternehmen nur eine geringe Anzahl der untersuchten Erfolgspotenziale, wobei in einigen Situationen das Vorhandensein eines oder zwei von diesen Erfolgspotenzialen ausreichend sind, um eine Sanierung aussichtsreich durchzuführen (z. B. zukunftssträchtige Produkte und zukunftsorientierte, qualifizierte Vertriebsorganisation).<sup>501</sup> Ein Unternehmen wird allgemein als sanierungsfähig bewertet, wenn durch geeignete Sanierungsmaßnahmen die Zahlungsschwierigkeiten bewältigt und eine passende Rentabilität verwirklicht werden kann,<sup>502</sup> d. h. eine strategisch günstige Position wird erreicht und die Defizite in der Leistungserstellung werden beseitigt. Dementsprechend wird ein Unternehmen als nicht sanierungsfähig bewertet, wenn aus rein betriebswirtschaftlicher Sicht die Zerschlagung geeigneter ist als die Weiterführung des Unternehmens oder wenn die Sanierungskosten höher sind als die zukünftigen diskontierten Ertragswerte.<sup>503</sup> Da es im konkreten Fall sehr schwierig ist, die Kosten bzw. den Kapitalbedarf zu bestimmen, ist auch die Bestimmung der Ertragswerte schwieriger zu gestalten und Entscheidungen anhand rein ökonomischer Begründungen sind damit problematisch.<sup>504</sup> Da die Beurteilung

---

<sup>499</sup> Vgl. Schalcher, F. (2008): Die Sanierung von Kapitalgesellschaften im schweizerischen Steuerrecht, St. Gallen, Univ., Diss., 2008, Bern [u. a.]: Haupt, 2008, S. 44.

<sup>500</sup> Vgl. Böckenförde, B. (1996): a. a. O., S. 60.

<sup>501</sup> Vgl. Krystek, U. (1987): a. a. O., S. 217.

<sup>502</sup> Vgl. Häger, M. (2004): Checkbuch Überschuldung und Sanierung: 18 Checklisten von Krisenerkennung über Fortbestehensprognose bis Sanierungsprüfung, 3., neu bearbeitete Aufl., Köln: O. Schmidt, 2004, S. 48.

<sup>503</sup> Vgl. Matschke, M. J. (1984): Die Bewertung ertragsschwacher Unternehmungen bei der Fusion. In: BFuP, Bd. 36, 1984, H. 6, S. 552; Böckenförde, B. (1996): a. a. O., S. 60.

<sup>504</sup> Böckenförde, B. (1996): a. a. O., S. 60

der Sanierungsfähigkeit den Charakter einer Prognose hat, muss die Prognostizierung des Fortführungswerts als mit Unsicherheit belegt angesehen werden.<sup>505</sup>

Nach positiver Beurteilung der Sanierungsfähigkeit ist der nächste Schritt, die Beurteilung der Sanierungswürdigkeit durchzuführen. Während die Sanierungsfähigkeit durch objektive Kriterien bestimmt wird, wird die Sanierungswürdigkeit durch subjektive Kriterien definiert, was auf Grundlage der persönlichen Interessenlage der betroffenen Gruppen erfolgt.<sup>506</sup> Folglich ergibt sich, dass ein sanierungsfähiges Unternehmen nicht unbedingt sanierungswürdig ist.<sup>507</sup> Die Basis der Beurteilung der Sanierungswürdigkeit ist die Möglichkeit der Einbeziehung der unterschiedlichen individuellen Interessen aller betroffenen Gruppen.<sup>508</sup> Da die Interessen der betroffenen Gruppen sehr unterschiedlich sind, ist es praktisch unmöglich, alle diese Interessen zu berücksichtigen, weshalb man sich auf eine Einigung zwischen den hauptsächlich beteiligten Gruppen beschränken muss.<sup>509</sup> Daher muss das Top-Management eine angemessene Kombination von harmonisierenden Interessen bilden, in der mindestens die wesentlichen Interessen von jeder dieser betroffenen Gruppen möglichst weitgehend erfüllt werden und zu einem erfolgreichen Sanierungsprozess führen.

Auf Basis der geplanten Sanierungsmaßnahmen wird der Kreis der Betroffenen bestimmt.<sup>510</sup> Im Verlauf einer Krise kann sich dieser Kreis erweitern und verschiedene Interessengruppen, wie z. B. Eigenkapitalgeber, Arbeitnehmer, Banken, Lieferanten, Staat etc., umfassen.<sup>511</sup> Die Beurteilung der Sanierungswürdigkeit erfolgt durch den Ansprechpartner einer Sanierung über ihre jeweilige Interessenlage und subjektive Risikoneigung.<sup>512</sup> Da die Betroffenen die angemessene Rentabilität aufgrund ihrer individuellen Interessenlage und subjektiven Risikoneigung bestimmen, ist die Problematik einer passenden Ren-

---

<sup>505</sup> Vgl. Becker, R. (1985): a. a. O., S. 56; Böckenförde, B. (1990): Unternehmenssanierung: ein konzeptioneller Ansatz unter Berücksichtigung methodischer, institutioneller und finanzinhaltlicher Elemente, St. Gallen, Hochschule für Wirtschafts-, Rechts- und Sozialwissenschaften, Diss., Stuttgart: Schäffer, 1990, 56.

<sup>506</sup> Vgl. Böckenförde, B. (1996): a. a. O., S. 63.

<sup>507</sup> Vgl. Jozefowski, H. A. (1985): Sanierungsfinanzierung, Wien: Service-Fachverl. an d. Wirtschaftsuniv., 1985, S. 35f.

<sup>508</sup> Vgl. Schmiedel, E. (1984): Die Prüfung der Sanierungswürdigkeit unter betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten. In: ZfB, Bd. 54, 1984, H. 7/8, S. 761.

<sup>509</sup> Vgl. Wegmann, J. (1987): Die Sanierungsprüfung (Reorganisationsprüfung) - Möglichkeiten der formellen und materiellen Konkretisierung. In: Der Betrieb, Bd. 40, 1987, H. 38, S. 1907.

<sup>510</sup> Vgl. Schalcher, F. (2008): a. a. O., S.46.

<sup>511</sup> Vgl. Rubli, A. P. (2002): Sanierungsmaßnahmen im Konzern aus gesellschaftsrechtlicher Sicht, Zürich, Univ., Diss., Zürich: Schulthess, 2002, S. 112f.

<sup>512</sup> Vgl. Schmiedel, E. (1984): a. a. O., S. 761.

tabilität, eine Frage der Beurteilung der Sanierungswürdigkeit.<sup>513</sup>

Anhand der rein betriebswirtschaftlichen Sicht der Eigenkapitalgeber ist das Unternehmen sanierungswürdig, wenn die *Eigenkapitalgeber* durch die Weiterführung des Unternehmens eine zukünftige risikoadäquate Verzinsung des eingesetzten Kapitals erhalten.<sup>514</sup> Die Anforderungen der *Arbeitnehmer* gegenüber dem Unternehmen bestehen dagegen darin, Lohn und Gehalt für bereits erbrachte Leistungen zu erhalten.<sup>515</sup> Unter der Berücksichtigung von Chancen und Risiken kann die *Bank* außerdem über den Sinn einer Sanierung urteilen, um ihr Verlustpotenzial im Rahmen der Sanierung zu minimieren, besonders, wenn die Gewährung von Neukrediten zum krisenbefallenen Unternehmen erforderlich ist.<sup>516</sup> Das finanzielle Interesse der *Lieferanten* beruht darauf, ob das sanierungsfähige Unternehmen Verträge erfüllen und Forderungen ausgleichen kann. Aus der Sicht der *Kunden* ist das Unternehmen sanierungswürdig, wenn es die Verträge erfüllen und die Anzahlung zurückzahlen kann. Die Sanierungswürdigkeit seitens des *Staates* beruht auf der volkswirtschaftlichen Bedeutung des Unternehmens.<sup>517</sup> Aus der Perspektive des Staats existiert ein Interesse an der Sanierung des krisenbefallenen Unternehmens, wenn das Unternehmen den Erhalt von Arbeitsplätzen garantiert oder das Ziel die Aufrechterhaltung einer im Allgemeininteresse stehenden Infrastruktur ist.<sup>518</sup> Diese Perspektive des Staates ist besonders wichtig, wenn das krisenbefallene Unternehmen öffentliche Sanierungsbeiträge fordert.<sup>519</sup> Neben den ökonomischen Faktoren kann die Sanierungswürdigkeit durch außerökonomische Faktoren, wie z. B. Machtpositionen und Prestigeziele beurteilt werden.<sup>520</sup>

Die Bedeutung der Analyse der Interessenstruktur besteht darin, dass das Top-Management im Vorfeld die Widerstände oder Unterstützungen der betreffenden Gruppen, die deutlich während der Durchführung von Maßnahmen erscheinen, erkennen kann. Da die Stärke und der Umfang dieser Widerstände möglicherweise zum Scheitern der Sanie-

---

<sup>513</sup> Vgl. Brandstätter, J. (1993): a. a. O., S. 9.

<sup>514</sup> Vgl. Buth, A. K. / Hermanns, M. (2009): §7 Grundsätzliches und formelle Aspekte von Sanierungskonzepten. In: Buth, A. K. / Hermanns, M. (Hrsg.): Restrukturierung, Sanierung, Insolvenz: Handbuch, 3., vollständig neu bearbeitete Aufl., München: Beck, 2009, S. 190f; Brandstätter, J. (1993): a. a. O., S. 8f.

<sup>515</sup> Vgl. Peters, S. et al. (2005): Betriebswirtschaftslehre: Einführung, 12., durchgesehene Aufl., München [u. a.]: Oldenbourg, 2005, S. 165.

<sup>516</sup> Vgl. Lützenrath, Ch. et al. (2006): a. a. O., S. 62.

<sup>517</sup> Vgl. Böckenförde, B. (1996): a. a. O., S. 64.

<sup>518</sup> Vgl. Becker, R. (1985): a. a. O., S. 60.

<sup>519</sup> Vgl. Buth, A. K. et al. (2009): a. a. O., S. 354ff.

<sup>520</sup> Vgl. Bunselmeyer, R. (1969): Das Verhalten des Staates bei der Sanierung notleidender Unternehmen der Privatwirtschaft, München, Univ., Diss., München, 1969, S. 57.

rung führen, muss das Top-Management versuchen, diese Widerstände möglichst zu vermeiden. Die Vermeidung dieser Widerstände wird detailliert in Kapitel 4.3 diskutiert.

### 4.1.3 Zielplanung

Nach den Analysephasen und positiven Beurteilungen über Sanierungsfähigkeit und Sanierungswürdigkeit folgt als nächster Schritt die Definition klarer Ziele, um eine erfolgreiche Durchführung der Sanierung zu sichern. Während die Probleme durch Vorstellung eines Sollzustands identifiziert werden, steuern die Ziele den Problemlösungsprozess und alle Überlegungen durch relevante Krisenbewältigungsmaßnahmen.<sup>521</sup> Anhand dieser Krisenbewältigungsziele und die relevanten Krisenbewältigungsmaßnahmen wird der Sollzustand des Unternehmens dargestellt. In Bezug auf die Sanierung ist die Sicherung der Weiterführung des Unternehmens oberste Zielsetzung,<sup>522</sup> die ein Teil der generellen Zielplanung des Unternehmens darstellt, in der die ökonomischen und außerökonomischen Unternehmensziele umfasst werden.<sup>523</sup> Dieses generelle Ziel stellt nach Meinung von Krystek ein Minimalziel dar.<sup>524</sup> Nach Hahn besteht die generelle Zielplanung aus der Bestimmung der Wert-, Sach- und Sozialziele, die als Mittel zur Realisierung der individuellen Ziele allen an dem Unternehmen betroffenen Interessengruppen, wie z. B. Eigen-/Fremdkapitalgeber oder Mitarbeiter, zugehörig sind.<sup>525</sup> Auf der Grundlage der Entscheidung über die Fortsetzung des Unternehmens werden die bisherigen geeigneten Ziele in folgenden wesentlichen Punkten verändert:<sup>526</sup>

- **Wertziele:** In der Sanierungszeit stellt das oberste Ziel aller betroffenen Interessengruppen eines Unternehmens die kurzfristige Überlebenssicherung des Unternehmens und die Bewältigung der Zahlungsunfähigkeit sowie anschließend die Erlangung eines kalkulatorischen Mindestgewinns dar.<sup>527</sup> Die Voraussetzung des Vorhandenseins einer Sanierungsfähigkeit ist die Wiederherstellung und zukünftige Sicherung einer wirtschaftlich gesunden Situation und als Folge wird eine angemessene Liquidität und Rentabilität

---

<sup>521</sup> Vgl. Bergauer, A. (1999): a. a. O., S. 31.

<sup>522</sup> Ebenda.

<sup>523</sup> Vgl. Hahn, D. / Hungenberg, H. (2001): a. a. O., 2001, S. 97.

<sup>524</sup> Vgl. Krystek, U. (1987): a. a. O., S. 93.

<sup>525</sup> Vgl. Hahn, D. (2006): Stand und Entwicklungstendenzen der strategischen Planung. In: Hahn, D. / Taylor, B. (Hrsg.): Strategische Unternehmensplanung - strategische Unternehmensführung: Stand und Entwicklungstendenzen, 9., überarbeitete Aufl., Berlin [u. a.]: Springer, 2006, S. 5ff.

<sup>526</sup> Vgl. Krystek, U. (1987): a. a. O., 255.

<sup>527</sup> Vgl. Bergauer, A. (1999): a. a. O., S. 31.

durch vorgesehene Sanierungsmaßnahmen in absehbarer Zeit erreicht.<sup>528</sup> Die Wachstumsziele, die meist durch eine Steigerung des Umsatzes erreicht werden, haben in der akuten Phase keine wesentliche Bedeutung, sondern die Steigerung des Umsatzes, d. h. die Herstellung langfristiger Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens und damit die Gewinnmaximierung, ist grundsätzlich erst nach der Krisenbewältigung in Betracht zu ziehen.<sup>529</sup>

- **Sachziele**<sup>530</sup>: Während die Wertziele die finanziellen Vorstellungen formulieren, die die Basis des zukünftigen Handelns darstellt, wie z. B. Rentabilitätsziele, Umsatzziele und Gewinnziele, bestimmen die Sachziele die Aktivitäten, die nach der Erreichung der Wertziele streben, wie z. B. die Formulierung des Leistungsprogramms des Unternehmens.<sup>531</sup> Das Leistungsprogramm wird anhand zukünftiger Erfolgspotenziale festlegt, die als Ergebnis aus der Unternehmens- und Umweltanalyse hervorgehen. In diesem Zusammenhang wird im Rahmen einer Krisenbewältigung bestimmt, welche Tätigkeitsfelder einen zukünftigen Unternehmenserfolg sichern, und welche ausgeschlossen werden können.<sup>532</sup>
- **Sozialziele**<sup>533</sup>: Unter Beachtung von Sozialzielen werden die Wert- und Sachziele bestimmt.<sup>534</sup> Die Sozialziele umfassen die gewünschten zukünftigen Verhaltenweisen gegenüber internen und externen Interessengruppen, wie z. B. den Mitarbeitern, Führungskräften, Kunden, Lieferanten, dem Staat und der Öffentlichkeit.<sup>535</sup> Während einige von diesen sozialen Verhaltenweisen gesetzlich festgelegt werden, wie z. B. Regelung von Arbeitszeiten oder die Einhaltung bestimmter Umweltschutzauflagen, entstehen und entwickelten sich viele aus dem Unternehmen selbst.<sup>536</sup> Im Rahmen einer Krisenbewältigung ist die Beschränkung von Sozialzielen in Hinblick auf die Mitarbeiter weitergehend abhängig von der Erhaltung möglichst vieler Arbeitsplätze bzw. von einem sozialverträg-

---

<sup>528</sup> Vgl. Pinkwart, A. / Kolb, S. (2000): Turnaround-Management zur Sicherung der Überlebensfähigkeit kleiner und mittlerer Unternehmen, Siegen: PRO KMU, 2000, S. 29.

<sup>529</sup> Vgl. Bergauer, A. (1999): a. a. O., S.56.

<sup>530</sup> Sachziele werden teilweise Leistungsziele genannt.

<sup>531</sup> Vgl. Hutzschenreuter, Th. (2009): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre: Grundlagen mit zahlreichen Praxisbeispielen, 3., überarbeitete und erweiterte Aufl., Wiesbaden: Gabler, 2009, S. 49.

<sup>532</sup> Vgl. Hahn, D. (2006): a. a. O., S. 10.

<sup>533</sup> Sozialziele werden auch teilweise Humanziele genannt.

<sup>534</sup> Vgl. Bergauer, A. (1999): a. a. O., S. 32.

<sup>535</sup> Vgl. Hungenberg, H. / Wulf, T. (2007): a. a. O., S. 52.

<sup>536</sup> Ebenda.

lichen Arbeitsplatzabbau.<sup>537</sup> Daneben ist in der Krisenbewältigung die Motivation der Mitarbeiter als ein wesentliches Element zu berücksichtigen.<sup>538</sup> Da die externen Interessengruppen in der Krisensituation sensibilisiert sind und die Entwicklung des krisenbefallenen Unternehmens mit großer Aufmerksamkeit beobachten, müssen die Verhaltensweisen gegenüber dieser betroffenen Gruppen in vollem Bewusstsein gesteuert werden.<sup>539</sup>

Selbstverständlich stellt die fachliche Kompetenz die Basis zur Durchführung der Veränderung in generellen Zielen dar. Diese generellen Ziele gestalten die Richtgrößen für das unternehmerische Handeln, an denen sich die weiteren Handlungsziele orientieren, welche die Bereichsziele für jedes Geschäftsfeld, die Zwischenziele für die Funktionsbereiche sowie die Unterziele für z. B. den Einsatz einzelner Marketinginstrumente umfassen.<sup>540</sup> Durch diese Zieldefinition und den abschließenden Vergleich des erreichten Ist-Zustandes mit dem angestrebten Sollzustand wird der Erfolg von Krisenbewältigungsmaßnahmen beurteilt.<sup>541</sup>

---

<sup>537</sup> Vgl. Bergauer, A. (2003): a. a. O., S. 26.

<sup>538</sup> Vgl. Bergauer, A. (1999): a. a. O, S. 32.

<sup>539</sup> Ebenda.

<sup>540</sup> Vgl. Benkenstein, M. (2001): Entscheidungsorientiertes Marketing: eine Einführung, Wiesbaden: Gabler, 2001, S. 84f.

<sup>541</sup> Vgl. Kubicek, H. (1975): Empirische Organisationsforschung: Konzeption und Methodik, Stuttgart: Poeschel, 1975, S. 17.

## 4.2 Managementkompetenzen und Erfolgsfaktoren in Bezug auf Entscheidungsprozesse

Der nächste Schritt nach der Identifikation der Unternehmenskrise und der Zielplanung ist der Schritt des Entscheidungsprozesses, welcher vom Top-Management die Berücksichtigung aller vorher ausgeführten Tätigkeiten (Unternehmensanalyse, Umweltanalyse, Beurteilung der Sanierungsfähigkeit und Sanierungswürdigkeit sowie Zielformulierung) erfordert. Im Zeitraum von der Phasenanalyse bis hin zur abgeschlossenen Planung von strategischen und operativen Sanierungsmaßnahmen müssen Sofortmaßnahmen durchgeführt werden, welche die Möglichkeit zu weiteren Schritten der Krisenbewältigung sichern, da aufgrund der unvollendeten Phasenanalyse die Krisenbewältigung noch nicht möglich ist (vgl. 3.1.2.3). Diese Sofortmaßnahmen werden ohne längere Planungszeit durchgeführt, und zeigen einen unmittelbar positiven Einfluss auf die Unternehmenssituation, womit Zeit für weitere Schritte zur fundierten Planung der Krisenbewältigung gewonnen wird.<sup>542</sup> Das wesentliche Ziel der Sofortmaßnahmen ist es, die insolvenzrechtliche Situation der Zahlungsunfähigkeit und/oder Überschuldung zu bewältigen, um die Möglichkeit zur Fertigstellung des endgültigen Sanierungsplans zu gewährleisten.<sup>543</sup> Anhand der Erfahrung der untersuchten Unternehmen werden die Sofortmaßnahmen im Wesentlichen im Bereich der Personal-, Material-, und Sachkosten sowie im Finanzbereich durchgeführt.<sup>544</sup> Daher umfassen die Sofortmaßnahmen in Hinblick auf die Wirkungsdimension finanzwirtschaftliche und leistungswirtschaftliche Maßnahmen. Da die Sofortmaßnahmen parallel oder teilweise bereits vor der Entscheidung über Fortführung oder Liquidation des krisenbefallenen Unternehmens durchgeführt werden,<sup>545</sup> entsteht eine erhebliche Gefahr, wenn die Sofortmaßnahmen erst nach der Beschränkung zur Formulierung der Sanierungsziele und -strategien entstehen. Diese Vorentscheidung basiert auf der Abschätzung von Erfolgspotenzialen, welche die wesentliche Basis zur Formulierung von Strategien darstellen. Da der Einsatz der Sofortmaßnahmen eng von der im Einzelfall vorhandenen Unternehmenssituation und der bestehenden Vorstellung der künftigen strategischen Ausrichtung abhängt, wird in der Literatur keine eindeutige Handlungsempfehlung für die Auswahl von Sofortmaßnahmen

---

<sup>542</sup> Vgl. Bergauer, A. (2003): a. a. O., S. 179.

<sup>543</sup> Vgl. Lützenrath, Ch. et al. (2006): a. a. O., S. 33.

<sup>544</sup> Vgl. Bergauer, A. (2003): a. a. O., S. 179.

<sup>545</sup> Vgl. Slatter, S. et al. (2006): Leading corporate turnaround: how leaders fix troubled companies, Chichester [u. a.]: Jossey-Bass, 2006, S. 20.

gegeben;<sup>546</sup> es ist daher erforderlich, die Auswahl von Sofortmaßnahmen stets an dem Fortschritt des Analyseprozesses zu messen. Die Erfahrung des Top-Managements liefert die Basis zum Ergreifen von Sofortmaßnahmen, die als eine notwendige Atempause ermöglichen, weitere Entscheidungen zu treffen.

In der Regel wird das rationale Verfahren bei der Entscheidung in zwei Phasen (Alternativensuche und Alternativenbewertung), die zeitlich streng voneinander zu trennen sind, durchgeführt.<sup>547</sup> Es ist allgemein erforderlich, mindestens zwei Alternativen vorzulegen, zwischen denen gewählt werden kann, um eine Entscheidung zu treffen.<sup>548</sup> Diese Alternativen stellen die möglichen Entscheidungen dar und sind die möglichen Reaktionen des Unternehmens oder der Organisation auf die drohende Krise.<sup>549</sup> Im Rahmen eines Entscheidungsprozesses sollten Alternativen gesucht werden, die jeweils einen mit dem Zielobjekt isomorphen Zustand darstellen und sich nicht ähnlich sind.<sup>550</sup> Die optimale Entscheidung erfordert die Kenntnis aller wesentlichen Alternativen, basierend auf der Grundlage des Erfolgspotenzials.<sup>551</sup> Dementsprechend ist im Prozess der Alternativensuche wesentlich und unverzichtbar, die Wahrscheinlichkeit der Zielerfüllung und das Erfolgspotenzial zu berücksichtigen. In Abb. 11 wird der Entscheidungsprozess dargestellt, der in die zwei Phasen „Alternativensuche“ und „Alternativenbewertung“ unterteilt werden kann. Während im Fall der Alternativensuche die Handlungsalternativen ermittelt werden müssen, müssen im Vorgang der Alternativenbewertung die Ergebnisse, die mit diesen Alternativen erzielbar sind, abgeschätzt werden.<sup>552</sup>

---

<sup>546</sup> Vgl. Gunzenhauser, P. (1994): a. a. O., S. 31.

<sup>547</sup> Vgl. Weißbahn, G. / Rönsch, T. (2002): Unterstützung von Entscheidungencomputer-gestützte Entscheidungssysteme warum und wie? In: Hacker, W. (Hrsg.): Denken in der Produktentwicklung: psychologische Unterstützung der frühen Phasen, Zürich: Hochschulverl.; Mering: Hampp, 2002, S. 117.

<sup>548</sup> Vgl. Taschner, A. (2008): Business Cases: ein anwendungsorientierter Leitfaden, Wiesbaden: Gabler, 2008, S. 32.

<sup>549</sup> Vgl. Schwarz, R. (2002): Controlling-Systeme: eine Einführung in Grundlagen, Komponenten und Methoden des Controlling, Wiesbaden: Gabler, 2002, S. 239.

<sup>550</sup> Vgl. Hamel, W. (1988): Zielvariation in innovativen Entscheidungsprozessen. In: Witte, E. et al. (Hrsg.): Innovative Entscheidungsprozesse: die Ergebnisse des Projektes "Columbus, Tübingen: Mohr, 1988, S. 87.

<sup>551</sup> Vgl. Ortelbach, B. (2007): Controlling in wissenschaftlichen Verlagen: Analyse IT-induzierter Veränderungen wissenschaftlicher Verlage und Konzeption ausgewählter Controlling-Instrumente, Göttingen, Univ., Diss., Göttingen: Univ.-Verl. Göttingen, 2007, S. 242f.

<sup>552</sup> Vgl. Jost, P.-J. (2000): Ökonomische Organisationstheorie: eine Einführung in die Grundlagen, Wiesbaden: Gabler, 2000, S. 145.

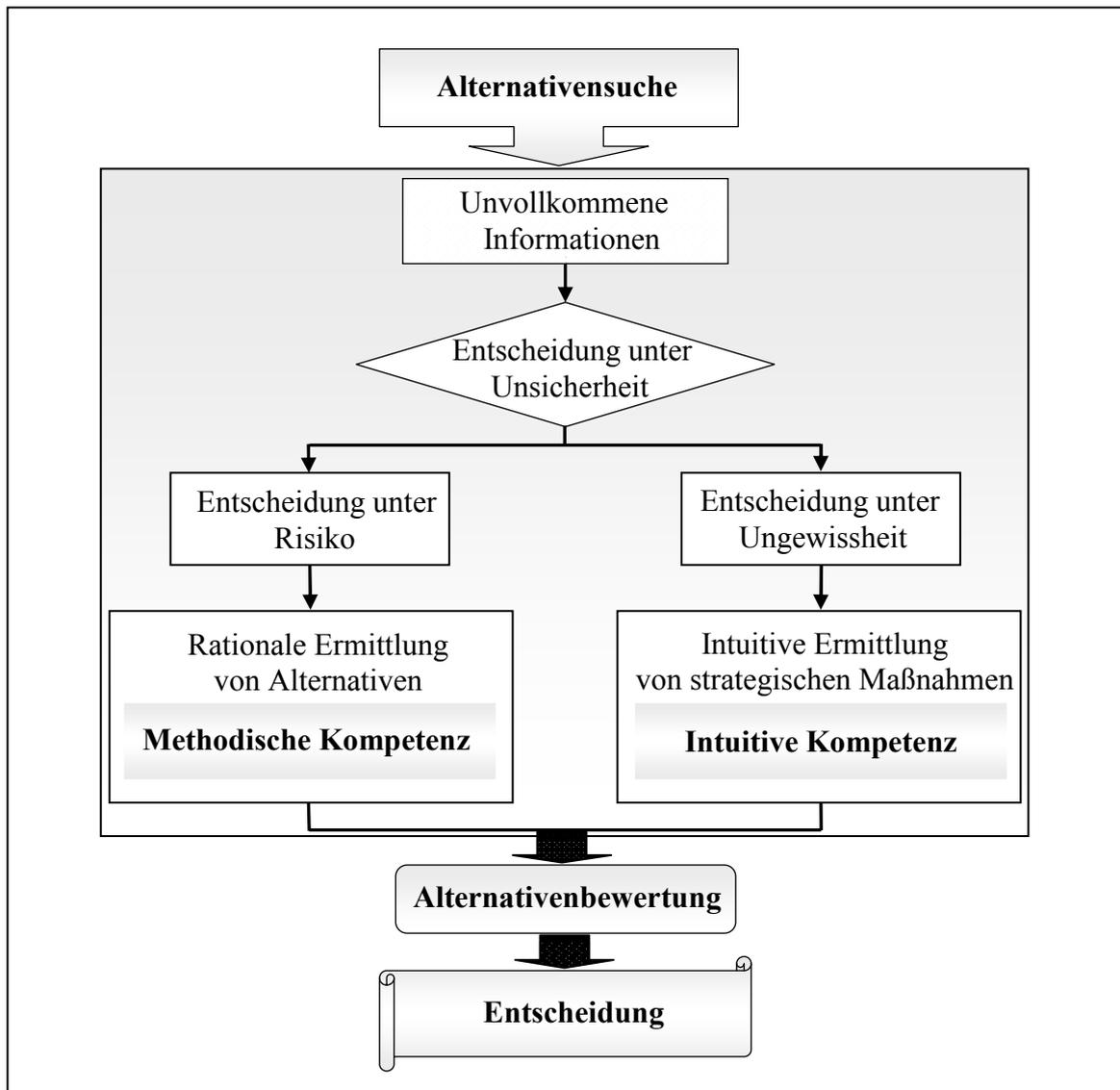


Abb. 11: Entscheidungsprozess<sup>553</sup>

Informationen über Bedürfnisse und deren Befriedigungsmöglichkeiten sind notwendig, um Entscheidungen zu treffen und dazu muss die Art und Menge der Informationen behandelt werden.<sup>554</sup> Das Ausmaß der Veränderung und die Verfügbarkeit von Informationen bestimmen die Handlungsaktivitäten und deren Ergebnisse.<sup>555</sup> Ein Entscheidungsproblem wird demnach als ein Informationsproblem angesehen.<sup>556</sup> In der Praxis müssen Entschei-

<sup>553</sup> Eigene Darstellung.

<sup>554</sup> Vgl. Streit, M. E. (2005): Theorie der Wirtschaftspolitik, 6., durchges. und ergänzte Aufl., Stuttgart: Lucius & Lucius, 2005, S. 3.

<sup>555</sup> Vgl. Blum, U. et al. (2005): Angewandte Institutionenökonomik: Theorien, Modelle, Evidenz, Wiesbaden: Gabler, 2005, S. 153

<sup>556</sup> Vgl. Mag, W. (1990): Grundzüge der Entscheidungstheorie, München: Vahlen, 1990, S. 6.

dungen immer bei unvollkommener Informationssituation getroffen werden.<sup>557</sup> Wegen der sich beständig ändernden Umweltbedingungen sind auch wirtschaftliche Geschehnisse unterschiedlich, daher sind die meisten Entscheidungen einmaliger Natur;<sup>558</sup> Informationen liegen praktisch in unvollkommenen Zustand (Risiko oder Ungewissheit) vor.

#### 4.2.1 Alternativensuche

Unter Alternativensuche wird das möglichst vollständige Generieren und Präzisieren von alternativen Vorgehensweisen, die für sich alleine passend sind, die bestehenden Probleme zu bewältigen, verstanden.<sup>559</sup> Zur Vollständigkeit und Realisierbarkeit der Alternativen werden Informationen über die Merkmale und die Nutzungsmöglichkeit von Potenzialen erfordert.<sup>560</sup> Dazu werden die Eingangsinformationen in Bezug auf ihren Gehalt in drei Gruppen eingeteilt: 1 - umfassend (vollständige Informationen bezüglich Vergangenheit, Gegenwart, Zukunft); 2 - unvollständig (unvollkommene Informationen); 3 - nutzlos (keine Informationen).<sup>561</sup>

Allgemein stellen Vergangenheits- und Gegenwartsbezüge eine wesentliche Grundlage zur Beschaffung von sicheren Informationen dar.<sup>562</sup> Informationen, die von der Zukunft abhängig sind, sind immer unsicher,<sup>563</sup> da die Resultate während der Realisation der betreffenden Entscheidungen durch die Umweltzustände beeinflusst werden; daher benötigt der Entscheidungsträger Informationen über diese äußeren Bedingungen im Zuge des Treffens der Entscheidungen.<sup>564</sup> Wenn im theoretischen Grenzfall die Informationen vollkommen sind, können sichere Entscheidungen getroffen werden; liegen jedoch nur unvollkommene Informationen vor, handelt es sich um unsichere Entscheidungen.<sup>565</sup> Allgemein umfasst der Begriff „Entscheidungen unter Unsicherheit“ die beiden Fälle einer Entscheidung unter

---

<sup>557</sup> Vgl. Hax, H. (1974): Entscheidungsmodelle in der Unternehmung: Einführung in Operations Research, Reinbek bei Hamburg: Rowohlt, 1974, S. 36.

<sup>558</sup> Vgl. Lahrman, W. (1973): a. a. O., S. 8.

<sup>559</sup> Vgl. Friedl, B. (2003): Controlling, Stuttgart: Lucius & Lucius, 2003, S. 189.

<sup>560</sup> Vgl. Konle, M. (2002): Entwurf einer Konzeption für das potentialorientierte Kostenmanagement in Dienstleistungsunternehmen, Kiel, Univ., Diss., Berlin: TENE, 2004, S. 199.

<sup>561</sup> Vgl. May, H. (2008): Ökonomie für Pädagogen, 14., überarbeitete und aktualisierte Aufl., München [u. a.]: Oldenbourg, 2008, S. 79.

<sup>562</sup> Vgl. Müller-Martini, M. (2008): Kundenkompetenzen als Determinanten der Kundenbindung: eine empirische Kausalanalyse am Beispiel der TV-Versorgung von Privatkunden, Bremen, Univ., Diss., Wiesbaden: Gabler, 2008, S. 83.

<sup>563</sup> Vgl. Neus, W. (2007): Einführung in die Betriebswirtschaftslehre aus institutionenökonomischer Sicht, 5., neu bearbeitete Aufl., Tübingen: Mohr Siebeck, 2007, S. 37.

<sup>564</sup> Vgl. Becker, W. (2008): Planung, Entscheidung und Kontrolle, 6., Aufl., Bamberg: Univ., 2008, S. 91.

<sup>565</sup> Ebenda.

Risiko und einer Entscheidung unter Ungewissheit.<sup>566</sup> Daher können anhand des Grades der Verfügbarkeit von Informationen über Umweltzustände die Entscheidungen nun wiederum in drei Klassen eingeteilt werden: Entscheidungen unter Sicherheit, Risiko und Ungewissheit (siehe Abb. 12).<sup>567</sup>

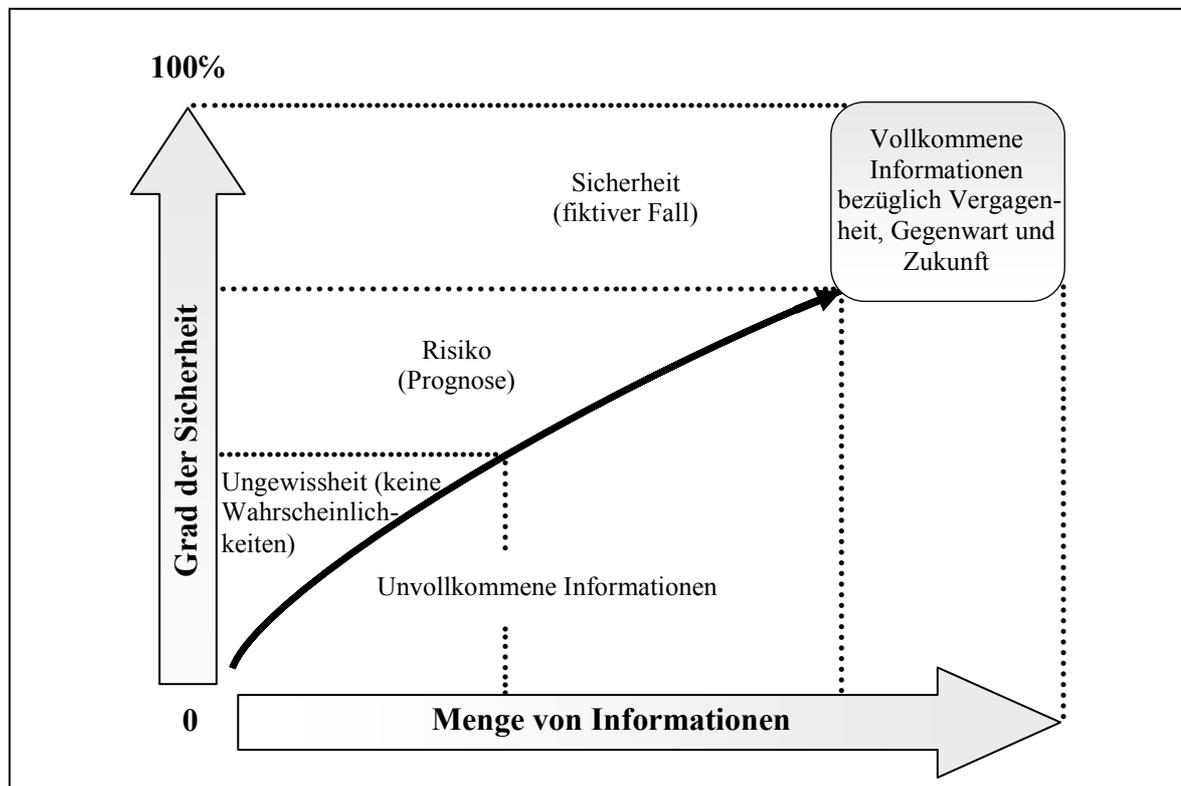


Abb. 12: Informationsstand anhand veränderter Umweltzustände<sup>568</sup>

Von einer sicheren Entscheidung wird gesprochen, wenn das Ergebnis jeder der Handlungsmöglichkeiten mit Gewissheit berechnet werden kann.<sup>569</sup> Für diese Gewissheit muss der Entscheidende wissen, welche zukünftigen Außeneinflüsse auftreten können.<sup>570</sup> Bei einer sicheren Entscheidung hat das Ergebnis jeder Alternative die Wahrscheinlichkeit 1, sodass die anderen Ergebnisse dieser Alternative unmöglich sind und die Wahrscheinlich-

<sup>566</sup> Vgl. Hauke, W. (1998): Fuzzy-Modelle in der Unternehmensplanung, Augsburg, Univ., Habil.-Schr., Heidelberg: Physica-Verl., 1998, S. 9f.

<sup>567</sup> Vgl. Schwarz, R. (2002): a. a. O., S. 221.

<sup>568</sup> Eigene Darstellung.

<sup>569</sup> Vgl. Stegmüller, W. (1983): Probleme und Resultate der Wissenschaftstheorie und analytischen Philosophie: Band 1; Erklärung, Begründung, Kausalität, 2., verbesserte und erweiterte Aufl., Berlin [u. a.]: Springer, 1983, S. 440.

<sup>570</sup> Vgl. Thurner, P. W. (1997): Wählen als rationale Entscheidung: die Modellierung von Politikreaktionen im Mehrparteiensystem, Mannheim, Univ., Diss., München: Oldenbourg, 1998, S. 77.

keit 0 liefern.<sup>571</sup> Es ist für eine sichere Entscheidung erforderlich, über alle notwendigen Informationen bezüglich Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft zu verfügen. Daher ist diese Entscheidung nur ein imaginärer Fall, der für die theoretischen Vorstellungen von Entscheidungssituationen in einer geschlossenen Modellwelt geeignet ist.<sup>572</sup>

Da in der Realität die Informationen über zukünftige Außenfaktoren stets unvollkommen sind, ist die Entscheidung unter Unsicherheit das wesentliche Prinzip für die Wirtschaftshandlung.<sup>573</sup> Im engeren Sinne liegt eine Entscheidung unter Risiko vor, wenn subjektive oder objektive Wahrscheinlichkeiten zukünftiger Umfeldzustände herausgefunden werden können.<sup>574</sup> Während die subjektiven Wahrscheinlichkeiten den individuellen Überzeugungsgrad des Entscheidungsträgers darstellen, werden die objektiven Wahrscheinlichkeiten anhand statistisch-mathematischer Verfahren als das quantifizierte Resultat verstanden.<sup>575</sup> Die Prognose basiert auf Informationen der gegenwärtigen Situation und/oder vergangener Situationen, um Informationen über zukünftige Umweltzustände zu bekommen und darüber eine rationale Entscheidung zu treffen.<sup>576</sup> Diese Informationen über die gegenwärtige Situation und/oder über vergangene Situationen müssen möglichst sicher und auch korrekt sein.

Je unvollkommener die Informationen sind, desto begrenzter ist die Prognosefähigkeit,<sup>577</sup> bis endlich bei scharfem Mangel an Informationen keine Prognose möglich ist (Ungewissheit). Eine Entscheidung unter Ungewissheit liegt vor, wenn nur unvollkommene Informationen verfügbar sind und damit die Ermittlung der Wahrscheinlichkeiten zukünftiger Umweltzustände unmöglich ist.<sup>578</sup> Daher ist die Beziehung zwischen Handlungsmöglich-

---

<sup>571</sup> Vgl. Gutenberg, E. (1983): Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre; Band 1: Die Produktion, 24., unveränderte Aufl., Berlin [u. a.]: Springer, 1983, S. 141.

<sup>572</sup> Vgl. Decker, Ch. (2007): Internationale Projektfinanzierung: Konzeption und Prüfung, Bremen, Univ., Diss., Norderstedt: Books on Demand, 2008, S. 141.

<sup>573</sup> Ebenda.

<sup>574</sup> Vgl. Jung, H. (2007): a. a. O., S. 334.

<sup>575</sup> Vgl. Funck, F. (1998): Modellgestützte Planung und unvollkommene Information, Münster (Westfalen), Univ., Diss., Münster: Lit, 1998, 26.

<sup>576</sup> Vgl. Khosrawi-Rad, M. Dj. (1990): Probleme und Möglichkeiten bei der Definition, Klassifikation, Interpretation und Operationalisierung von Prognose, Prognosemodell, Prognosefehler und Prognosefehlermaße, Braunschweig, Techn. Univ., Diss., Hamburg: Kovač, 1991, S. 89.

<sup>577</sup> Vgl. Carlsen, Ch. (2007): Leistungsfähigkeit von Unternehmensbewertungsmodellen: eine theoretische und empirische Analyse, Hamburg, Univ., Diss., Wiesbaden: Gabler, 2008, S. 92ff.

<sup>578</sup> Vgl. Bamberg, G. et al. (2008): Betriebswirtschaftliche Entscheidungslehre, 14., überarbeitete Auf., München: Vahlen, 2008, S. 111.

keiten und ihren Ergebnissen unbekannt.<sup>579</sup> Die lücken- und fehlerhaften Datenbestände und das Fehlen geeigneter Verfahren der Informationsauswertung führen zu unvollständiger und lückenhafter Datenverarbeitung,<sup>580</sup> d. h. wenn Informationen verfügbar sind, die aber ausreichen, um Wahrscheinlichkeiten zukünftiger Zustände der Umwelt zu bilden, spielt die methodologische Fähigkeit des Top-Managements als Entscheidungsträger eine wesentliche Rolle im Entscheidungsprozess.

Da in der Realität und besonders in Krisensituationen nur unvollkommene Informationen über die Zukunft eher zukünftige Umweltentwicklung vorhanden sind, wird im Folgenden der Entscheidungsprozess als Top-Managementaufgabe als „Entscheidung unter Unsicherheit“ (Entscheidung unter Risiko und Entscheidung unter Ungewissheit) behandelt, sodass auf dieser Grundlage Managementkompetenzen gesucht werden müssen.

#### **4.2.1.1 Rationale Ermittlung von Alternativen**

Wie bereits erklärt, sind in der Realität und praktisch zum Entscheidungsprozess nur unvollkommene Informationen verfügbar, da sich die Zustände der Umwelt, in der das Unternehmen handelt, ständig verändern. Wenn anhand verfügbarer Informationen eine Ermittlung begründeter Prognosen über zukünftige Entwicklungen der Umwelt möglich ist, stellen diese einen entscheidenden Faktor dar, um Erfolgspotenziale des Unternehmens zu entdecken, d. h. zukünftige Stärken zu erkennen (siehe Kapitel 4.1.2.1.2). Anhand dieser Erfolgspotenziale und Zielformulierungen werden die Alternativen gesucht.

Wenn die Erwartungen der Handlungsergebnisse anhand der statistisch besten Prognosen gebildet werden, welche bei der Verarbeitung der verfügbaren Informationen herausgefunden wurden, können die Erwartungen als rational bezeichnet werden,<sup>581</sup> d. h. je optimaler die Prognose ist, desto rationaler ist die Erwartung der Handlungsergebnisse. Wenn im Idealfall alle erforderlichen Informationen vorliegen, ist es möglich, alle Handlungsmöglichkeiten zu erkennen und das führt dazu, dass die getroffene Entscheidung eindeutig ist. In der Realität müssen bei Entscheidungen unter Unsicherheit alle verfügbaren Informationen genutzt werden, um alle möglichen Handlungsalternativen ermitteln zu können. Zur

---

<sup>579</sup> Vgl. Kahle, E. (2001): Betriebliche Entscheidungen: Lehrbuch zur Einführung in die betriebswirtschaftliche Entscheidungstheorie, 6., unwesentlich veränd. Aufl., München [u. a.]: Oldenbourg, 2001, S. 115.

<sup>580</sup> Vgl. Kahle, E. (2001): a. a. O., S. 115f.

<sup>581</sup> Vgl. Ziegler, B. (2008): Geschichte des ökonomischen Denkens: Paradigmenwechsel in der Volkswirtschaftslehre, 2., überarbeitete Aufl., München: Oldenbourg, 2008, S. 130.

Bildung dieser Handlungsalternativen und damit zur Entscheidungsfindung ist methodische Kompetenz erforderlich. Die methodische Kompetenz ist die Fähigkeit, über verschiedene Techniken und Methoden zu verfügen, um anstehende Probleme und Herausforderungen selbstorganisiert lösen zu können.<sup>582</sup> Diese Techniken werden in der Schule, an Hochschulen, in Praktika, in Werkstudententätigkeiten, in Aushilfsjobs oder in Studenteninitiativen gelernt und im Laufe des beruflichen Lebens durch Weiterbildungen und Seminare erweitert und vertieft.<sup>583</sup> In einer Problemsituation handelt es sich um die methodische Kompetenz der rationalen Argumentation, die stichhaltig sein und in einer logisch korrekten Argumentationsabfolge vorgebracht werden sowie in einer einsichtigen, nachvollziehbaren Sprache formuliert werden muss.<sup>584</sup>

Die methodische Kompetenz steht in enger Verbindung mit der fachlichen Kompetenz.<sup>585</sup> Die fachlich-methodische Kompetenz stellt bei der Lösung von sachlichen Problemen eine wesentliche Voraussetzung dar und ermöglicht Personen anhand ihrer fachlichen und methodischen Fähigkeit kreative Lösungen zu finden oder auch Methoden selbst kreativ weiterzuentwickeln.<sup>586</sup> Daher ist die fachlich-methodische Kompetenz die Basis für Kreativität in der Lösungsfindung oder Weiterentwicklung von Methoden. Von Kreativität wird gesprochen, wenn eine neue und unkonventionelle Idee hervorgebracht wird, die ein Vorhaben in Richtung der Lösungsfindung sinnvoll fortführt.<sup>587</sup> Diese methodische Kompetenz stellt für das Top-Management die Basis zur Ermittlung alternativer Bündel zusammengehöriger Sanierungsmaßnahmen dar. Diese alternativen Bündel umfassen alle entsprechenden strategischen und relevanten operativen Maßnahmen, die bereits in Kapitel 3.1.2 detailliert erklärt wurden.

---

<sup>582</sup> Vgl. Liebhart, U. et al. (2007): Supply Chain Management als Herausforderung für die Organisations- und Personalentwicklung. In: Keuper, F. / Groten, H. (Hrsg.): Nachhaltiges Change Management: interdisziplinäre Fallbeispiele und Perspektiven, Wiesbaden: Gabler, 2007, S. 171.

<sup>583</sup> Vgl. Püttjer, Ch. / Schnierda, U. (2009): Assessment-Center-Training für Hochschulabsolventen: Diplom, Magister, Bachelor, Master, Staatsexamen, Promotion, 5., aktualisierte und überarbeitete Aufl., Frankfurt am Main [u. a.]: Campus-Verl, 2009, S. 37f.

<sup>584</sup> Vgl. Gatzemeier, M. (2005): Philosophie als Theorie der Rationalität: Analysen und Rekonstruktionen. Villers, J. (Hrsg.): 1. Band: Zur Philosophie der wissenschaftlichen Welt, Würzburg: Königshausen & Neumann, 2005, S. 38.

<sup>585</sup> Vgl. Frei, B. (2001): Pädagogische Autorität: eine empirische Untersuchung bei Schülerinnen, Schülern und Lehrpersonen der 5., 6. und 8. Schulklasse, Bern, Univ., Diss., Münster [u. a.]: Waxmann, 2003, S. 48.

<sup>586</sup> Vgl. Mörth, M. / Söller, I. (2005): Handbuch für die Berufs- und Laufbahnberatung, Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, 2005, S. 92.

<sup>587</sup> Vgl. Preiser, S. (2003): Pädagogische Psychologie: psychologische Grundlagen von Erziehung und Unterricht, Weinheim [u. a.]: Juventa-Verl., 2003, S. 231.

Im Rahmen der Krisenbewältigung ist die Auswahl passender Sanierungsstrategien ein wesentlicher Faktor zum Sanierungserfolg. Während sich in der Unternehmungsführung die klassische Strategiedefinition nach dem Zeithorizont der Planung richtet, beruht die Definition des Strategiebegriffs der verschiedenen Management-Ansätze im Wesentlichen auf dem Erfolgspotenzial.<sup>588</sup> Das strategische Programm umfasst alle konkret wirksamen strategischen Maßnahmen, die sich an der Umsetzung der Strategie orientieren und operativ realisiert werden können.<sup>589</sup> Da die Zielsetzungen der einzelnen Maßnahmen, die auch mit Restriktionen verbunden sind, unterschiedlich sind und sich die Sanierungsmaßnahmen auf verschiedene Ebenen (operativ, leistungs- und finanzwirtschaftlich sowie strategisch) erstrecken, kann der möglichst intensive Einsatz aller Maßnahmen nicht zum Sanierungserfolg führen.<sup>590</sup> Die rationale Ermittlung von strategischen Maßnahmen ist ein systematisches Verfahren, das anhand der zukünftigen Erfolgspotenziale als Ergebnis der strategischen Analyse aufgebaut wird und daher mehrere Entscheidungshilfen nutzt,<sup>591</sup> wie z. B. die technologische Voreinschätzung. Zwangsläufig folgt die Definition der entsprechenden strategischen Maßnahmen der Zielsetzung, für diese wiederum das Top-Management verantwortlich ist.

Nach der Ermittlung der Sanierungsstrategie ist es erforderlich, als nächsten Schritt die Sanierungsstrategie operativ zu realisieren. Neben dem Schwerpunkt, der sich um die strategische Ausrichtung des Unternehmens dreht, ist der für das Top-Management nächste wesentliche Fall die optimale Umsetzung der Sanierungsstrategie im operativen Bereich. Im Rahmen der strategischen Planung stellen die definierten Teilziele die Basis der Ermittlung der operativen Maßnahmen eines Unternehmens dar.<sup>592</sup>

Die Unternehmens- und Umweltanalysen, die vom Top-Management durchgeführt werden, stellen anhand ihrer Ergebnisse (Schwächen-Stärken-Profil) die wesentliche Basis zur Ermittlung der strategischen Maßnahmen und schließlich zur Ermittlung der relevanten ope-

---

<sup>588</sup> Vgl. Eschenbach, R. et al. (2003): Strategische Konzepte: Management-Ansätze von Ansoff bis Ulrich, 4., überarbeitete und erweiterte Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2003, S. 9.

<sup>589</sup> Vgl. Bätcher, R. / Piller, M. (2003): Management des Finanzplanungsprozesses. In: Krauss, P. J. (Hrsg.): Neue Kunden mit Financial Planning: Strategien für die erfolgreiche Finanz- und Vermögensberatung, Wiesbaden: Gabler, 2003, S. 22.

<sup>590</sup> Vgl. Lafrenz, K. (2003): a. a. O., S. 150.

<sup>591</sup> Vgl. Ehrmann, H. (2007): a. a. O., S. 177.

<sup>592</sup> Vgl. Ehrlenspiel, K. et al. (2007): Kostengünstig entwickeln und konstruieren: Kostenmanagement bei der integrierten Produktentwicklung, 6., überarbeitete und korrigierte Aufl., Berlin [u. a.]: Springer, 2007, S. 20.

rativen Maßnahmen dar, um die Handlungsziele und daher die generellen Ziele zu erreichen.

#### **4.2.1.2 Intuitive Ermittlung von strategischen Maßnahmen**

Je höher der Informationsgrad ist, desto geringer ist das Risiko. Wenn der Informationsstand zu gering ist, können Wahrscheinlichkeiten nicht berechnet werden und in der Folge kommt es zu Entscheidungen unter Ungewissheit. In der Krisensituation existieren ein erhöhter Zeit- und Entscheidungsdruck bei den Beteiligten sowie begrenzte Ressourcen und ein eingeschränkter Handlungsspielraum.<sup>593</sup> Die Ressourcen umfassen neben quantitativen Mitteln, wie z. B. vorhandener Liquidität zur Finanzierung des Sanierungsprozesses, auch qualitative Mittel, wie z. B. Managementqualifikation und Krisenerfahrung. Wegen dieses Zeitdrucks, der nicht vorhandenen Mittel und Daten oder auch wegen Unkenntnis der Theorie seitens der Verantwortlichen ist es in einer Krisensituation unmöglich, Erfolgswahrscheinlichkeiten zu berechnen.<sup>594</sup> Als Folge ist es ausgeschlossen, die Entwicklungen der Umwelt zu ermitteln, und daher ist es unmöglich, die Chancen und Risiken zu analysieren, sodass es wiederum unmöglich wird, Erfolgspotenziale herauszufinden. Wenn zur Alternativensuche nur unzureichende rationale Argumente verfügbar sind, werden alle Entscheidungsträger sich auf persönliche Erfahrungen und individuelle Trends verlassen.<sup>595</sup> Diese Erfahrungen stellen die Basis zur intuitiven Strategiensuche dar und müssen auf dem Gebiet des Unternehmens und seiner Umwelt verlegt werden.<sup>596</sup> Dieser intuitive Prozess ist in einem instabilen Umfeld geeigneter als in einem stabilen Umfeld, besonders in Bezug auf das Finden von Strategien.<sup>597</sup> Bei knappen oder vieldeutigen Informationen stellt die intuitive Kompetenz in komplexen Problemlagen durch Erfassen vernetzter Zusammenhänge sowie Orientierung und Lösungsentwicklung einen wesentlichen Faktor zur Entscheidungsfindung dar.<sup>598</sup>

Intuitive Prozesse entwickeln sich aus langjähriger Erfahrung und Lernen und bestehen aus einer Vielzahl von Fakten, Modellen, Konzepten, Techniken, Abstraktionen und im All-

---

<sup>593</sup> Vgl. Gunzenhauser, P. (1994): a. a. O., S. 9; Kall, F. (1998): a. a. O., S. 5.

<sup>594</sup> Vgl. Weber, Ph. (1979): a. a. O., S. 39.

<sup>595</sup> Vgl. Püttjer, Ch. / Schnierda, U. (2009): a. a. O., S. 42.

<sup>596</sup> Vgl. Ehrmann, H. (2007): a. a. O., S. 177.

<sup>597</sup> Vgl. Khatri, N. / Ng, H. A. (1997): Role of intuition in strategic decision making, working paper series No.: 1-97, Singapore: Nanyang Technological University, 1997, S. 8.

<sup>598</sup> Vgl. Hänsel, M. (2002): Intuition als Beratungskompetenz in Organisationen: Untersuchung der Entwicklung intuitiver Kompetenzen im Bereich systemischer Organisationsberatung, Heidelberg, Univ., Diss., 2002, S. 220.

gemeinen aus Kenntnissen und Überzeugungen, die das Individuum besitzt.<sup>599</sup> Intuition besteht aus dem Zugriff auf das interne Reservoir der kumulierten Erfahrung und auf das Know-how, das über Jahre hinweg angesammelt wurde, zum Finden einer Antwort, zum Wählen von Alternativen oder zum Auslösen eines Drangs, etwas zu tun oder zu unterlassen, ohne zu verstehen, wie diese Lösungen entstehen.<sup>600</sup> Wenn die intuitive Synthese an Fehlern leidet, färbt dies auch auf die rationale Analyse ab,<sup>601</sup> da das quantitative oder rational-analytische Denken auf Wahrnehmungen und Vermutungen basiert, die nicht unbedingt richtig und korrekt sind.<sup>602</sup> Daher ist die Intuition, wie alle Beurteilungsmethoden, mal mehr und mal weniger korrekt. Allgemein können alle Entscheidungsprozesse eine intuitive Beurteilung einbeziehen, auch die Entscheidungen, die meist auf konkreten, „harten“ Fakten basieren.<sup>603</sup>

Es wird festgestellt, dass in strategischen Entscheidungsprozessen sowohl rationale als auch intuitive Prozesse berücksichtigt werden müssen.<sup>604</sup> Obwohl die intuitive Einsicht plötzlich erscheinen kann, kommt sie in der Regel nach langem Nachdenken über das Problem.<sup>605</sup> Sie komprimiert jahrelange Erfahrungen und Lernen in Sekundenbruchteilen.<sup>606</sup> Allgemein umfasst die intuitive Kompetenz ein Bündel von kreativen und meist unbewussten Kompetenzen und Wissensbeständen.<sup>607</sup> Daher stellt die Intuition durch die Nutzung unbewusster Potentiale eine Grundlage für Kreativität und generatives Arbeiten her.<sup>608</sup> Zusammenfassend kann man sagen, dass rationale und intuitive Kompetenz für das Top-Management die Basis zur strategischen Entscheidungsfindung und damit zur Zielerfüllung darstellen.

---

<sup>599</sup> Vgl. Khatri, N. / Ng, H. A. (1997): a. a. O., S. 4.

<sup>600</sup> Vgl. Parikh, J. (1994): *Intuition: the new frontier of Management*. Oxford [u. a.]: Blackwell Publ., 1994, S. 38.

<sup>601</sup> Vgl. Seebo, T. C. (1993): The value of experience of intuition. In: *Financial Management*, Vol. 22, No. 1, Spring, 1993, S. 27.

<sup>602</sup> Vgl. Seebo, T. C. (1993): a. a. O., 27.

<sup>603</sup> Vgl. Harung, H. S. (1993): More Effective Decisions through Synergy of Objective and Subjective Approaches. In: *Management decision*. - Bradford: Emerald, Bd. 31. 1993, H. 7, S. 44; Khatri, N. / Ng, H. A. (1997): a. a. O., S. 7.

<sup>604</sup> Vgl. Pondy, L. R. (1983): Union of rationality and intuition in management action. In: *The executive mind*. - San Francisco [u. a.]: Jossey-Bass, 1983, S. 171.

<sup>605</sup> Vgl. Rowan, R. (1989): Listen for those warning bells. In: Agor, W. H. (Hrsg.): *Intuition in organizations: leading and managing productively*, Newbury Park [u. a.]: Sage, 1989, 202.

<sup>606</sup> Vgl. Isenberg, D. J. (1984): a. a. O., S. 85.

<sup>607</sup> Vgl. Hänsel, M. et al. (2002): Erfolgsfaktor Intuition: Geistesblitze in Organisationen. In: *Zeitschrift für Organisationsentwicklung*, 1/2002, S. 42.

<sup>608</sup> Vgl. Hänsel, M. et al. (2002): a. a. O., S. 43.

## 4.2.2 Alternativenbewertung und Entscheidung

Die Alternativenbewertung ist die Basis für die Auswahl einer Alternative und damit zum Treffen einer Entscheidung.<sup>609</sup> Die Entscheidung ist eine bewusste oder unbewusste Auswahl zwischen mehreren Entscheidungsalternativen, die dem Entscheidungsträger zur Verfügung stehen, um gesetzte Ziele zu realisieren.<sup>610</sup> Die Auswahl der optimalen bzw. der vollständig zielerfüllenden Alternative stellt ein wesentliches Problem im Entscheidungsprozess dar. Hierzu sind Entscheidungskriterien erforderlich, die auf dem Vergleich der einzelnen Alternativen im Angesicht der Anforderungen des Ziels beruhen.<sup>611</sup> Durch den Vergleich zwischen den Anforderungen der Zielausprägungen und den Umständen der Alternativen wird festgestellt, dass sich Ziel und Alternative nicht komplett entsprechen, sondern dass eine Divergenz existiert, die sich in den folgenden Fällen zeigt:<sup>612</sup>

- negative Divergenz: die Alternative ist nicht passend, das Ziel komplett zu erfüllen.
- positive Divergenz: die Alternative kann nicht nur das gesetzte Ziel vollkommen erfüllen, sondern zeigt auch Ausprägungen, die vom Ziel nicht gefordert werden.
- dualistische Divergenz: einerseits kann die Alternative das gesetzte Ziel nicht vollkommen erfüllen, andererseits weist die Alternative Ausprägungen auf, die im Ziel nicht verlangt waren.

In der Situation der negativen Divergenz wird vermutlich eine weiterführende Alternativensuche vorgenommen, um eine vollkommen zielerfüllende Alternative zu finden.<sup>613</sup> Wenn keine Alternativen, die alle Ziele erfüllen können, gefunden werden und eine weitere Alternativensuche sinnlos ist bzw. wegen mangelnder Zeit nicht mehr durchgeführt werden kann, werden die Ziele passend umformuliert,<sup>614</sup> hierbei müssen jedoch notwendigerweise die minimalen Ziele berücksichtigt werden.

Im Allgemeinen wird zur Alternativenbewertung die Nutzwertanalyse benutzt, wenn es um eine Auswahl von Alternativen unter Berücksichtigung mehrerer Ziele geht, die neben mo-

---

<sup>609</sup> Vgl. Schweitzer, M. (2005): Planung und Steuerung als Führungsinstrumente. In: Bea, F. X. et al. (Hrsg.): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre; Bd. 2: Führung, 9., neu bearbeitete und erweiterte Aufl., Stuttgart: Lucius & Lucius, 2005, S. 60.

<sup>610</sup> Vgl. Becker, W. (2008): a. a. O., S. 90.

<sup>611</sup> Vgl. Hamel, W. (1988): a. a. O., S. 87.

<sup>612</sup> Ebenda.

<sup>613</sup> Ebenda.

<sup>614</sup> Vgl. Schwarz, R. (2002): a. a. O., S. 241.

netärer auch qualitativer Natur sein können.<sup>615</sup> In diesem Zusammenhang wird die Ermittlung der Ergebnisse aller Alternativen für jedes Kriterium vorgenommen und daraus eine Entscheidungsmatrix erstellt.<sup>616</sup> Durch diese wird das Wertprofil dargestellt, das eine Basis ist, zu bewerten, welche Alternativen die Ziele schlechter als- oder höchstens gleich gut erfüllen wie andere.<sup>617</sup> In der Nutzwertanalyse wird für jede Alternative pro Ziel das erwartete Ergebnis ermittelt und in einem Punktwert dargestellt und beispielsweise auf einer Skala dargestellt, etwa: sehr gut = Punktwert 6, gut = Punktwert 5, durchschnittlich = Punktwert 4, ausreichend = Punktwert 3, schlecht = Punktwert 2, sehr schlecht = Punktwert 1.<sup>618</sup> Dieser Punktwert muss mit einem Kriteriengewicht multipliziert werden, das die Wichtigkeit des Ziels im Verhältnis zu anderen Zielen beschreibt.<sup>619</sup> Daraus stellt der erwartete Gesamtnutzen (Nutzwert) einer Alternative die Summe aller gewichteten Punktwerte dieser Alternative dar.<sup>620</sup> Die Alternative, die den höchsten Gesamtnutzen hat, wird ausgewählt.

Wegen der subjektiven Bestimmungsweise der Kriteriengewichte und der Zielkriterien, die teilweise nichtmonetäre und qualitative Zielsetzung einbeziehen, fließen in den gesamten Beurteilungsprozess zunehmend subjektive Entscheidungen ein. Der Einsatz von subjektiven Bewertungen wird im Fall des Nicht-Vorliegens objektivierter Messdaten vorgenommen, d. h. wenn:<sup>621</sup>

- einige Zielkriterien nicht monetäre sondern qualitativ sind,
- für einige Einfluss- bzw. Modellgrößen keine Messverfahren existieren,
- objektivierte Informationen wegen knapper Zeit nicht beschafft werden können,
- objektive Wahrscheinlichkeiten des Geschehens nicht ermittelt werden können,
- einige Daten, die z. B. durch Kommunikationssysteme entstellte wurden, für den Entscheider unzuverlässig sind,

---

<sup>615</sup> Vgl. Jung, H. (2009): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 11., völlig überarbeitete und aktualisierte Aufl., München: Oldenbourg, 2009, S. 75.

<sup>616</sup> Vgl. Schwarz, R. (2002): a. a. O., S. 240.

<sup>617</sup> Vgl. Schneeweiß, Ch. (1991): Planung I: systemanalytische und entscheidungstheoretische Grundlagen, Berlin [u. a.]: Springer, 1991, S. 110.

<sup>618</sup> Vgl. Schwab, W. (1982): Die Träger von Instandhaltungsleistungen im Anlagengeschäft, Bochum, Univ., Diss., Berlin: Duncker & Humblot, 1984, S. 255; Pepels, W. (2006): a. a. O., S. 451.

<sup>619</sup> Vgl. Pepels, W. (2006): a. a. O., S. 451.

<sup>620</sup> Vgl. Günther, H.-O. / Tempelmeier, H. (2005): Produktion und Logistik, 6., verbesserte Aufl., Berlin [u. a.]: Springer, 2005, S. 71.

<sup>621</sup> Vgl. Schwarz, R. (2002): a. a. O., S. 241f.

- einige Daten, die eine zukünftige Situation beschreiben, nicht objektiv gemessen werden konnten.

Zum Erfolg dieser subjektiven Bewertung stellen die Erfahrungen des Top-Managements einen wesentlichen Faktor dar.<sup>622</sup> Diese Erfahrungen sind bei Entscheidungen unter Ungewissheit die Basis zur Alternativenbewertung, da keine objektivierten Messdaten vorliegen, und damit immer eine subjektive Bewertung vorgenommen wird.

### **4.3 Managementkompetenzen und Erfolgsfaktoren in Bezug auf Implementierungsprozesse**

Nach einem Entscheidungsprozess sind die darin formulierten Strategien und Maßnahmen zu implementieren. Die Implementierung der Maßnahmen stellt einen wesentlichen Erfolgsfaktor des Sanierungsprozesses dar.<sup>623</sup> Dabei übernimmt das Top-Management die größte Verantwortung. Es verfügt über entsprechende fachliche Kompetenz zur Implementierung der Sanierungsmaßnahmen. In der Regel können Maßnahmen nur stufenweise umgesetzt werden, daher wird der Implementierungsprozess in verschiedene Phasen unterteilt.<sup>624</sup> Diese stufenweise Umsetzung der Maßnahmen, die drei aufeinander folgende Phasen (kurzfristige Überlebenseicherung des Unternehmens; Wiederherstellung einer gesunden Position und Erreichen einer angemessenen Rentabilität; Wachstum) umfasst, folgt den Wertzielen des Unternehmens. Die Qualität der Maßnahmen, ihre Machbarkeit sowie starke Unterstützung durch die Mitarbeiter sind wesentliche Voraussetzungen für den Erfolg des Implementierungsprozesses.<sup>625</sup> Tatsächlich finden sich häufig bei der Implementierung einer Strategie vielfältige Widerstände, die das Top-Management überwinden muss.<sup>626</sup> Diese Widerstände führen zu Misserfolgen im Sanierungsprozess, wenn sie nicht angemessen behandelt werden.

Im Folgenden werden die Klassifikation von Widerständen, ihre Ursachen und der angemessene Umgang mit ihnen diskutiert.

---

<sup>622</sup> Vgl. Schwarz, R. (2002): a. a. O., S. 241.

<sup>623</sup> Vgl. Müller, R. (1986): a. a. O., S. 403; Böckenförde, B. (1996): a. a. O., S. 89.

<sup>624</sup> Vgl. Bibeault, D. B. (1982): a. a. O., S. 251.

<sup>625</sup> Vgl. Kudla, R. (2005): a. a. O., S. 99.

<sup>626</sup> Vgl. Schewe, G. (1998): Strategie und Struktur: eine Re-Analyse empirischer Befunde und Nicht-Befunde, Kiel, Univ., Habil.-Schr, Tübingen: Mohr Siebeck, 1998, S. 66.

### 4.3.1 Widerstände gegen die Implementierung

Obwohl die betroffenen Maßnahmen sinnvoll, logisch und erforderlich sind, treten Widerstände auf, da diese mit Veränderungen untrennbar verbunden sind.<sup>627</sup> Die Widerstände haben einen konservativen, defensiven Charakter gegen alle Änderungen, die in irgendeiner Weise im Widerspruch zu den ursprünglichen Zielen des Einzelnen stehen.<sup>628</sup> Wenn die Widerstände – besonders unter Zeitdruck – vernachlässigt werden, führt dies vielfach zum Scheitern in der Umsetzung von Veränderungen.<sup>629</sup> Daher ist für den Umgang mit Widerständen erforderlich, sie anfangs voneinander zu unterscheiden und ihre jeweiligen Ursachen herauszufinden.

#### 4.3.1.1 Klassifikationen von Widerständen

Widerstände können in zwei Kategorien unterteilt werden:<sup>630</sup>

- interne Widerstände: treten von direkten Teilnehmern des Unternehmens selbst auf, und
- externe Widerstände: werden von Individuen oder Gruppen, die im Umfeld des Unternehmens stehen, verursacht.

Zur erfolgreichen Einschätzung von Widerständen gegen die kommenden Veränderungen müssen beide Dimensionen berücksichtigt werden. Wenn die Interessen der Mitarbeiter und Managementkräfte als interne Kräfte auf die Veränderungen während des Implementierungsprozesses im Unternehmen einwirken, indem sie entweder die Veränderung unterstützen oder Widerspruch gegen diese Veränderung einlegen, befindet sich das Unternehmen auch gleichzeitig im Einfluss externer Interessengruppen.<sup>631</sup> Die Zielhierarchie des Unternehmens muss die Interessen aller Eigenkapitalgeber, Fremdkapitalgeber, Mitarbeiter, Führungskräfte, Kunden, Lieferanten sowie Staat und Politik berücksichtigen,<sup>632</sup> sonst führt die Ignorierung dieser Interessen zu Widerständen gegen Veränderung. In der Krisen-

---

<sup>627</sup> Vgl. Scherm, E. / Pietsch, G. (2007): a. a. O., S. 266.

<sup>628</sup> Vgl. Cacaci, A. (2005): Change Management -Widerstände gegen Wandel: Plädoyer für ein System der Prävention, Neubiberg, Univ. der Bundeswehr München, Diss., Wiesbaden: Dt. Univ.-Verl, 2006, S. 85.

<sup>629</sup> Vgl. Doppler, K. / Lauterburg, Ch. (2008): a. a. O., S. 336.

<sup>630</sup> Vgl. Krüge, W. (1994): Organisation der Unternehmung, 3., verbesserte Aufl., Stuttgart [u. a.]: Kohlhammer, 1994, S. 361ff; Cacaci, A. (2005): a. a. O., S. 88ff; Anhand weiteren Kriterien können die Widerstände gegen Veränderungen in offene und verdeckte, bewusste und unbewusste, positive und negative sowie Resistenzgrad von Widerstände kategorisiert werden, siehe auch Cacaci, A. (2005): a. a. O., S. 85ff.

<sup>631</sup> Vgl. Cacaci, A. (2005): a. a. O., S. 88.

<sup>632</sup> Vgl. Hahn, D. (1994): Unternehmungsziele im Wandel. In: Gomez, P. (Hrsg.): Unternehmerischer Wandel: Konzepte zur organisatorischen Erneuerung, Wiesbaden: Gabler, 1994, S. 61f.

situation reicht das Potenzial des Unternehmens zur Krisenbewältigung ohne Fremdhilfe nicht mehr aus. Da der Implementierungsprozess einen erhöhten Finanzbedarf mit sich bringt und möglicherweise zu einer negativen Veränderung der ökonomischen Vorstellungen des Unternehmens führt, treten externe Widerstände auf.<sup>633</sup> Zu Erfolg oder Misserfolg des Implementierungsprozesses stellen die politischen Kräfte mittels Unterstützung für- oder deren Widerstand gegen die Veränderungen einen wesentlichen Faktor dar.<sup>634</sup>

#### 4.3.1.2 Ursachen von Widerständen

Im Allgemeinen werden drei Kategorien von Ursachen für Widerstände genannt: individuelle und organisatorische Ursachen als unternehmensinterne Ursachen sowie unternehmensexterne Ursachen des Widerstandes (siehe Tab. 3).<sup>635</sup> Von den Personen, welche die Aktivitäten im Unternehmen tragen und einen Teil des Veränderungsprozesses darstellen, gehen die individuellen Widerstände aus. Nach Robbins sind die Quellen der individuellen Widerstände gegen Veränderungen grundlegende menschliche Eigenschaften wie Wahrnehmung, Persönlichkeit und Bedürfnisse.<sup>636</sup> Wenn die gelebten Regeln und kulturellen Prägungen, die in einer Unternehmenskultur seit langem gefestigt wurden, durch die Veränderungen gefährdet werden, entstehen Widerstände auf der Ebene des Gesamtunternehmens.<sup>637</sup>

<b>Ursachen von Widerständen</b>		
<b>Unternehmensinterne Ursachen (interne Widerstände)</b>		<b>Unternehmensexterne Ursachen (externe Widerstände)</b>
<b>individuelle Ursachen</b>	<b>organisatorische Ursachen</b>	
Gewohnheit	Strukturelle Trägheit	Gesetzliche und politische Entwicklungen
Sicherheit	Eingeschränktes Blickfeld	Umweltschutzgesetz

<sup>633</sup> Vgl. Cacaci, A. (2005): a. a. O., S. 89f.

<sup>634</sup> Vgl. Bolman, L. G. / Deal, T. E. (2008): Reframing organizations: artistry, choice, and leadership, 4. edition, San Francisco: Jossey-Bass, 2008, S. 193.

<sup>635</sup> Vgl. Hungenberg, H. (2008): a. a. O., S. 396ff.

<sup>636</sup> Vgl. Robbins, S. P. / Judge, T. A. (2009): Organizational behavior, 13 edition, Upper Saddle River [u. a.]: Pearson Prentice Hall, 2009, S. 656.

<sup>637</sup> Vgl. Breitschuh, J. / Wöller, Th. (2007 ): Internationales Marketing: ausgewählte Strategien zur Sicherung von Absatz- und Beschaffungsmärkten, München [u. a.]: Oldenbourg, 2007, S. 65.

Furcht von Ungewissheit	Einfluss der Gruppe	Soziokulturelles Umfeld (Einstellungen, Werte und Normen der Gesellschaft)
Ökonomische Faktoren	Furcht vor Machtverlust	Technikangebot
Selektive Informations- verarbeitung	Bedrohung der Ressour- cenverteilung	Verhalten externer Ressour- cengeber

Tab. 3: Ursachen von Widerständen gegen Implementierung<sup>638</sup>

Es werden fünf Ursachen von individuellen Widerständen unterschieden, die wie folgt dargestellt werden können:<sup>639</sup>

- **Gewohnheit:** Da durch Veränderungen ein Teil der Gewohnheiten, auf die sich die Person zur Bewältigung der Komplexität des Lebens verlässt, verändert werden müssen, tritt ein Widerstand bei der Person auf.
- **Sicherheit:** Die Sicherheitsgefühle der Person werden durch Veränderungen bedroht bzw. gehen verloren.
- **Furcht vor Ungewissheit:** Da die Person nicht weiß, wie sich die Zukunft anhand der Veränderungen entwickeln wird und ob die neue Situationen bewältigt werden kann, entsteht Furcht und damit Widerstand.
- **Ökonomische Faktoren:** Als Folge der Verringerungen der Arbeitsentgelte, die durch Umstrukturierung oder Veränderung der Arbeitsaufgaben erzeugt werden, zeigt der einzelne Arbeitnehmer Widerstände.
- **Selektive Informationsverarbeitung:** Da die Person dazu tendiert, nur das zu hören, was sie „hören will“, werden Vorteile der Veränderung vielleicht zunächst nicht wahrgenommen; es werden nur die Nachteile betrachtet.

<sup>638</sup> Eigene Darstellung.

<sup>639</sup> Vgl. Robbins, S. P. / Judge, T. A. (2009): a. a. O., S. 657; Strunz, H. / Dorsch, M. (2001): Management, München [u. a.]: Oldenbourg, 2001, 206f.

Jedes Unternehmen verfügt über eigene relativ stabile Orientierungsmuster, die auf das Verhalten der Unternehmensmitglieder einwirken, die gemeinsame Verständigungsräume, Wahrnehmungsräume und Wertvorstellungen bestimmen und damit den Mitgliedern Entscheidungshilfen liefern.<sup>640</sup> Je stärker die Unternehmenskultur ausgeprägt ist, desto stärker sind die erwarteten Widerstände gegen Veränderungen. Gegenüber diesen Veränderungen resultieren organisatorische Widerstände aus den folgenden Ursachen:<sup>641</sup>

- Strukturelle Trägheit: Jede Organisation strebt nach Stabilität. Durch Personalauswahl- und Trainingsprozesse werden die zur Einstellung der Organisation passenden Bewerber und daher ein angemessenes Niveau an Kenntnissen und Erfahrungen garantiert. Dementsprechend führen die Veränderungen zur Bedrohung der erreichten stabilen Situation.
- Eingeschränktes Blickfeld: Da die Bereiche und Abteilungen einer Organisation zusammenhängen, können einzelne Bereiche nicht verändert werden, ohne erforderliche Veränderungen in anderen Bereichen durchzuführen.
- Einfluss der Gruppe: Die Bereitschaft einer Person zur Akzeptanz der Veränderungen kann durch die Gruppennorm unterdrückt werden.
- Furcht vor Machtverlust: Die partizipative Entscheidungsfindung und die Übertragung von Kompetenz kann aufgrund von Machtverlust zu Widerstand in der Managementebene führen. In Folge von Umschichtungen kann dadurch die Expertenmacht des Managers bedroht werden.
- Bedrohung der Ressourcenverteilung: Jeder, der in einer Organisation von der angewendeten Verteilung von Ressourcen profitiert, fühlt sich durch Veränderungen (wie Budgetkürzungen oder Personalabbau) bedroht.

Neben unternehmensinternen Ursachen existieren auch externe Ursachen für Widerstände gegen Veränderung. Der staatliche Einfluss kann durch die gesetzlichen Einschränkungen

---

<sup>640</sup> Vgl. Künzler, C. (2001): Kompetenzförderliche Sicherheitskultur: ganzheitliche Gestaltung risikoreicher Arbeitssysteme, Zürich, Univ., Diss., Zürich: Hochsch.-Verl., 2002, S. 58.

<sup>641</sup> Vgl. Robbins, S. P. / Judge, T. A. (2009): a. a. O., S. 657; Vgl. Strunz, H. / Dorsch, M. (2001): a. a. O., 207f.

(wie z. B. das Arbeitsrecht) die Umsetzung einer Strategie behindern.<sup>642</sup> Neben diesen gesetzlichen Rahmenbedingungen können auch politische Entwicklungen den Umsetzungsprozess beeinflussen. Im Produktionsprozess muss das Unternehmen die Umweltschutzgesetze begreifen und alle Gefährdungen der Umwelt soweit wie möglich unterlassen. Die Umsetzungsmöglichkeit unterliegt dem soziokulturellen Umfeld, das die Einstellungen, Werte und Normen der Gesellschaft umfasst und die Umsetzung durch Widerstände behindert.<sup>643</sup> Die Umsetzung bestimmter Strategien kann auch von dem technologischen und gesellschaftlichen Umfeld beeinträchtigt werden. Anhand der Akzeptanz von neuen Technologien innerhalb einer Gesellschaft wird die Umsetzungsmöglichkeit bestimmt.<sup>644</sup> Darüber hinaus schränkt das vorhandene technologische Angebot im Umfeld die angestrebte Umsetzung ein. Im Sanierungsprozess ist der Einfluss bzw. die Veränderungsbereitschaft von externen Ressourcengebern entscheidend, die Beteiligung an- und auch Einfluss auf Unternehmensentscheidungen haben.<sup>645</sup>

### **4.3.2 Umgang mit Widerständen**

Ziel der Individuen, die sich in einem Unternehmen befinden, ist es, die Stabilität und Kontinuität des Unternehmens zu gewährleisten. Da die durch Sanierungsmaßnahmen dargestellten Veränderungen diese Stabilität bedrohen, entstehen Widerstände gegen die Veränderungen. Diese Widerstände haben neben negativen Wirkungen auch einen positiven Effekt, da über Veränderungen weiter diskutiert wird; dies kann durchaus zu einer verbesserten Lösung führen. Daher stellt ein passender Umgang mit diesen Widerständen eine erforderliche Voraussetzung für die Umsetzung der Sanierungsmaßnahmen dar.

Im Folgenden werden der passende Führungsstil sowie die erforderlichen Managementkompetenzen zum Umgang mit Widerständen diskutiert.

---

<sup>642</sup> Vgl. Sander, M. (2004): Marketing-Management: Märkte, Marktinformationen und Marktbearbeitung, Stuttgart: Lucius & Lucius, 2004, S. 776.

<sup>643</sup> Vgl. Kollmann, T. (2009): E-Entrepreneurship Grundlagen der Unternehmensgründung in der Net Economy, 3., überarbeitete und erweiterte Aufl., Wiesbaden: Gabler, 2009, S. 407.

<sup>644</sup> Ebenda.

<sup>645</sup> Vgl. Kieser, A. / Hegele, C. (1998): Kommunikation im organisatorischen Wandel, Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 1998, S. 132; Kollmann, T. (2009): a. a. O., S. 368.

#### 4.3.2.1 Passender Führungsstil

Unter „Führungsstil“ wird ein langfristig relativ stabiles situationsabhängiges Verhaltensmuster der Führungskraft gegenüber Mitarbeitern verstanden.<sup>646</sup> In der betriebswirtschaftlichen Literatur wird die Frage nach dem in einer Unternehmenskrise geeigneten Führungsstil sehr umstritten diskutiert und konzentriert sich auf die Differenzierung eines autoritären und eines kooperativen Führungsstils.<sup>647</sup>

- **Autoritärer Führungsstil:** Wegen des Zeitdrucks in der Unternehmenskrise muss eine schnelle Planung, Implementierung und Kontrolle von Zielen und Maßnahmen ohne Berücksichtigung der möglichen auftretenden Widerstände durchgeführt werden. In diesem Fall werden die Entscheidungen zentral von dem Top-Management ohne umfangreiche Einbindung der betroffenen Unternehmensmitglieder getroffen.<sup>648</sup> Daher wird auf Informationen von der nachgelagerten Führungsebene, die vermutlich zu besseren Problemlösungen führen könnten, verzichtet.<sup>649</sup> Die Verfechter des Stils gehen davon aus, dass Mitarbeiter in Krisensituationen durch Stress überfordert sind und eine in Bezug auf Entscheidungsfindung *autoritäre Führung* wünschen, während die *kooperative Führung* zur Panik führen kann.<sup>650</sup>
- **Kooperativer Führungsstil:** Die Vertreter des kooperativen Führungsstils befürworten ein intensives Zusammenwirken von Führungskräften und Mitarbeitern im Prozess der Planung, Implementierung und Kontrolle der Krisenbewältigungsziele und -Maßnahmen.<sup>651</sup> Dementsprechend werden die vorhandenen Fähigkeiten der Mitarbeiter genutzt, auftretende Widerstände gegenüber den geplanten Maßnahmen verhindert sowie der Verlust von wertvollem Mitarbeiter-Know-how aufgrund von Enttäuschung

---

<sup>646</sup> Vgl. Rothlauf, J. (2004): Total quality management in Theorie und Praxis: zum ganzheitlichen Unternehmensverständnis, 2., neu bearbeitete und erweiterte Aufl., München [u. a.]: Oldenbourg, 2004, S. 163.

<sup>647</sup> Vgl. z. B. Tannenbaum, R. / Schmidt, W. H. (1958): How to choose a leadership pattern. In: HBR – Boston, Mass: Bad. 36, 1958, H. 2, S. 95ff; Bleicher, K. (1980): Zentralisation und Dezentralisation. In: Grochla, E. (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation, 2., völlig neu gestaltete Aufl., Stuttgart: Poeschel, 1980, S. 2405ff.

<sup>648</sup> Vgl. Bergauer, A. (1999): a. a. O., S. 108.

<sup>649</sup> Vgl. Bleicher, K. / Hahn, D. (1974): Führungsprozess und Führungsformen. In: WISU, Bd. 3, 1974, H. 4, S. 156; Berg, C. C. / Treffert, J. C. (1979): Die Unternehmenskrise: Organisatorische Probleme und Ansätze zu ihrer Lösung. In: ZfB, Bd. 49. Jg., 1979, Nr. 6/Juni, S. 466.

<sup>650</sup> Vgl. Oldendorff, A. (1965): Grundzüge der Sozialpsychologie: Betrachtungen über die Problematik der sozialen Wirklichkeit, Köln: Bachem, 1965, S. 182ff; Seidel, E. (1978): Betriebliche Führungsformen: Geschichte, Konzept, Hypothesen, Forschung, Gießen, Wirtschaftswiss. Habil.-Schr, Stuttgart: Poeschel, 1978, S. 267f; Berg, C. C. / Treffert, J. C. (1979): a. a. O., S. 465f.

<sup>651</sup> Vgl. Bergauer, A. (1999): a. a. O., S. 108.

abgewendet.<sup>652</sup> Durch Ergebnisse empirischer Studien wurde festgestellt, dass die Zentralisierung auf autoritäre Führung in Unternehmenskrisen zu zunehmender Existenzbedrohung führt.<sup>653</sup>

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass in Krisensituationen beide Führungsstile Vorteile zeigen. Während der autoritäre Führungsstil wegen der Betonung der Umsetzungsgeschwindigkeit notwendig ist, wird bei kooperativem Führungsstil die Entscheidungsqualität durch umfangreiche Ressourcennutzung verbessert; Widerstände gegen Veränderung werden vermindert. Anhand der einzelnen Phasen der Krisenbewältigung zeigt Krystek die folgenden typischen Führungselemente:<sup>654</sup>

- Problemstellungsphase: Da diese Phase einen prägenden Einfluss für den weiteren Verlauf der Krisenbewältigung hat, soll ein autoritärer Führungsstil dominieren, damit die Führungskräfte das gleiche Verständnis für bestehende Probleme erlangen.
- Planungsphase: Da bei der Entscheidungsvorbereitung das gesamte Wissenspotenzial der Mitarbeiter genutzt werden kann und sie unterstützt und motiviert werden sollen, sollte ein kooperativer Führungsstil angewandt werden.
- Entscheidungsphase: Die Entscheidung sollte aufgrund ihrer weit reichenden Konsequenzen der obersten Führungsebene obliegen.
- Realisationsphase: In der Regel wird ein autoritärer Führungsstil in dieser Phase angewandt, während die kooperativen Elemente nur im Einsatz von Projektgruppen dominieren.
- Kontrollphase: Für die Sicherstellung des Erfolgs sollte die Verlaufs- und Endkontrolle von der obersten Führungsebene angewandt werden.

---

<sup>652</sup> Vgl. Höhn, R. (1974): Das Unternehmen in der Krise: Krisenmanagement und Krisenstab, Bad Harzburg: Verl. für Wissenschaft, Wirtschaft und Technik, 1974, 111ff; Töpfer, A. (1986b): Personalmanagement in der Krise. In: Schimke, E. / Töpfer, A. (Hrsg.): Krisenmanagement und Sanierungsstrategien, 2., durchgesehene Aufl., Landsberg am Lech: Verl. Moderne Industrie, 1986, S. 81ff.

<sup>653</sup> Vgl. Blake, R. R. / Mouton, J. S. (1986): Effektives Krisenmanagement. In: Personal, 38 Jg., 1986, H. 1, S. 8ff; Der Ergebnis dieser von Amesforschungs-Center der NASA Studie, in der den Einfluss menschlichen Versagen bei Flugunfällen untersucht, war deutlich, dass das Fehlen der Einbeziehung des Piloten und Flugzeugbesatzung zum Verlieren notwendigen zur Krisenbewältigung Know-how führt.

<sup>654</sup> Vgl. Krystek, U. (1987): a. a. O., S. 251f.

Dementsprechend ist deutlich erkennbar, dass weder ein rein autoritärer noch ein rein kooperativer Führungsstil in der jeweiligen extremen Form in Krisensituationen passend ist; vielmehr muss der Führungsstil der spezifischen Situation des Unternehmens angepasst werden.<sup>655</sup> Es ist notwendig, neben der Entscheidungsgeschwindigkeit auch die Entscheidungsqualität zu berücksichtigen, um Widerstände und Demotivation seitens der Mitarbeiter zu überwinden (kooperative Elemente).

#### **4.3.2.2 Erforderliche Managementkompetenzen**

In Krisensituationen strebt das Top-Management die Findung einer Veränderungsakzeptanz aller internen sowie externen Interessengruppen an. Für diese Akzeptanz erfordert das Unternehmen ein aktives Eingehen auf die Wertvorstellungen, Bedürfnisse und Ansprüche der betroffenen Interessengruppen.<sup>656</sup> Daher ist eine Schaffung von nachhaltigen Beziehungen zu allen Interessengruppen notwendig, um durch Unterstützung- und Kooperationsbereitschaft dieser Gruppen die langfristige Existenz und den Erfolg des Unternehmens zu sichern.<sup>657</sup> Zum Aufbau dieser Beziehungen muss das Top-Management über Sozialkompetenz verfügen, welche *kommunikative* und *kooperative Fähigkeiten* umfasst (siehe Kapitel 2.3.2).

##### **4.3.2.2.1 Kommunikative Fähigkeiten**

Für eine Umsetzung nach dem Top-Down-Prinzip können die Maßnahmen durch Machtausübung über die Befehlskette nicht durchgeführt werden, weil sich Verhalten und Vorstellung anhand der Konsequenzen von Lern- und Erkenntnisprozessen, die von der eigenen Geschwindigkeit abhängig sind, ändern.<sup>658</sup> Wegen dieses Prinzips verstärken sich Angst, Unsicherheit und Mangel an Vertrauen der Mitarbeiter, weshalb die erfolgreiche Umsetzung verhindert wird. Da Vertrauen, welches über viele Jahre im Unternehmen aufgebaut werden muss, in einer Unternehmenskrise schnell verloren werden kann, wird deutlich, dass Unternehmenskrisen immer eine Vertrauenskrise darstellen.<sup>659</sup> Wenn die internen und externen Interessengruppen die Maßnahmen zur Krisenbewältigung nicht begrei-

---

<sup>655</sup> Vgl. Hess, H. et al. (1998): a. a. O., S. 15.

<sup>656</sup> Vgl. Ulrich, P. (1995): Wissenschaftstheoretische Grundfragen der Führungsforschung – Kritische Theorie. In: Kieser, A. et al. (Hrsg.): Handwörterbuch der Führung, 2. neu gestaltete Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 1995, S. 2203.

<sup>657</sup> Vgl. Ulrich, P. (1993): Wirtschaftsethik und ökonomische Rationalität: zur Grundlegung einer Vernunftethik des Wirtschaftens, Neudr., St. Gallen: Forschungsstelle für Wirtschaftsethik, 1993, S. 34.

<sup>658</sup> Vgl. Schuh, G. (2006): Change Management: Prozesse strategiekonform gestalten, Berlin [u. a.]: Springer, 2006, S. 77.

<sup>659</sup> Vgl. Lützenrath, Ch. et al. (2006): a. a. O., S. 67.

fen, kann dies wegen Widerständen zum Misserfolg der Sanierung führen. Je deutlicher die Sanierungsmaßnahmen für Betroffene sind, desto erfolgreicher kann die Umsetzung erfolgen. Daher spielt Kommunikation eine wesentliche Rolle im Sanierungsprozess, da sie die aktuelle und erwartete Situation für alle externen und besonders internen Interessengruppen transparent und abschätzbar macht und daher die Unsicherheit reduziert, die Motivation positiv beeinflusst und die Abwanderung von qualitativ hochwertigen Mitarbeitern hemmt.<sup>660</sup> Diese effektive Kommunikation nach innen und außen ist für das Top-Management ein wesentlicher Faktor für den Erfolg des Sanierungsprozesses.

● **Interne Kommunikation:** In einer Unternehmenskrise stellt die Mitwirkung von *Führungskräften* einen entscheidenden Faktor für den Erfolg der Sanierung dar. Sie spielen in Sanierungszeiten eine Doppelrolle: Einerseits sind sie Adressat und gleichzeitig Absender für die Veränderungsprozesse in der Kommunikation mit den Mitarbeitern, andererseits sind sie dafür verantwortlich, die Projekte in ihrem Verantwortungsbereich umzusetzen.<sup>661</sup> Wenn die Verantwortungen nicht oder nur wenig erfüllt werden können oder die Führungskräfte zum Veränderungsprozess nicht beitragen können oder wollen, kann die wirksame Rolle der Führungskräfte im Sanierungsprozess verloren gehen.<sup>662</sup> Dementsprechend müssen Führungskräfte über den Veränderungsprozess frühzeitig und umfassend informiert werden, damit sie zur Zielerreichung aktiv beitragen können,<sup>663</sup> und ihre Interessen möglichst berücksichtigt werden. Eine frühzeitige, effektive Kommunikation zwischen Top-Management und anderer Führungsebene führt dazu, dass die Führungskräfte im Sanierungsprozess wirksam eingreifen können und dadurch ihre Widerstände gegen Veränderungen verhindert werden, da sie Teil der Veränderungen sind. In der Sanierung müssen die *Mitarbeiter* das Veränderungsprogramm operativ umsetzen. Die Meinungen der Mitarbeiter eines Unternehmens unterteilen sich im Sanierungsprozess durchschnittlich wie folgt: Etwa 20 % sind Befürworter der Veränderungen, weitere 20 % sind Veränderungsgegner und 60 % sind Mitläufer.<sup>664</sup> Während durch die Kommunikation die Befürworter

---

<sup>660</sup> Vgl. Kraus, K.-J. / Buschmann, H. (2009): § 5 Sanierungskonzept und Umsetzungsmanagement einer nachhaltigen Unternehmenssanierung. In: Buth, A. K. / Hermanns, M. (Hrsg.): Restrukturierung, Sanierung, Insolvenz: Handbuch, 3., vollständig neu bearbeitete Aufl., München: Beck, 2009, S. 151.

<sup>661</sup> Vgl. Reinert, M. (2006): Kommunikation als Managementaufgabe in Sanierung: Ausgestaltung der internen und externen Kommunikation. In: Hommel, U. et al. (Hrsg.): Handbuch Unternehmensrestrukturierung: Grundlagen, Konzepte, Maßnahmen, Wiesbaden: Gabler, 2006, S. 425.

<sup>662</sup> Vgl. Kruse, P. (2004): Next practice - erfolgreiches Management von Instabilität: Veränderung durch Vernetzung, Offenbach: GABAL-Verl., 2004, S. 69f.

<sup>663</sup> Vgl. Doppler, K. / Lauterburg, Ch. (2008): a. a. O., S. 76.

<sup>664</sup> Vgl. Reinert, M. (2006): a. a. O., S. 426.

eingebunden und gestärkt und die hohe Zahl der Mitläufer positiv den Veränderungen gegenüber orientiert werden, müssen die dauerhaften Veränderungsgegner nun durch die hohe Beteiligung der anderen Mitarbeiter eingebunden werden.<sup>665</sup> Wenn sie Demotivation, Unsicherheit, Behinderungen, Ängste um den Arbeitsplatz sowie informelle Kommunikation erleben, kann dies zu starkem Rückgang ihrer Leistungen führen.<sup>666</sup> Daher müssen die Mitarbeiter nicht nur informiert, sondern auch motiviert, mobilisiert sowie emotional begeistert werden, um ihre Unterstützung zum Sanierungsprozess zu bekommen.<sup>667</sup> In diesem Bezug ist es notwendig, effektive Kommunikation zwischen Top-Management und Mitarbeitern durchzuführen, um das Veränderungsprogramm transparent zu gestalten und sich selbst über Mitarbeiterinteressen zu informieren; so werden die Mitarbeiter motiviert und Widerstände gegen Veränderungen verhindert. Die Informationen, die abhängig von der jeweiligen Phase des Sanierungsprozesses sind, müssen durch persönlichen Dialog erklärt und emotional formuliert werden.<sup>668</sup> Es ist deutlich, dass der Sanierungsprozess finanzielle Ressourcen erfordert. Da die Finanzierung in das Unternehmen den *Eigenkapitalgebern* eine dauerhafte Einkommensquelle absichern soll, ist die Planung von Zielen von zentraler Bedeutung.<sup>669</sup>

- **Externe Kommunikation:** Während Eigenkapitalgeber kurzfristig bei Misserfolg des Sanierungsprozesses das größte Verlustpotenzial haben und langfristig beim Sanierungserfolg massenhaft profitieren können, haben *Fremdkapitalgeber* bei einem Scheitern der Sanierung ein vergleichsweise niedriges Verlustpotenzial, welches abhängig von der Besicherung der Kredite ist.<sup>670</sup> Für die finanzielle Unterstützung des Sanierungsprozesses erfordern die Kapitalgeber ein höheres und frühzeitiges Informationsmaß sowie sorgfältige Detaillierung.<sup>671</sup> Daher muss das Top-Management im Dialog mit dem Kapitalgeber die Sanierungsmaßnahmen und deren Umsetzungsfähigkeit detailliert darlegen und durch kontinuierliche Kommunikation (wie z. B. regelmäßige Präsentationen bzw. Telefonkonferen-

---

<sup>665</sup> Vgl. Seven, Ch. (2005): How Employees Respond to Change. In: Harvard Business School: The essentials of managing change and transition, Boston, Mass.: Harvard Business School Press, 2005, S. 118.

<sup>666</sup> Vgl. Reinert, M. (2006): a. a. O., S. 426.

<sup>667</sup> Vgl. Rosenstiel, L. v. / Comelli, G. (2003): a. a. O., S. 206 ff.

<sup>668</sup> Vgl. Reinert, M. (2006): a. a. O., S. 427.

<sup>669</sup> Vgl. Weber, J. et al. (2002): Value Based Management erfolgreich umsetzen, Vallendar: WHU-Otto-Beisheim-Hochschule, Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, 2002, 14.

<sup>670</sup> Vgl. Reinert, M. (2006): a. a. O., S. 430.

<sup>671</sup> Ebenda.

zen) über den Fortschritt der Sanierung berichten.<sup>672</sup> Wenn sich die Kapitalgeber von diesen Maßnahmen und Fähigkeit überzeugen lassen, unterstützen sie die Veränderungsprozesse. Danach müssen auch die *Kunden* und *Lieferanten* frühzeitig und ausführlich von bevorstehenden Veränderungen benachrichtigt werden. Dazu werden durch proaktive Kommunikation die Notwendigkeit der Veränderungen dargelegt und die Kunden über die Dauer, die der Veränderungsprozess haben wird, informiert.<sup>673</sup> Darüber hinaus muss den Kunden versichert werden, dass sie die Produkte oder Dienstleistungen in gleicher Qualität erhalten werden wie zuvor; Lieferanten hingegen müssen überzeugt werden, dass die Geschäftsbeziehung langfristig und stabil ist, sodass ohne Vorkasse geliefert wird.<sup>674</sup> Dementsprechend muss das Top-Management diesen Interessengruppen neben dem Veränderungsplan auch kontinuierliche Informationen über den Fortschritt der Sanierung in schriftlicher Form oder persönlichen Gesprächen näher bringen. In der Sanierungszeit stellen Personalabbau, Verlagerung von Unternehmensteilen sowie Standort- und Beschäftigungssicherung wichtige Themen für *Politiker* bzw. *Staat* dar.<sup>675</sup> Darüber hinaus beschränken die rechtlichen und politische Entwicklungen sowie die Umweltschutzgesetze die Handlungsspielräume. Dementsprechend ist es erforderlich, dass das Top-Management die relevanten Entscheidungen in dem Politikbereich besonderes durch möglichst persönlichen Dialog über das Veränderungsprogramm evoziert, um Unterstützung zu gewinnen. Diese Unterstützung ist besonderes notwendig, wenn das Unternehmen eine staatliche Finanzierung fordert.

#### **4.3.2.2.2 Kooperative Fähigkeiten**

Der Zweck einer Kooperation ist, dass Personen im Verband gemeinsam ein angestrebtes Ziel realisieren können, das eine Person alleine nicht oder nur schwer schaffen könnte. So kann eine Anpassung an veränderte Marktbedürfnisse durchgeführt und für alle Kooperationspartner eine bessere Position im Wettbewerb erreicht werden.<sup>676</sup> In der Krisensituation umfasst die Kooperationsgruppe neben den internen Interessengruppen auch externe Interessengruppen wie z. B. den Gläubiger, den Kunden, den Lieferanten und der allgemeinen

---

<sup>672</sup> Ebenda.

<sup>673</sup> Vgl. Scharff, A. (2005): Kundenabwanderung bei Übernahmen und Fusionen: eine interaktions- und netzwerktheoretische Perspektive am Beispiel des Business-to-Business-Bereichs, Leipzig, Handels-hochschule, Diss., Wiesbaden: Dt. Univ.-Verl., 2005, S. 234.

<sup>674</sup> Vgl. Reinert, M. (2006): a. a. O., S. 431.

<sup>675</sup> Ebenda.

<sup>676</sup> Vgl. Harzer, K. (2006): Wie Sie Gewinn bringend Kooperationen schmieden, Berlin: Cornelsen, 2006, S. 38.

Öffentlichkeit.<sup>677</sup> Der Aufbau von Vertrauen ist die Basis und der Impuls für Kooperation im krisenbefallenen Unternehmen und stellt damit ein wichtiges Kriterium zur Bewältigung von Widerständen gegen den Umsetzungsprozess dar.<sup>678</sup> Nur durch eine effektive Kommunikation zwischen Top-Management und den verschiedenen Interessensgruppen kann Vertrauen und die Glaubwürdigkeit aufgebaut werden (vgl. Kapitel 4.3.2.2.1). Anhand dieses aufgebauten Vertrauens kann die notwendige Unterstützung der Unternehmensmitglieder zum Sanierungsprozess gesichert werden. Das wesentliche Kriterium für eine Kooperation ist das Vorliegen einer ähnlichen Weltanschauung und gleicher Vorstellungen sowie des gleichen Engagements der Kooperationspartner.<sup>679</sup> Darüber hinaus ist es für eine fruchtbare Kooperation erforderlich, dass die Kooperationspartner über fachliche Kompetenz sowie Sozialkompetenz verfügen.<sup>680</sup> Der Erfolg einer Kooperation beruht auf Arbeitsteilung bzw. auf Spezialisierung, in der jeder Kooperationspartner für einen bestimmten Beitrag verantwortlich ist.<sup>681</sup> Während die internen Interessengruppen über unternehmensinterne Informationen besonders in Funktionsbereichen (Beschaffung, Produktion, Absatz etc.) verfügen, haben die externen Interessengruppen erforderliche Informationen über die Unternehmensumwelt. Dazu muss eine strenge Kooperation zwischen diesen beiden Interessengruppen gestaltet werden. Für den Erfolg dieser Kooperation ist eine Koordination der Arbeitsfelder unverzichtbar,<sup>682</sup> wobei Kommunikation eine wesentliche Rolle spielt, sodass die Kooperation durch Koordination unterstützt werden kann.<sup>683</sup> Das Hauptziel dieser Kooperation liegt darin, dass interne und externe Kooperationspartner zur Strategieentwicklung beitragen und damit ein erfolgreicher Veränderungsprozess gesichert werden kann.<sup>684</sup> Zur Schaffung einer strategischen Analyse ist es erforderlich, dass jeder Akteur im Prinzip zur Kooperation bereit ist (Freundlichkeit) und dass seine zukünftige

---

<sup>677</sup> Vgl. Hommel, U. / Kemper, A. (2006): Sicherung der Netzwerkintegrität in der Unternehmenssanierung. In: Hommel, U. et al. (Hrsg.): Handbuch Unternehmensrestrukturierung: Grundlagen, Konzepte, Maßnahmen, Wiesbaden: Gabler, 2006, S. 629.

<sup>678</sup> Vgl. Cacaci, A. (2005): a. a. O., S. 163.

<sup>679</sup> Vgl. Nohl, A.-M. (2009): Interview und dokumentarische Methode: Anleitungen für die Forschungspraxis, 3. Aufl., Wiesbaden: VS, Verl. für Sozialwissenschaften, 2009, S. 94.

<sup>680</sup> Vgl. Riemer, K. (2004): Sozialkapital und Kooperation: zur Rolle von Sozialkapital im Management zwischenbetrieblicher Kooperationsbeziehungen, Münster, Univ., Diss., Tübingen: Mohr Siebeck, 2005, S. 354.

<sup>681</sup> Vgl. Laux, H. / Liermann, F. (2005): Grundlagen der Organisation: die Steuerung von Entscheidungen als Grundproblem der Betriebswirtschaftslehre, 6. Aufl., Berlin [u. a.]: Springer, 2005, S. 4.

<sup>682</sup> Vgl. Jahnke, I. (2005): Dynamik sozialer Rollen beim Wissensmanagement: soziotechnische Anforderungen an Communities und Organisationen, Dortmund, Univ., Diss., Wiesbaden: Dt. Univ.-Verl., 2006, S. 87.

<sup>683</sup> Vgl. Herrmann, Th. (2001): Kommunikation und Kooperation. In: Schwabe, G. et al. (Hrsg.): CSCW-Kompodium: Lehr- und Handbuch zum computerunterstützten kooperativen Arbeiten, Berlin [u. a.]: Springer, 2001, S. 23.

<sup>684</sup> Vgl. Hommel, U. / Kemper, A. (2006): a. a. O., S. 630ff.

Kooperation, die von Interaktionen neuer Akteure erzeugt wird, von vergangenen Kooperationen abhängig gemacht wird (Provozierbarkeit).<sup>685</sup> In dieser Analyse werden die relevanten Aspekte der internen und externen Kooperationspartner zunächst getrennt gesammelt und danach eine allgemeine Basis gefunden.<sup>686</sup> Die Rolle des Top-Managements liegt im Analyseprozess darin, eine intensive Auseinandersetzung mit den Kooperationspartnern zu betreiben,<sup>687</sup> um gemeinsam eine strategische Analyse zu schaffen und daraus die langfristigen Erfolgspotenziale des Unternehmens abzuleiten. Diese Kooperation führt zur Motivation der Mitarbeiter und zu einem Zugewinn ihres Engagements sowie zur Entfaltung ihrer Kreativität.<sup>688</sup> Durch die Innovation bezüglich interner Produktionsprozesse oder bei der Entwicklung neuer Materialien für Produkte können riesige Kosteneinsparungen als quantitative Erfolgsgröße erlangt werden.<sup>689</sup> Die Wirkung externer Kooperationen umfasst zwei Dimensionen: Erstens werden quantitative Erfolgswirkungen in Bezug auf Kosteneinsparungen erzielt, zweitens werden wesentliche qualitative Erfolgsgrößen wie Image, Kundenzufriedenheit und Innovationsfähigkeit erworben.<sup>690</sup> Darüber hinaus können durch Kooperation die Qualität der Sanierungsmaßnahmen und die Umsetzungsgeschwindigkeit erhöht sowie die Unterstützung der Beteiligten am Umsetzungsprozess frühzeitig sichergestellt werden.<sup>691</sup> Da im Sanierungsprozess Zeit eine knappe Ressource ist, wird durch Kooperation wertvolle Zeit bezüglich der Analyse- und Umsetzungsphase gewonnen.

#### **4.4 Managementkompetenzen und Erfolgsfaktoren in Bezug auf Kontrollprozesse**

Bei Entscheidungen unter Unsicherheit muss das Top-Management seine Kontrolle scharf ausüben. Für erfolgreiche Kontrolle ist eine hohe Fachkompetenz des Top-Managements notwendig.<sup>692</sup> Die Kontrolle geht immer mit der Planung einher, ist aber dennoch klar von

---

<sup>685</sup> Vgl. Axelrod, R. (2009): Die Evolution der Kooperation, 7. Aufl., München: Oldenbourg, 2009, S. 205.

<sup>686</sup> Vgl. Hommel, U. / Kemper, A. (2006): a. a. O., S. 628.

<sup>687</sup> Ebenda.

<sup>688</sup> Vgl. Bonus, H. (2001): Wirtschaft, Zeit und Gesellschaft. In: Wissenschaftliche Arbeitsstelle des Oswald-von-Nell-Breuning-Hauses (Hrsg.): Zeitgeister: Ringen um Arbeit - Zeit - Leben, Münster: Lit, 2001, S. 30.

<sup>689</sup> Vgl. Dippel, Th. (2004): Erfolgswirkungen strategischer Turnaround-Maßnahmen auf Unternehmensziele- eine empirische Ableitung. In: Bickhoff, N. et al. (Hrsg.): Die Unternehmenskrise als Chance: innovative Ansätze zur Sanierung und Restrukturierung, Berlin [u. a.]: Springer, 2004, S. 177.

<sup>690</sup> Ebenda.

<sup>691</sup> Vgl. Zirener, J. (2005): a. a. O., S. 271.

<sup>692</sup> Vgl. Lüschor, F. / Zitzke, E. (2004): Projektleitung - alle Rollen souverän meistern: Steueremann, Anstreiber, Seelenröster und mehr, München [u. a.]: Hanser, 2004, S. 205.

dieser abzugrenzen:<sup>693</sup> Obgleich eine Planung ohne Kontrolle sinnlos ist, ist die Kontrolle ohne Planung sogar ausgeschlossen.<sup>694</sup> Der Zweck einer Kontrolle ist ein Vergleich zwischen Ist- und Soll-Größen, um den Erfolg der Durchführung des gewählten Plans zu messen (siehe Kapitel 3.1.4). In dieser Kontrolle werden eventuelle Abweichungsursachen festgestellt, die dabei als Managementfehler (Planungs-, Entscheidungs-, oder Umsetzungsfehler) dargestellt werden (siehe Kapitel 2.1.5); danach wird die falsche strategische Ausrichtung korrigiert, um die Liquidation zu vermeiden.

Zur Anpassung an veränderte Bedingungen in der Unternehmensumwelt und damit der Festlegung der strategischen Ziele stellt der Lernprozess einen wesentlichen Faktor dar.<sup>695</sup> Anhand dieses Lernprozesses wird die Durchführung der strategischen Planung angestrebt, die kollektiv generiert wird, um eine Anpassung zwischen Unternehmen und Umwelt umzusetzen.<sup>696</sup> Da die Problemlösung keine Frage der Informationsverfügbarkeit ist, sondern eine Frage des Begriffsvermögens, liegt die Problemlösung immer in einem Lernprozess verborgen.<sup>697</sup> Planung, Ausführung und Beurteilung von Lernprozessen erfordern im Kern Lernkompetenz.<sup>698</sup> Wenn Lernkompetenz zur Erlangung der jeweiligen Kompetenz erforderlich ist, stellt sie nach Erwerb der Kompetenzstandards eine Dimension von Handlungskompetenzen dar, wofür lebenslanges Lernen notwendig ist.<sup>699</sup> Unter Lernkompetenz werden die Kenntnisse, Fähigkeiten, Fertigkeiten, Gewohnheiten, Werthaltungen und Einstellungen, die für individuelle und kollektive Lernprozesse notwendig sind und zugleich

---

<sup>693</sup> Vgl. Delfmann, W. / Reihlen, M. (2002): Planung. In: Küpper, H.-U. / Wagenhofer, A. (Hrsg.): Handwörterbuch Unternehmensrechnung und Controlling, 4., völlig neu gestaltete Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2002, S. 1440.

<sup>694</sup> Vgl. Pfohl, H.-Ch. / Stölzle, W. (1997): Planung und Kontrolle: Konzeption, Gestaltung, Implementierung, 2., neu bearbeitete Aufl., München: Vahlen, 1997, S. 12.

<sup>695</sup> Vgl. Zobolski, A. (2008): Kooperationskompetenz im dynamischen Wettbewerb: eine Analyse im Kontext der Automobilindustrie, Potsdam, Univ., Diss., Wiesbaden: Gabler, 2008, S. 195.

<sup>696</sup> Vgl. Gälweiler, A. (1990): Strategische Unternehmensführung, 2. Aufl., Frankfurt/Main [u. a.]: Campus Verl., 1990, S. 26f; Gernert, Ch. / Ahrend, N. (2002): IT-Management: System statt Chaos: ein praxisorientiertes Vorgehensmodell, 2., korrigierte Aufl., München [u. a.]: Oldenbourg, 2002, S. 110.

<sup>697</sup> Vgl. Jäger, U. (2003): Wertbewusstes Controlling: harte und weiche Faktoren integrieren, Wiesbaden: Gabler, 2003, S. 61f.

<sup>698</sup> Vgl. Klafki, W. (1998): Schlüsselqualifikationen / Allgemeinbildung - Konsequenzen für Schulstrukturen. In: Braun, K.-H. et al. (Hrsg.): Schule mit Zukunft: bildungspolitische Empfehlungen und Expertisen der Enquete-Kommission des Landtages von Sachsen-Anhalt, Opladen: Leske + Budrich, 1998, S. 153.

<sup>699</sup> Vgl. Grewe, A. / Piotrowski, A. (2006): Entwicklung eines Verfahren zur Anrechnung formal und informell erworbener Kompetenzen im Bereich Gesundheit/Pflege - das Portfolio – Assessmentverfahren. In: Koch, M. / Westermann, G. (Hrsg.): Von Kompetenz zu Credits: Anrechnung beruflicher Kompetenzen auf ein Hochschulstudium, Wiesbaden: Dt. Univ.-Verl., 2006, S. 61.

beim Lernen entwickelt und optimiert werden, verstanden;<sup>700</sup> es existiert also eine wechselseitige Beziehung zwischen Lernprozessen und den anderen Kompetenzdimensionen (siehe Abb. 13), die in den Kapiteln 4.1, 4.2 und 4.3 detailliert diskutiert worden sind.

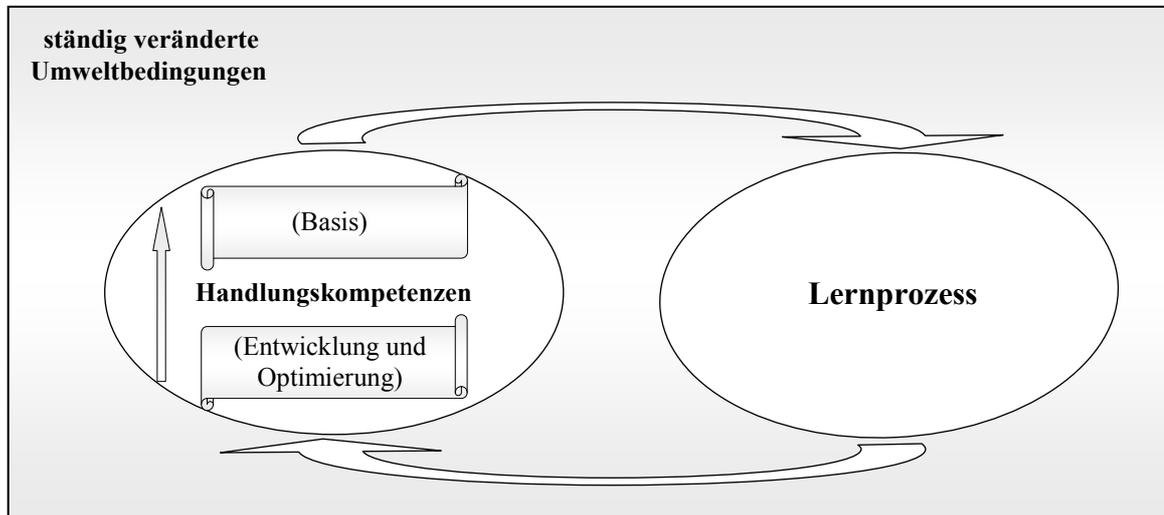


Abb. 13: Handlungskompetenzen und Lernprozess<sup>701</sup>

Für einen erfolgreichen Lernprozess sind vor allem zwei Kompetenzen wesentlich: personale Kompetenz und Sozialkompetenz.<sup>702</sup> Unter personaler Kompetenz wird die Disposition einer Person verstanden, d. h. die Fähigkeit zur realitätsangemessenen Einschätzung seiner Fähigkeiten, Einstellungen und Werthaltungen und damit die Wahrnehmung und das Erkennen seiner Stärken und Schwächen bzw. seiner Möglichkeiten und Grenzen, um wirksam in seine Welt eingreifen und verantwortlich handeln zu können und sich damit anhand der Anforderungen und Erwartungen der Umwelt kreativ zu entwickeln und zu lernen.<sup>703</sup> Demzufolge ist die personale Kompetenz immer mit anderen Kompetenzdimen-

<sup>700</sup> Vgl. Schmidinger, E. (2008): das Portfolio als Unterrichtsstrategie: Portfolios und Unterricht, ein wechselseitiges Verhältnis. In: Brunner, I. et al. (Hrsg.): Das Handbuch Portfolioarbeit: Konzepte, Anregungen, Erfahrungen aus Schule und Lehrerbildung, 2. Aufl., Seelze-Velber: Kallmeyer, 2008, S. 69.

<sup>701</sup> Eigene Darstellung.

<sup>702</sup> Vgl. Mandl, H. / Krause, U.-M. (2001): Lernkompetenz für die Wissensgesellschaft. (Forschungsbericht Nr. 145), München: Ludwig-Maximilians-Universität, Lehrstuhl für Empirische Pädagogik und Pädagogische Psychologie, 2001, S. 10.

<sup>703</sup> Vgl. Heyse, V. / Erpenbeck, J. (1997): Der Sprung über die Kompetenzbarriere: Kommunikation, selbstorganisiertes Lernen und Kompetenzentwicklung von und in Unternehmen, Bielefeld: Bertelsmann, 1997, S. 59; Kahabka, G. (2004): Potenzialbewertung und Potenzialentwicklung der Mitarbeiter. In: Bröckermann, R. / Pepels, W. (Hrsg.): Personalbindung: Wettbewerbsvorteile durch strategisches Human Resource Management, Berlin: Schmidt, 2004, S. 86; Erpenbeck, J. / Rosenteil, L. v. (2007): a. a. O., S. XXIV; Erpenbeck, J. / Heyse, V. (2007): Die Kompetenzbiographie: Wege der Kompetenzentwicklung, 2., aktualisierte und überarbeitete Aufl., Münster [u. a.]: Waxmann, 2007, S. 89.

sionen verflochten; sie stellt Gewissenskompetenz oder Verantwortungskompetenz dar.<sup>704</sup> Eine Person, die über personale Kompetenz verfügt, kann sich die Frage beantworten, ob sie die eigene Tätigkeit vor ihrem Gewissen verantworten kann. Dementsprechend hat die personale Kompetenz einen entscheidenden Einfluss auf Lernprozesse.

Je besser Kompetenzen entwickelt sind, desto leichter ist es für den Lernenden, neue und unbekannte Lernprozesse zu begreifen und Problemlösungen zu finden.<sup>705</sup> Eine Studie von Klein zeigt, dass eine fehlende wesentliche Motivation und fehlende Akzeptanzwerte zur Verhinderung selbstgesteuerter Lernprozesse führen.<sup>706</sup> Personale und soziale Kompetenz sind miteinander stark verbunden.<sup>707</sup> Eine Person, die ihre Fähigkeiten, Einstellungen und Werte einschätzen und an veränderte Umweltbedingungen und der eigenen Verantwortung gesellschaftlichen Werten gegenüber entwickeln kann, kann ihr Handeln verantwortlich ausüben und mit anderen zur Erreichung gemeinsamer Ziele kooperativ arbeiten.<sup>708</sup> Dementsprechend bildet die personale Kompetenz die zentrale Basis zum Lernprozess, der individuell oder kollektiv vorangehen kann. Da die strategische Planung Partnerkooperation zur Bewältigung von Unternehmenskrisen erfordert, wird der Lernprozess kooperativ erledigt.

Als Ergebnis dieses Lernprozesses, der lernbare bzw. erwerbbar Handlungskompetenzen erfordert, werden Problemursachen sowie umfassende und nachhaltige Problemlösungen erarbeitet.<sup>709</sup> In diesem Zusammenhang stellen die fachlich-methodischen Kompetenzen bei der Herangehensweise an Problemstellungen den wesentlichen Faktor dar, um kreative Lösungen methodisch zu finden oder Methoden kreativ weiterzuentwickeln.<sup>710</sup> Durch diese

---

<sup>704</sup> Vgl. Löwisch, D.-J. (2000): *Kompetentes Handeln: Bausteine für eine lebensweltbezogene Bildung*, Darmstadt: Wiss. Buchges, 2000, 139.

<sup>705</sup> Vgl. Cohen, W. M. / Levinthal, D. A. (2008): *Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation*. In: *Organizational learning and knowledge management*, Vol. 2: *Learning by organizations*. - Cheltenham [u. a.]: Elgar, 2008, S. 212.

<sup>706</sup> Vgl. Klein, B. (2000): *Didaktisches Design hypermedialer Lernumgebungen: die adaptive Lernumgebung "incops" zur Einführung in die Kognitionspsychologie*, Saarbrücken, Univ., Diss., Marburg: Tectum-Verl., 2000, S. 123ff.

<sup>707</sup> Vgl. Erpenbeck, J. / Heyse, V. (2007): a. a. O., S. 98.

<sup>708</sup> Vgl. Erpenbeck, J. / Heyse, V. (2007): a. a. O., S. 98f.

<sup>709</sup> Vgl. Bontrup, H.-J. / Hansen, K. (2001): *Personalwirtschaftliche Grundlagen der Ausbildung*. In: Bontrup, H.-J. / Pulte, P. (Hrsg.): *Handbuch Ausbildung: Berufsausbildung im dualen System*, München [u. a.]: Oldenbourg, 2001, 135; Pfadenhauer, M. (2005): *Auf gleicher Augenhöhe reden: das Experteninterview – ein Gespräch zwischen Experte und Quasi-Experte*. In: Bogner, A. et al. (Hrsg.): *Das Experteninterview: Theorie, Methode, Anwendung*, 2. Aufl., Wiesbaden: VS, Verl. für Sozialwissenschaften, 2005, S. 115.

<sup>710</sup> Vgl. Sydow, J. et al. (2003): *Kompetenzentwicklung in Netzwerken: eine typologische Studie*, Wiesbaden: Westdt. Verl., 2003, 18.

kreativen Lösungen wird neues Wissen angeeignet, anhand dessen sich die Kompetenzen, die sich während der Wissensanwendung zeigen, weiterentwickeln können. Hauptsächlich muss auch neues oder verwandtes Wissen zur Problemlösung aus der Umwelt aufgenommen werden. Zur Realisierung der Lösungen bei existenzbedrohenden Problemen, die aufgrund der Veränderungen in Umweltbedingungen entstanden sind, ist eine Bewältigung der Lernanforderungen nötig, welche das Ziel der Entwicklung von Kompetenzen haben.<sup>711</sup> Abschließend verweist der Begriff „Lernkompetenz“ auf lebenslanges Lernen, d. h. auf die Fähigkeit, immer wieder unter neuen Umweltbedingungen das Lernen zu lernen.<sup>712</sup>

---

<sup>711</sup> Vgl. Bergmann, B. et al. (2000): Kompetenzentwicklung und Berufsarbeit, Münster [u. a.]: Waxmann, 2000, S. 21; Beck, S. (2004): Skill-Management: Konzeption für die betriebliche Personalentwicklung, Hohenheim, Univ., Diss., Wiesbaden: Dt. Univ.-Verl., 2007, S. 97; Bergmann, B. et al. (2006): Kompetent für die Wissensgesellschaft, Münster [u. a.]: Waxmann, 2006, S. 25f.

<sup>712</sup> Vgl. Wiesner, G. / Wolter, A. (2005): Einleitung: In: Wiesner, G. / Wolter, A. (Hrsg.): Die lernende Gesellschaft: Lernkulturen und Kompetenzentwicklung in der Wissensgesellschaft, Weinheim [u. a.]: Juventa-Verl., 2005, S. 31.

## 4.5 Zusammenfassung der Managementkompetenzen und Erfolgsfaktoren des Sanierungsprozesses

In diesem Kapitel sind die Managementkompetenzen und Erfolgsfaktoren des Sanierungsprozesses, die entlang der einzelnen Sanierungsphasen und anhand der Herausforderungen des Prozesses der Sanierung zu ermitteln sind, zusammengefasst. Die Ermittlung dieser Erfolgsfaktoren wurde nach den theoretischen Überlegungen und der Analyse des Autors getroffen. In Tab. 4 werden die abgeleiteten Erfolgsfaktoren der jeweiligen Sanierungsschritte als Ausgangsbasis für die empirische Untersuchung dargestellt.

<b>Erfolgsfaktoren</b>	
<b>Planung</b>  (Kapitel 4.1)	Informationsbeschaffung von Interessengruppen (face to face)
	Medienkritik (Verminderung von Risiken durch kritische Informationshandhabung von Medien)
	Mediennutzung (Informationsbeschaffung)
	Möglichst schnelle Durchführung der Unternehmens- und Umweltanalyse
	Ermittlung der Erfolgspotenziale (zukünftige Stärken des Unternehmens)
	Beurteilung der Sanierungsfähigkeit und -würdigkeit
	Definition klarer Ziele (Wert-, Sach- und Sozialziele)
<b>Entscheidung</b>  (Kapitel 4.2)	Verfügbarkeit von verschiedenen Lösungsmethoden und –techniken
	Möglichst schnelle Ermittlung von Entscheidungsalternativen (anhand der Erfolgspotenziale und Zielformulierung)
	Beurteilung der Entscheidungsalternativen (Treffen umfassender und integrierter Entscheidungen)
	Intuitive Strategiensuche aufgrund unzureichender Information

<b>Umsetzung</b>  (Kapitel 4.3)	Informationsmitteilung für Interessengruppen
	Aufbau von Vertrauen mit Interessengruppen
	Kooperation mit internen Interessengruppen zur Erstellung einer strategischen Planung
	Kooperation mit externen Interessengruppen zur Erstellung einer strategischen Planung
	Genau und schnelle Umsetzung der Sanierungsmaßnahmen
<b>Kontrolle</b>  (Kapitel 4.4)	Regelmäßige und strenge Kontrolle der Wirkung der umgesetzten Sanierungsmaßnahmen
	Selbsteinschätzung der Fähigkeiten, Einstellungen und Werte
	Bereitschaft zur Weiterentwicklung von Fähigkeiten, Einstellungen und Werten

Tab. 4: Erfolgsfaktoren in Bezug auf den Sanierungsprozess<sup>713</sup>

Darüber hinaus wurde gezeigt, dass Bündel von Managementkompetenzen zur Umsetzung dieser Erfolgsfaktoren innerhalb der einzelnen Sanierungsphasen relevant sind. Anhand der theoretischen Vorstellungen werden die folgenden wesentlichen Managementkompetenzen ermittelt:

Fachkompetenz

Methodische Kompetenz

Sozialkompetenz

Kommunikative Kompetenz

Personalkompetenz

Intuitive Kompetenz

Medienkompetenz

Lernkompetenz

---

<sup>713</sup> Eigene Darstellung.

In der empirischen Untersuchung, die den nächsten Schritt darstellt, sind die folgenden Fragen zu klären:

- Stimmen die theoretisch abgeleiteten Erfolgsfaktoren und Managementkompetenzen mit der Praxis weitestgehend überein?
- Welche Hypothesen können dazu herausgearbeitet werden?

## 5 Empirische Untersuchung

In den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften beruht realwissenschaftliche Forschung nicht nur auf der theoretischen Entwicklung der Konzepte oder Modelle, es ist auch notwendig, dass diese theoretischen Konzepte mit der Realität übereinstimmen, was anhand einer empirischen Überprüfung überprüft wird.<sup>714</sup> Dazu wird zunächst die Methodik der empirischen Untersuchung bestimmt. Anschließend erfolgt die Auswertung der Ergebnisse der empirischen Untersuchung, aus der letztlich relevante Hypothesen gebildet werden.

### 5.1 Empirische Methodik

Die Auswahl einer geeigneten Forschungsmethode und die Datenerhebung selbst stellen die Basis für die empirische Methodik dar.

#### 5.1.1 Auswahl einer geeigneten Forschungsmethode

Verfahren zur Erhebung und Analyse von nachvollziehbaren Informationen über Sachverhalte werden als „Forschungsmethode“ bezeichnet.<sup>715</sup> Es werden zwei Arten von Faktorenanalyse unterschieden: explorative Faktorenanalyse (EFA) und konfirmatorische Faktorenanalyse (CFA).<sup>716</sup> Während eine konfirmatorische Faktorenanalyse anhand einer vorliegenden Theorie für Hypothesenprüfung und Beurteilung der Modellgüte verwendet wird,<sup>717</sup> liegen beim explorativen Vorgehen vor der statistischen Auswertung keine Hypothesen vor.<sup>718</sup> Das zentrale Ziel der explorativen Faktorenanalyse liegt darin, Hypothesen zu generieren und damit die möglichen korrelativen Zusammenhänge oder Kausalzusammenhänge zu ermitteln. Dementsprechend wird die explorative Faktorenanalyse als hypothesengenerierendes Verfahren und die konfirmatorische Faktorenanalyse als hypothesenprüfendes Verfahren bezeichnet. Da das untersuchte Thema „Managementkompetenzen

---

<sup>714</sup> Vgl. Gadenne, V. (1983): Theorie und Erfahrung in der psychologischen Forschung, Mannheim, Univ., Habil.-Schr., Tübingen: Mohr, 1984, S. 166.

<sup>715</sup> Vgl. bster, C. / Stalzer, L. (2008): wissenschaftliches Arbeiten für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, 3. überarbeitete Aufl., Wien: Facultas. WUV, 2008, S. 138f.

<sup>716</sup> Vgl. Raab, G. et al. (2009): Methoden der Marketing-Forschung: Grundlagen und Praxisbeispiele, 2., überarbeitete Aufl., Wiesbaden: Gabler, 2009, S. 282.

<sup>717</sup> Vgl. Moosbrugger, H. / Schermelleh-Engel, K. (2007): Exploratische (EFA) und konfirmatorische Faktorenanalyse (CFA). In: Moosbrugger, H. / Kelava, A. (Hrsg.): Testtheorie und Fragebogenkonstruktion, Heidelberg: Springer Medizin, 2007, S. 322.

<sup>718</sup> Vgl. Raithel, J. (2008): Quantitative Forschung: ein Praxiskurs, 2., durchgesehene Aufl., Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2008, S. 106.

und Erfolgsfaktoren des Sanierungsprozesses“ relativ neu ist und die Vorstellungen über korrelative Zusammenhänge zwischen den Variablen noch nicht klar genug sind, wird in dieser Untersuchung eine explorative Faktorenanalyse als geeignetes Forschungsverfahren ausgewählt.

Für die Datenbeschaffung wird zwischen der Erhebung von primären und sekundären Daten unterschieden. Während bei der primären Datenerhebung neue Daten erhoben werden müssen, basiert die sekundäre Datenerhebung auf verfügbaren Daten, die bereits zu anderen Zwecken beschafft wurden. Zu den Methoden der primären Datenerhebung zählen Befragungen, Beobachtungen oder Experimente, wobei die Erhebungsmethode der Befragung zwischen schriftlichen und mündlichen Befragungen differenziert wird. Da für die Auswahl der geeigneten empirischen Forschungsinstrumente keine Existenz von bereits erhobenen sekundären Daten vorliegt, ist für diese Untersuchung eine primäre Erhebung notwendig.

Für die Erhebung von relevanten Daten gibt es verschiedene Erhebungs- und Analysemethoden. In der empirischen Sozialforschung wird zwischen qualitativen und quantitativen Methoden als zwei Verfahren der Erhebung und Auswertung von Daten differenziert. Die qualitative Methode muss nicht mehr als Forschung in einer Frontstellung gegenüber der quantitativen Forschung gesehen werden,<sup>719</sup> dabei liegen seit längerer Zeit Forschungen vor, in der Ansätze für die Integration dieser beiden Methoden entwickelt und dargestellt werden.<sup>720</sup> Eine Forschung ist qualitativ, wenn ihre Ergebnisse aus keinem statistischen Verfahren oder einer Art von Quantifizierung stammen.<sup>721</sup> Das Verstehen von Erfahrungen und Erlebnissen der jeweils Betroffenen ist das wichtigste Ziel der qualitativen For-

---

<sup>719</sup> Vgl. Coffey, A. / Atkinson, P. (1996): *Making sense of qualitative data: complementary research strategies*, Thousand Oaks, Calif. [u. a.]: Sage Publ., 1996, S. 13ff; Banister, P. et al. (1999): *Qualitative methods in psychology: a research guide*, Buckingham [u. a.]: Open Univ. Press, 1999, S. 1.

<sup>720</sup> Vgl. Engler, S. (1997): Zur Kombination von qualitativen und quantitativen Methoden. In: Friebertshausser, B. / Prengel, A. (Hrsg.): *Handbuch Qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft*, Weinheim [u. a.]: Juventa-Verl., 1997, S. 118ff; Denzin, N. K. / Lincoln, Y. S. (2000): Introduction: The Discipline and Practice of Qualitative Research. In: Denzin, N. K. / Lincoln, Y. S. (Hrsg.): *Handbook of Qualitative Research*, 2. edition, Thousand Oaks [u. a.]: Sage Publ., 2000, S. 1ff; Modell, S. (2005): Triangulation between case study and survey methods. In: *management accounting research*, Bd. 16, 2005, H. 2, 2005, S. 231ff.

<sup>721</sup> Vgl. Kirk, J. / Miller, M. L. (1986): *Reliability and validity in qualitative research*, Beverly Hills, Calif. [u. a.]: Sage, 1986, S. 9; Strauss, A. L. / Corbin, J. M. (2010): *Grounded theory: Grundlagen qualitativer Sozialforschung*, unveränderter Nachdruck der letzten Aufl., Weinheim: Beltz, Psychologie Verl.-Union, 2010, S. 3.

schung.<sup>722</sup> Wenn der untersuchte Bereich noch nicht oder wenig erforscht ist, wird die qualitative Sozialforschung verwendet, um explorativ den neuen Bereich zu erkunden und dazu Hypothesen entwickeln zu können.<sup>723</sup> Dementsprechend ist das qualitative Verfahren nicht hypothesenprüfend, sondern hypothesengenerierend. Auf der anderen Seite ist das Ziel von quantitativer Sozialforschung die Ermittlung von Häufigkeiten und quantitativen Unterschieden. Der Schwerpunkt der quantitativen Sozialforschung ist neben der Überprüfung von Hypothesen auch die Untersuchung der Gegenstände, bei denen noch keine Hypothesen und Theorien existieren.<sup>724</sup> Das bedeutet, dass auch durch quantitative Sozialforschung ein exploratives Verfahren ausgeführt werden kann.<sup>725</sup>

Basierend auf den obigen Erkenntnissen wird für die Erhebung der erforderlichen Managementkompetenzen und Erfolgsfaktoren des Sanierungsprozesses eine quantitative Forschungsmethode, die der schriftlichen Befragung mittels eines Fragebogens als indirekte Erhebungsmethode dient, verwendet. Das Ziel besteht darin, die theoretisch-konzeptionellen Vorstellungen für die Erfolgsfaktoren und die Managementkompetenzen empirisch zu spiegeln und so möglicherweise Widersprüche zu erkennen. Die Wirkungszusammenhänge zwischen den Erfolgsfaktoren und Kompetenzen sollten nicht überprüft werden.

### **5.1.2 Datenerhebung**

Die theoretisch ermittelten Managementkompetenzen und Erfolgsfaktoren, die im vorangegangenen Kapitel 4.5 zusammengefasst wurden, bilden die Basis für die Fragebögen, mit denen eine schriftliche Befragung durchgeführt wird. Ein Vorteil der schriftlichen Befragung liegt vor allem darin, dass mit niedrigeren Kosten und in kürzerer Zeit mehrere Befragte erreicht werden können.<sup>726</sup> Ein weiterer Vorteil ist die Möglichkeit der Zusendung eines Fragebogens mit der Post, um alle Personen zu erreichen. Da die Befragten durch die schriftliche Befragung über mehr Zeit zur Beantwortung verfügen, können sie

---

<sup>722</sup> Vgl. Sherman, R. R. (2001): *Qualitative research in education: focus and methods*, London [u. a.]: Falmer Press, 2001, S. 7.

<sup>723</sup> Vgl. Lamnek, S. (2008): *Qualitative Sozialforschung: Lehrbuch*, 4., vollständig überarbeitete Aufl., Nachdruck, Weinheim [u. a.]: Beltz PVU, 2008, S. 21.

<sup>724</sup> Vgl. Seipel, Ch. / Rieker, P. (2003): *Integrative Sozialforschung: Konzepte und Methoden der qualitativen und quantitativen empirischen Forschung*, Weinheim [u. a.]: Juventa-Verl., 2003, S. 86.

<sup>725</sup> Ebenda.

<sup>726</sup> Vgl. Atteslander, P. (2003): *Methoden der empirischen Sozialforschung*, 10., neu bearbeitete und erweiterte Aufl., Berlin [u. a.]: de Gruyter, 2003, S. 175.

jede einzelne Frage besser durchdenken.<sup>727</sup> Darüber hinaus können sie selbst Ort und Zeitpunkt der Beantwortung der Fragebögen bestimmen. Während die Befragten durch die Anwesenheit eines Interviewers gestört werden, ist bei einer schriftlichen Befragung die Ruhe und Anonymität der Befragten gewährleistet.<sup>728</sup> Durch Zusicherung der anonymen Auswertung des Fragebogens als Folge der postalischen Zusendung geschieht keine verzerrende Einflussnahme auf die Beantwortung.<sup>729</sup>

Für die Datenerhebung werden im nächsten Abschnitt die Fragebogenstruktur, die Auswahl der Stichprobe und der Ablauf der Untersuchung erklärt.

### **5.1.2.1 Fragebogenstruktur**

Während einerseits der Wunsch nach lückenloser und umfangreicher Datenbeschaffung die Beachtung vieler ausführlicher Fragen erfordert, ist andererseits zum Erreichen einer hohen Rücklaufquote und einer hohen Ausfüllqualität die Gestaltung eines kurzen, prägnanten Fragebogens notwendig, bei welchem die Beantwortung der Fragen nicht viel Zeit erfordert.<sup>730</sup> Bei einer Konzentration des Fragebogens auf die theoretisch wichtigsten ermittelten Erfolgsfaktoren und auf die relevanten Managementkompetenzen des Sanierungsprozesses wurde ein Kompromiss mit der Erstellung eines fünfseitigen Fragebogens für die Bewältigung dieses Dilemmas gefunden. Dabei wurden in 7 Fragen insgesamt 28 Variablen dargestellt. Ein Exemplar des Fragebogens existiert im Anhang. Der Fragebogen umfasst Fragen zu den Erfolgsfaktoren des Sanierungsprozesses und der relevanten Managementkompetenzen. Darüber hinaus sind weitere Fragen zum Umsetzungsstand des Sanierungsprozesses in den Unternehmen gestaltet. Außerdem wird nach Lernprozess und Erfolgsgrad des Sanierungsprozesses in den Unternehmen gefragt.

Die Überführung von theoretischen Begriffen in messbare Eigenschaften bzw. Merkmale wird als Operationalisierung verstanden.<sup>731</sup> Der Operationalisierungsvorgang ist wichtig, um im nächsten Schritt die theoretischen Überlegungen empirisch erhebbar zu machen und damit die Datenanalyse ermöglichen zu können. Im sozialwissenschaftlichen Fragebogen

---

<sup>727</sup> Vgl. Friedrichs, J. (1990): Methoden empirischer Sozialforschung, 14. Aufl., Opladen: Westdt. Verl., 1990, S. 237.

<sup>728</sup> Vgl. Schnell, R. et al. (1993): Methoden der empirischen Sozialforschung, 4., überarbeitete Aufl., München [u. a.]: Oldenbourg, 1993, S. 367ff.

<sup>729</sup> Vgl. Michalik, C. C. (2002): Erfolgsfaktoren im Total Quality Management: eine empirische Nutzenanalyse, Aachen: Shaker, 2002, S. 80.

<sup>730</sup> Vgl. Tjaden, G. (2002): Erfolgsfaktoren virtueller Unternehmen: eine theoretische und empirische Untersuchung, Rostock, Univ., Diss., Wiesbaden; Dt. Univ.-Verl., 2003, S. 123.

<sup>731</sup> Vgl. Raithel, J. (2008): a. a. O., S. 36.

werden mehrstufige Skalen benutzt, um die differenzierten Positionen der Befragungspersonen zum untersuchten Thema zum Ausdruck bringen zu können.<sup>732</sup> Unter Skala wird eine Messlatte verstanden, auf der die Merkmalsausprägungen bei den betrachteten Untersuchungseinheiten abgetragen werden.<sup>733</sup> Es muss anfangs unterschieden werden, auf welcher Skala die Merkmale gemessen werden. Diese Merkmale sind beobachtbare bzw. messbare Eigenschaften von Einheiten der Gesamtheit, welche durch Zuordnung der Einheiten auf mögliche Merkmalsausprägungen gemessen werden.<sup>734</sup> Zur Klassifizierung von Merkmalen kann zwischen zwei Arten unterschieden werden: qualitative Merkmale, deren Ausprägungen verbale Ausdrücke sind, und quantitative Merkmale, deren Ausprägungen durch Zahlen dargestellt werden.<sup>735</sup> Darüber hinaus werden bei qualitativen Merkmalen die Merkmalsausprägungen einer Skala ohne definierte Abstände angeordnet, während sie bei quantitativen Merkmalen mit definierten Abständen angeordnet werden.<sup>736</sup> Die quantitativen Merkmale werden weiter in diskrete und stetige Merkmale unterschieden. Bei den Skalenarten wird zwischen topologischen Skalen (Nominal- und Ordinalskala) und metrische Skalen bzw. Kardinalskalen (Intervallskala, Verhältnisskala und Absolutskala) unterschieden.<sup>737</sup> Der Unterschied zwischen den metrischen Skalenarten ist abhängig von der Existenz eines natürlichen Nullpunktes und einer natürlichen Einheit.<sup>738</sup> Während die metrischen Skalen bzw. Kardinalskalen Skalen der quantitativen Merkmale sind, stellen die topologischen Skalen Skalen der qualitativen Merkmale dar.<sup>739</sup> Da die abgebildeten Merkmale oder Variablen des Untersuchungsthemas „Managementkompetenz und Erfolgsfaktoren des Sanierungsprozesses“ qualitativ und nicht quantitativ sind, kommt nur die Ordinalskala als Art von topologischen Skalen in Betracht. Wenn die Ordinalskala nur ganzzahlige, ununterbrochene Ordnungsziffern (1, 2, 3,...) aufweist, nennt man sie Rang-

---

<sup>732</sup> Vgl. Porst, R. (2009): Fragebogen: ein Arbeitsbuch, 2. Aufl., Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2009, S. 75.

<sup>733</sup> Vgl. Pinnekamp, H.-J. / Siegmann, F. (2001): Deskriptive Statistik: mit einer Einführung in das Programm SPSS, 4., erweiterte und überarbeitete Aufl., München [u. a.]: Oldenbourg, 2001, S. 12.

<sup>734</sup> Vgl. Rößler, I. / Ungerer, A. (2008): Statistik für Wirtschaftswissenschaftler, Heidelberg: Physica-Verl., 2008, S. 13.

<sup>735</sup> Vgl. Auer, B. / Rottmann, H. (2010): Statistik und Ökonometrie für Wirtschaftswissenschaftler: eine anwendungsorientierte Einführung, Wiesbaden: Gabler, 2010, S. 11.

<sup>736</sup> Vgl. Klein, M. (2001): Einführung in die DIN-Normen, Deutsches Institut für Normung, 13., neu bearbeitete und erweiterte Aufl., 2001, S. 318.

<sup>737</sup> Vgl. Zimmermann, H.-J. / Gutsche, L. (1991): Multi-Criteria-Analyse: Einführung in die Theorie der Entscheidungen bei Mehrfachzielsetzungen, Berlin [u. a.]: Springer, 1991, S. 11f; Graf, U. et al. (1998): Formeln und Tabellen der angewandten mathematischen Statistik, 3., völlig neu bearbeitete Aufl., korrigierter Nachdruck, Berlin [u. a.]: Springer, 1998, S. 70.

<sup>738</sup> Vgl. Kohn, W. (2005): Statistik: Datenanalyse und Wahrscheinlichkeitsrechnung, Berlin [u. a.]: Springer, 2005, S. 14.

<sup>739</sup> Vgl. Graf, U. et al. (1998): a. a. O., S. 70.

skala bzw. Ratingskala.<sup>740</sup> Bei einer Ordinalskala existiert eine natürliche Rangordnung zwischen den Merkmalsausprägungen, wobei die Intervalle bzw. Abstände nicht gleich sind und zusätzlich kein absoluter Nullpunkt existiert, so dass die Messwerte auf dieser Skala als komparative Variable bezeichnet werden.<sup>741</sup> Da bei rein verbalen oder grafischen Abstufungen keine gleichen Abstände zwischen Merkmalsausprägungen bestehen, werden in der Praxis neben den verbalen Abstufungen häufig auf dem Fragebogen auch gleichabständige numerische Werte dargestellt.<sup>742</sup> Auf diese Weise werden die statistischen Auswertungen anhand einer Skala mit gleichen Intervallen und mit einem Nullpunkt (Intervallskala) durchgeführt.<sup>743</sup> Bei der Zuordnung von Zahlen können diese frei gewählt werden, so dass sie die Rangfolge der Merkmalsausprägungen widerspiegeln.<sup>744</sup> Es wird in der Sozialforschung heftig diskutiert, ob eine Skala mit einer geraden Anzahl von Skalenpunkten günstiger als eine mit einer ungeraden Anzahl ist, bei denen ein Skalenmittelpunkt existiert.<sup>745</sup> Außerdem ist die Breite der Skala zu bestimmen: Während eine zu breite Skala zu einer intellektuellen Überforderung der befragten Personen führen kann, liegt das Problem bei der zu engen Skala darin, dass die Breite der Skala nicht ausreichend ist, um eine Aussage angemessen differenziert einschätzen zu können.<sup>746</sup> Dazu sollte die Skalenbreite bei den verbalisierten Skalen von 4 bis höchstens 6 Skalenpunkten bestehen.<sup>747</sup> Einerseits wird von einer eindimensionalen Skala gesprochen, wenn Antworten „in eine Richtung“ aufgeführt werden, dem gegenüber verläuft bei der zweidimensionalen Skala die Antwortreihe von einem negativen Wert über einen Mittelpunkt hin zu einem positiven Wert.<sup>748</sup> Es

---

<sup>740</sup> Vgl. Schulze, P. M. (2007): Beschreibende Statistik, 6., korrigierte und aktualisierte Aufl., München [u. a.]: Oldenbourg, 2007, S. 10.

<sup>741</sup> Vgl. Holland, H. / Scharnbacher, K. (2010): Grundlagen der Statistik: Datenerfassung und -darstellung, Maßzahlen, Indexzahlen, Zeitreihenanalyse, 8., aktualisierte Aufl., Wiesbaden: Gabler, 2010, S. 5; Pepsels, W. (2007): Market Intelligence: moderne Marktforschung für Praktiker; Auswahlverfahren, Datenerhebung, Datenauswertung, Praxisanwendungen, Marktprognose, Erlangen: PUBLICIS KommunikationsAgentur, 2007, S. 138.

<sup>742</sup> Vgl. Götze, W. et al. (2002): Statistik: Lehr- und Übungsbuch mit Beispielen aus der Tourismus- und Verkehrswirtschaft, München [u. a.]: Oldenbourg, 2002, S. 235.

<sup>743</sup> Vgl. Winkelmann, P. (2010): Marketing und Vertrieb: Fundamente für die marktorientierte Unternehmensführung, 7., vollständig überarbeitete und aktualisierte Aufl., München: Oldenbourg, 2010, S. 147.

<sup>744</sup> Vgl. Bourier, G. (2005): Beschreibende Statistik: praxisorientierte Einführung - mit Aufgaben und Lösungen, 6., überarbeitete Aufl., Wiesbaden: Gabler, 2005, S. 15; Rasch, B. et al. (2008): Quantitative Methoden: Einführung in die Statistik, 2., erweiterte Aufl., korrigierter Nachdruck, Heidelberg: Springer, 2008, S. 10.

<sup>745</sup> Vgl. Möhring, W. / Schlütz, D. (2010): Die Befragung in der Medien- und Kommunikationswissenschaft: eine praxisorientierte Einführung, 2., überarbeitete Aufl., Wiesbaden: VS Verl. für Sozialwissenschaften, 2010, S. 91.

<sup>746</sup> Vgl. Porst, R. (2009): a. a. O., S. 85.

<sup>747</sup> Ebenda.

<sup>748</sup> Vgl. Porst, R. (2009): a. a. O., S. 90.

ist offensichtlich, dass die zweidimensionale Skala eine ungerade Anzahl von Skalenpunkten und damit einen Skalenmittelpunkt hat, der die Skala in zwei Richtungen abteilt.

Basierend auf den obigen Erkenntnissen wurde für die empirische Untersuchung eine Ordinalskala benutzt, die zweidimensional mit ungerader Anzahl formuliert wurde. Für den Fragebogen wurde eine fünfstufige Skala mit den Einstufungen „nicht“, „gering“, „mittel“, „hoch“ und „sehr hoch“ verwendet.

### **5.1.2.2 Auswahl der Stichprobe**

Für die Datenerhebung dieser Untersuchung existieren unterschiedliche Datenquellen, die mit verschiedenen Vor- und Nachteilen belegt sind. Für die Objektivität dieser Untersuchung muss die Datenerhebung bei Personen durchgeführt werden, die große Erfahrungen und gleichzeitig eine geringe persönliche Beziehung zu Unternehmenskrisen haben. In diesem Zusammenhang muss einerseits die Befragung bei der Unternehmensleitung (Top-Management sowie mittleres und unteres Management) und andererseits bei Banken zwangsläufig vermieden werden. Auf der anderen Seite sind Unternehmensberatungen als externe unabhängige Personen bezeichnet, die den Sanierungsprozess durch Auffindung von Problemlösungen unter Berücksichtigung des gesamten krisenbefallenen Unternehmens durchführen können. Ausgehend von dieser Tatsache konzentriert sich die Datenerhebung dieser Untersuchung auf Unternehmensberatungen, bei denen Erfahrungen im Umgang mit Sanierungsprozessen vorliegen. Da die Top-Unternehmensberatungen über umfangreiche Erfahrungen bezüglich der Steuerung von Sanierungsprozessen verfügen, richtete sich die Befragung an ebendiese.

Für die Auswahl der Stichprobe wird zwischen zwei Typen von Auswahlverfahren, den zufallsgesteuerten und den nicht zufallsgesteuerten Auswahlverfahren, unterschieden. Bei einem zufallsgesteuerten Auswahlverfahren ist die Voraussetzung, dass jedes Element der Grundgesamtheit die gleiche Wahrscheinlichkeit hat, in die Stichprobe aufgenommen zu werden.<sup>749</sup> Die Ergebnisse der zufallsgesteuerten Stichprobe werden als Basis zur Überprüfung von vermuteten Hypothesen benutzt.<sup>750</sup> Wenn die Auswahl der Stichprobe keinem

---

<sup>749</sup> Vgl. Azizi Ghanbari, Sh. (2002): Einführung in die Statistik für Sozial- und Erziehungswissenschaftler, Berlin [u. a.]: Springer, 2002, S. 20ff; Hoffmeister, I. / Hoffmeister, W. (2007): Teil 1 - Betriebsstatistik. In: Gonschorrek, U. / Hoffmeister, W. (Hrsg.): Ganzheitliches Management: Planungs- und Entscheidungsprozesse, Berlin: Berliner Wissenschafts-Verl., 2007, S. 38.

<sup>750</sup> Vgl. Bosch, K. (2007): Statistik für Nichtstatistiker: Zufall und Wahrscheinlichkeit, 5., verbesserte Aufl., München [u. a.]: Oldenbourg, 2007, S. 192.

Zufallsprozess unterliegt, liegt dementsprechend ein nicht zufallsgesteuertes Auswahlverfahren vor.<sup>751</sup> Die Verallgemeinerung auf die Grundgesamtheit kann bei den nicht zufallsgesteuerten Auswahlverfahren nur verbal erfolgen.<sup>752</sup> Die nicht zufallsgesteuerten Auswahlverfahren werden zwischen willkürlichen und bewussten Verfahren unterschieden: Bei der willkürlichen Auswahl werden keine Auswahlkriterien der Stichprobe angegeben.<sup>753</sup> Anhand dieser Auswahlverfahren werden die Forderungen an eine Stichprobe zur Generierung von Aussagen über die Grundgesamtheit nicht erfüllt.<sup>754</sup> Dementsprechend sind diese Auswahlverfahren für die wissenschaftliche Forschung nicht geeignet. Im Gegensatz zur willkürlichen Auswahl werden bei bewussten Auswahlverfahren<sup>755</sup> die Elemente der Stichprobe nach festgelegten Regeln ausgewählt.<sup>756</sup> Zu den bewussten Auswahlverfahren zählt vor allem die Auswahl nach dem Konzentrationsprinzip (auch als Abschneideverfahren bekannt). Wenn die einzelnen Elemente der Grundgesamtheit ein großes Ungleichgewicht zeigen und dazu nur wenige Elemente wegen ihres starken Erklärungsbeitrags in Bezug auf das Untersuchungsziel als relevant gelten, wird dieses Auswahlverfahren in der Untersuchung benutzt.<sup>757</sup>

Für diese Untersuchung wurde als Auswahlverfahren das Abschneideverfahren verwendet. Hierbei werden nur die Top-Unternehmensberatungen als die wichtigsten Elemente der Grundgesamtheit in Bezug auf die zu untersuchenden Sachverhalte betrachtet. Die Stichprobe dieser Untersuchung bezieht sich auf die Top 25-Management-Beratungsunternehmen in Deutschland aus dem Jahr 2009, die von der „Lünendonk GmbH“ veröffentlicht wurden.<sup>758</sup> Diese Top-Beratungsunternehmen werden anhand ihres Umsatzes sowie anhand der Mitarbeiterzahl in Deutschland dargestellt (siehe Abb. 14).

---

<sup>751</sup> Vgl. Gehring, U. W. / Weins, C. (2009): Grundkurs Statistik für Politologen und Soziologen: Lehrbuch, 5., überarbeitete Aufl., Wiesbaden: VS, Verl. für Sozialwissenschaften, 2009, S. 219.

<sup>752</sup> Vgl. Lippe, P. von der / Kladroba, A. (2002): Repräsentativität von Stichproben, In: Marketing: Zeitschrift für Forschung und Praxis. – München: Beck, Bd. 24, 2002, H. 2, S. 140.

<sup>753</sup> Vgl. Klammer, B. (2005): Empirische Sozialforschung: eine Einführung für Kommunikationswissenschaftler und Journalisten, Konstanz : UVK Verl.-Gesellschaft, 2005, S. 171.

<sup>754</sup> Vgl. Kromrey, H. (1998): Empirische Sozialforschung: Modelle und Methoden der standardisierten Datenerhebung und Datenauswertung, 12., überarbeitete und ergänzte Aufl., Stuttgart: Lucius & Lucius, 2009, S. 265.

<sup>755</sup> Das bewusste Auswahlverfahren wird auch als gezielte oder geplante Auswahl genannt.

<sup>756</sup> Vgl. Klammer, B. (2005): a. a. O., S. 171f; Gehring, U. W. / Weins, C. (2009): a. a. O., S. 219.

<sup>757</sup> Vgl. Berekoven, L. et al. (2009): Marktforschung: methodische Grundlagen und praktische Anwendung, 12., überarbeitete und erweiterte Aufl., Wiesbaden: Gabler, 2009, S. 52.

<sup>758</sup> Lünendonk GmbH: Lünendonk-Listen 2010, Top 25 Managementberatungs-Unternehmen in Deutschland 2009. In: [http://www.luenendonk.de/download/press/LUE\\_MB\\_2010\\_f200510.pdf](http://www.luenendonk.de/download/press/LUE_MB_2010_f200510.pdf), vom 20.08.2010, o. S.

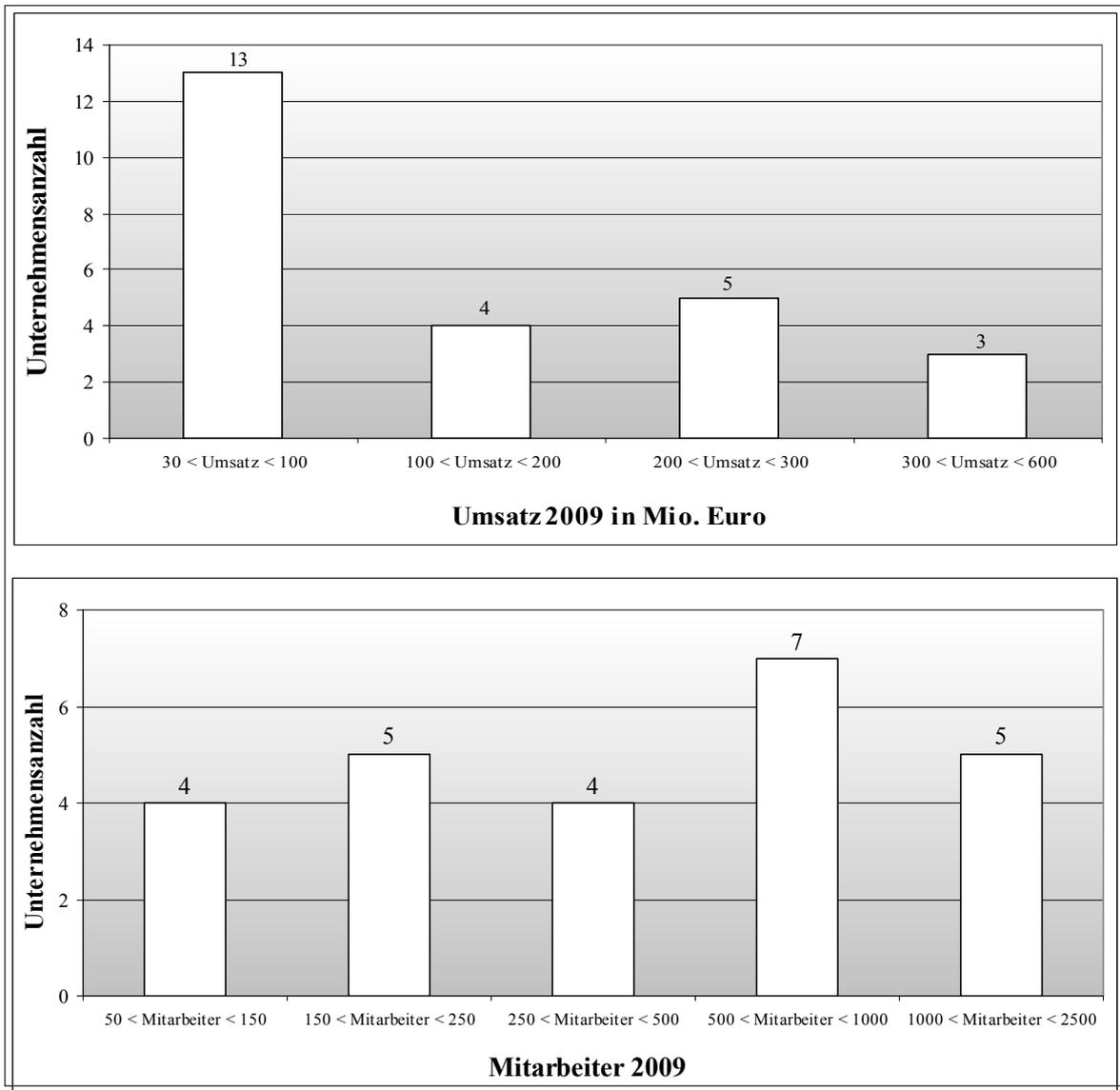


Abb. 14: Verteilung der Top 25-Management-Beratungsunternehmen nach Umsatz und Mitarbeitern<sup>759</sup>

Sie beschäftigen 15.300 Mitarbeiter und ihr gesamter Umsatz ist mit etwa 4 Mrd. Euro ohne Informationstechnik-Beratung<sup>760</sup> bezeichnet. Der Umsatz reicht von 35,1 Mio. Euro der Alix Partners GmbH bis zu mehr als 500 Mio. Euro der McKinsey & Company Inc., während die Mitarbeiterzahl bei diesen beiden Unternehmen ein Verhältnis von 60 Mitarbeitern zu 2.300 zeigt.<sup>761</sup>

<sup>759</sup> Eigene Erhebung.

<sup>760</sup> Die Begriffe Informationstechnik (IT), Informationstechnologie und Informationssystem (IS) werden oft synonym verwendet

<sup>761</sup> Ebenda.

Da für die Auswahl der Stichprobe ein nicht zufallsgesteuertes Auswahlverfahren und dazu das Abschneideverfahren als bewusstes Auswahlverfahren verwendet wird, kann die Wahrscheinlichkeitsrechnung nicht angewandt werden. Aufgrund der Tatsache, dass die induktive Statistik als Modell des Zufalls verstanden wird und dazu auf der Wahrscheinlichkeitsrechnung basiert,<sup>762</sup> führt das dazu, dass die induktive Statistik<sup>763</sup> nicht genutzt werden kann. Diese Methode wird besonders benutzt, um vermutete Hypothesen zu überprüfen und sie statistisch abzusichern, oder zwischen konkurrierenden Hypothesen auszuwählen.<sup>764</sup> Als Methode dieser Untersuchung wird daher die deskriptive Statistik angewendet. Das Ziel der deskriptiven Statistik liegt darin, die Erhebungsdaten durch Tabellen und Grafiken darzustellen und durch bestimmte Kenngrößen zahlenmäßig zu erfassen.<sup>765</sup> Als beschreibende Kenngrößen zählen vor allem der Mittelwert, der Median und die Standardabweichung. Die deskriptive Statistik<sup>766</sup> stellt eine Vorstufe der induktiven Statistik dar, da aus ihren Resultaten die Hypothesen formuliert werden können.<sup>767</sup> In diesem Zusammenhang ist das Ziel der explorativen Datenanalyse, die deskriptive Statistik durch Verfahren zur vertieften Untersuchung von Daten zu erweitern und damit grundlegende Kausalzusammenhänge zu bilden und aus ihnen Hypothesen ableiten zu können.<sup>768</sup> Dementsprechend bildet die explorative Statistik die Brücke zwischen deskriptiver und induktiver Statistik.

### 5.1.2.3 Ablauf der Untersuchung

Bevor die Datenerhebung begann, wurde der Fragebogen mit Hilfe eines sogenannten Pretests erprobt. Der Nutzen von Pretests liegt darin, die Qualität der Befragung durch das Aufspüren von Verständnisschwierigkeiten und möglichen Fehlern innerhalb des Fragebogens zu sichern, um wichtige Änderungen vor dem tatsächlichen Versand vornehmen zu können. Die Testpersonen für die Pretest wurden vom Autor ausgewählt und ihre Anmer-

---

<sup>762</sup> Vgl. Pflaumer, P. et. al. (2005): Deskriptive Statistik: Lehr- und Übungsbuch, 3., überarbeitete und erweiterte Aufl., München [u. a.]: Oldenbourg, 2005, S. 7.

<sup>763</sup> Die induktive Statistik wird auch als analytische, schließende und beurteilende Statistik bezeichnet.

<sup>764</sup> Vgl. Schäfer, Ch. / Scheer, J.-U. (2009): Statistisches Tutorium für Wirtschaftswissenschaftler: Aufgaben mit ausführlichen Lösungen und Programmebeispielen in R, Wiesbaden: Gabler, 2009, S. 107.

<sup>765</sup> Vgl. Steland, A. (2010): Basiswissen Statistik: Kompaktkurs für Anwender aus Wirtschaft, Informatik und Technik, 2., komplett überarbeitete und erweiterte Aufl., Berlin [u. a.]: Springer, 2010, S. 1.

<sup>766</sup> Die deskriptive Statistik wird oft als beschreibende Statistik bezeichnet.

<sup>767</sup> Vgl. Pflaumer, P. et. al. (2005): a. a. O., S. 7.

<sup>768</sup> Vgl. Hilpisch, Y. (2005): Kapitalmarktorientierte Unternehmensführung: Grundlagen der Finanzierung, Wertorientierung und Corporate Governance, Wiesbaden: Gabler, 2005, S. 243.

kungen zum Fragenbogen in den tatsächlichen Fragenbogen aufgenommen. Damit wurde der Fragenbogen deutlicher und verständlicher.

Bevor die schriftliche Befragung anliefe, wurden Telefonate mit den ausgewählten Stichproben, also den Top 25 Managementberatungs-Unternehmen in Deutschland, vorgenommen, um ihre Teilnahme an der Befragung zu sichern und dazu die entsprechenden Ansprechpartner für das Forschungsthema zu bestimmen. Als Ansprechpartner wurden die Abteilungsleiter für das Krisenmanagement definiert.

Im April 2011 wurde der Versand von Fragebögen an die gewählten Beratungsunternehmen per Post vorgenommen. Die Befragten hatten die Möglichkeit, den Autor per Telefon, E-Mail oder Post jederzeit zu erreichen, um auftretende Verständnisprobleme des Fragebogens zu erklären.

## **5.2 Auswertung der Untersuchungsdaten**

Nach Datenerhebung folgte als nächster Schritt die Analyse der Untersuchungsdaten. Diese Analyse wurde mit Microsoft Excel durchgeführt und dazu wurden als statistische Analysemaße der Median (Me), das arithmetische Mittel ( $\mu$ ) und die Standardabweichung ( $\sigma$ ) verwendet.

### **5.2.1 Strukturdaten der Befragten**

Eine Woche nach dem Versand wurden die ausgewählten Beratungsunternehmen noch ein Mal mit der Bitte zum Ausfüllen des Fragebogens angerufen. Insgesamt meldeten 11 Beratungsunternehmen schriftlich zurück, dass sie die Teilnahme an der Befragung nicht wünschten. Für die Ablehnung der Teilnahme waren verschiedene Gründe verantwortlich; vor allem waren Zeitaufwand, fehlende Erfahrungen mit Sanierungsprozessen oder das grundsätzliche Nichtteilnehmen an Umfragen Begründungen. Der Rücklauf der Fragebögen geschah meist per Post, in drei Fällen aber per E-Mail. Insgesamt wurden 14 Fragebögen beantwortet. Damit beteiligten sich an der Befragung 56 % aller ausgewählten Beratungsunternehmen. Wegen mangelnden Erfahrungen eines Beratungsunternehmens an umfassenden Sanierungsprozessen wurden wenige Fragen nicht beantwortet; damit konnte der Fragebogen nicht ausgewertet werden. Dementsprechend stellt die auswertbare Rücklaufquote von 13 Fragebögen 52 % dar. Bei der schriftlichen Befragung liegt das Hauptprob-

lem darin, dass die Rücklaufquote unvorhersehbar ist. Diekmann gibt die Rücklaufquote selten über 20 % und nach Zielgruppe um die 5 % an.<sup>769</sup> Nach Friedrichs schwankt die Rücklaufquote zwischen 7 % und 70 %.<sup>770</sup> Demzufolge war die Rücklaufquote von 52 % bei der schriftlichen Erhebung des Untersuchungsthemas allgemeingültig für die Analyse von Erhebungsdaten. Diese gute Resonanz liegt teilweise darin begründet, dass im Vorfeld die Beratungsunternehmen für die Teilnahme an der Befragung angerufen worden waren.

In Abb. 15 wird detailliert die Antwortzeit dargestellt. Die benötigte Zeit zum Rücklauf aller Fragebögen lag bei ungefähr 4 Wochen.

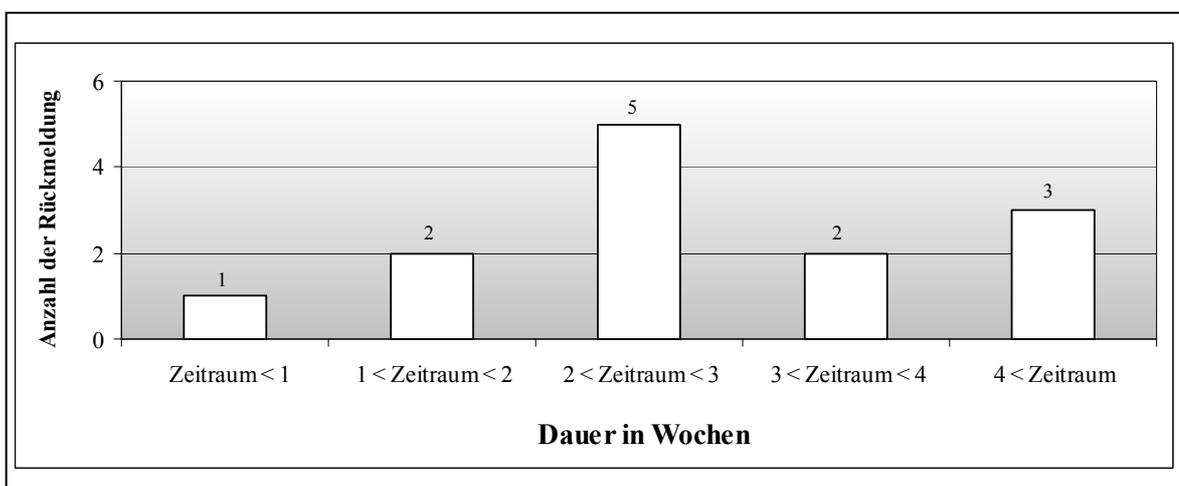


Abb. 15: Beantwortungsdauer<sup>771</sup>

Anhand der ausgewerteten Fragebögen werden in Abb. 16 die Beratungsunternehmen nach Bilanzsummen und Mitarbeitern aufgeführt. Während die kleinste Bilanzsumme der ausgewerteten Stichprobe mit knapp 35,1 Mio. Euro die der Alix Partners GmbH ist, stellt die Spitze der Bilanzsummen mit über 500 Mio. Euro die McKinsey & Company Inc. dar. Darüber hinaus beschäftigten nur zwei Unternehmen weniger als 150 Mitarbeiter. Vergleicht man die Bilanzsumme der Top 25 Unternehmensberatungen von ca. 4 Mrd. Euro und die Bilanzsummen der ausgewerteten Stichprobe von ca. 2,9 Mrd. Euro miteinander, so beträgt letztgenannte 72,5 % der Gesamtheit. Die Mitarbeiteranzahl der Top 25 Unternehmensberatungen in Deutschland im Vergleichsjahr 2009 betrug 15.300 Mitarbeiter. Die ausgewertete Stichprobe bildet mit 10.500 Mitarbeitern 69 % der Gesamtheit.

<sup>769</sup> Vgl. Diekmann, A. (2011): Empirische Sozialforschung: Grundlagen, Methoden, Anwendungen, Orig.-Ausg., vollständig überarbeitete und erweiterte Neuaufl., 5. Aufl., Reinbek bei Hamburg: Rowohlt-Taschenbuch-Verl., 2011, S. 516.

<sup>770</sup> Vgl. Friedrichs, J. (1990): a. a. O., S. 237.

<sup>771</sup> Eigene Darstellung.

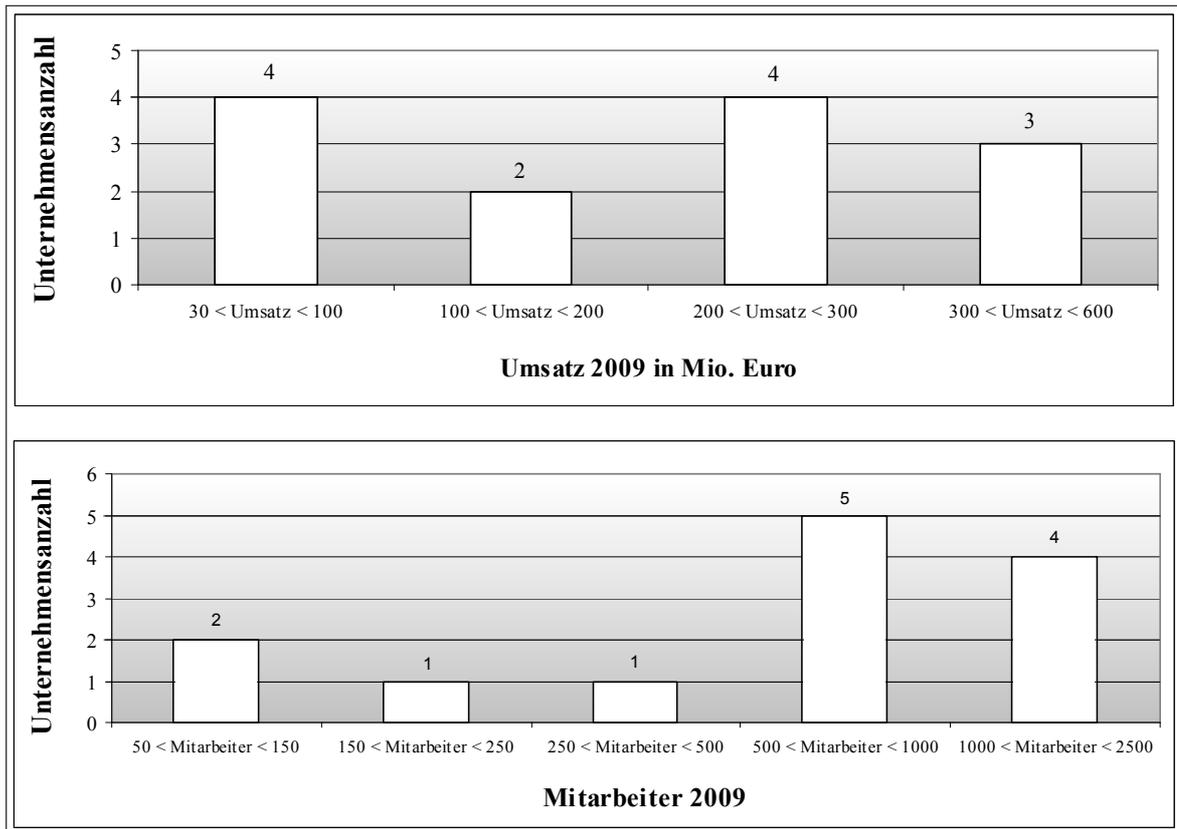


Abb. 16: Verteilung der ausgewerteten Beratungsunternehmen nach Umsatz und Mitarbeitern<sup>772</sup>

Anhand des Bundesverbands Deutscher Unternehmensberater BDU e. V. betrug die Anzahl der Beratungsunternehmen in Deutschland aus dem Jahr 2009 rund 13.200.<sup>773</sup> Die Mitarbeiteranzahl aller Unternehmensberatungen in Deutschland im Vergleichsjahr 2009 betrug 113.000 Mitarbeiter,<sup>774</sup> die ausgewertete Stichprobe bildet deshalb mit 10500 Mitarbeitern 9 % der Gesamtheit. Die Bilanzsumme aller Unternehmensberatungen in Deutschland ohne IT-Beratung erreichten ca. 13.6 Mrd. Euro.<sup>775</sup> Vergleicht man diese Bilanzsumme aller Unternehmensberatungen und die Bilanzsumme der ausgewerteten Stichproben von ca. 2,9 Mrd. Euro, so beträgt die letztgenannte ungefähr 21 % der Gesamtheit. Da der Zweck der Untersuchung darin liegt, die Managementkompetenz und Erfolgsfaktoren des Sanierungsprozesses zu ermitteln, und dazu die Top-Unternehmensberatungen mit

<sup>772</sup> Eigene Erhebung.

<sup>773</sup> Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e. V.: Der Markt für Managementberatung. In: <http://www.admin.bdu.de/docs/downloads/Markt%20Managementberatung%202009-2010.pdf>, vom 07. 12.2010, S. 2.

<sup>774</sup> Ebenda.

<sup>775</sup> Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e. V.: Der Markt für Managementberatung. In: <http://www.admin.bdu.de/docs/downloads/Markt%20Managementberatung%202009-2010.pdf>, vom 07. 12.2010, S. 1f.

ihren großen Erfahrungen im Bereich der Sanierungsprozesse die wichtigsten Elemente der Grundgesamtheit darstellen, ist diese Stichprobe hinreichend groß.

## **5.2.2 Analyse der Erfolgsfaktoren des Sanierungsprozesses**

Der große Teil des Fragebogens beschäftigt sich mit den Erfolgsfaktoren des Sanierungsprozesses. Dazu wurden die Erfolgsfaktoren und die Bewertung deren Wichtigkeit entlang der Phasen des Sanierungsprozesses erfragt.

### **5.2.2.1 Erfolgsfaktoren für die Planung**

In der Phase der Identifizierung von Unternehmenskrise und Zielplanung wurden 6 Erfolgsfaktoren mit „hoch“ bzw. „wichtig“ bewertet (siehe Abb. 17). Nur der Erfolgsfaktor *Medienkritik (Verminderung von Risiken durch kritische Informationshandhabung von Medien)* wurde im Durchschnitt mit 3,77 bewertet. Dies liegt daran, dass kritische Informationshandhabung von Medien zu einer hohen Datenqualität beiträgt. Alle abgefragten Erfolgsfaktoren weisen in dieser Phase mindestens einen Median (Me) von 4 auf und zeigen durch eine geringe Standardabweichung ( $\sigma \leq 0,86$ ), dass die Befragten größtenteils derselben Meinung waren. Die Erfolgsfaktoren *Informationsbeschaffung von Interessengruppen (Face to face)* und *Mediennutzung (Informationsbeschaffung)* wurden mit „hoch“ bewertet. Dies könnte darin begründet liegen, dass die Informationsbeschaffung die Basis für den Beginn des Sanierungsprozesses darstellt. Weitere mit „hoch“ bewertete Erfolgsfaktoren sind die *möglichst schnelle Durchführung der Unternehmens- und Umweltanalyse, Ermittlung der Erfolgspotenziale (zukünftige Stärken des Unternehmens)* und *Beurteilung der Sanierungsfähigkeit und -würdigkeit*. Dies ist nachvollziehbar, da diese drei Erfolgsfaktoren miteinander eine Kette darstellen, die mit der Unternehmens- und Umweltanalyse beginnt und auf welcher die Ermittlung der zukünftigen Stärken des Unternehmens bezogen wird und mit der Beurteilung der Sanierungsfähigkeit und -würdigkeit endet, auf welcher die erfolgreiche Durchführung einer Sanierung fußt. Als „hoch“ wurde auch *die Definition klarer Ziele (Wert-, Sach- und Sozialziele)* eingestuft. Diese hohe Einstufung liegt vermutlich darin begründet, dass anhand dieser generellen Ziele die Richtgrößen für das unternehmerische Handeln und somit die Orientierung der weiteren Handlungsziele bestimmt werden. Als ein zusätzlicher Erfolgsfaktor wurde von einem Teilnehmer die Ermittlung von Risikopositionen genannt, die er sehr hoch einstuft. Dieser Erfolgsfaktor entspricht jedoch dem bereits aufgeführten Erfolgsfaktor der Durchführung der Unternehmens- und Umweltanalyse.

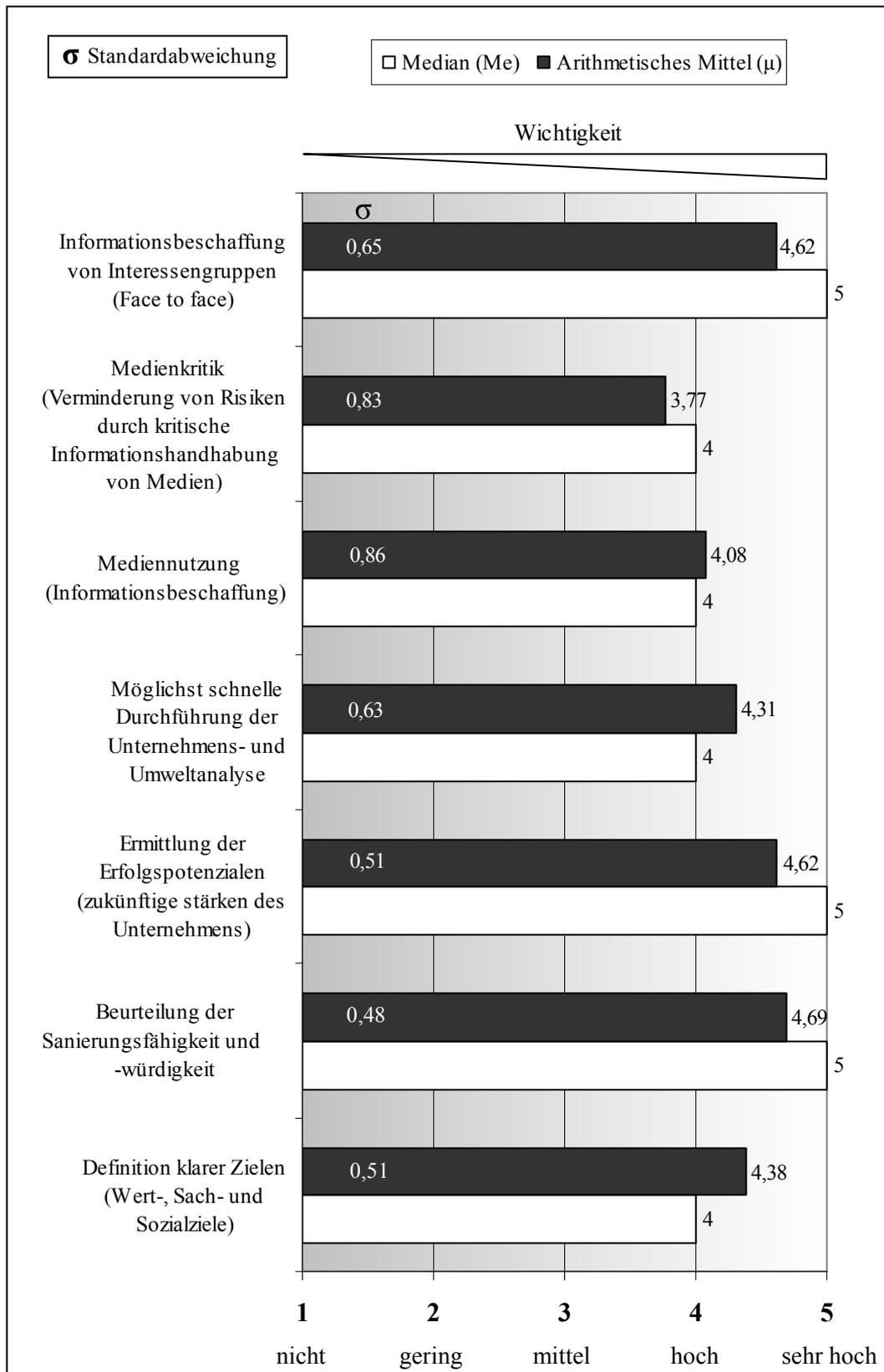


Abb. 17: Erfolgsfaktoren des Sanierungsprozesses bei der Planung<sup>776</sup>

<sup>776</sup> Eigene Erhebung.

### 5.2.2.2 Erfolgsfaktoren für die Entscheidung

Gemäß der Erhebung wurden drei Erfolgsfaktoren in Bezug auf den Entscheidungsprozess mit „hoch“ bewertet (siehe Abb. 18). Nur der Erfolgsfaktor *intuitive Strategiensuche aufgrund unzureichender Information* wurde im Durchschnitt mit 3,69 bewertet. Dies liegt daran, dass die vorhandenen Informationen zur Ermittlung von Wahrscheinlichkeiten nicht ausreichend sind.

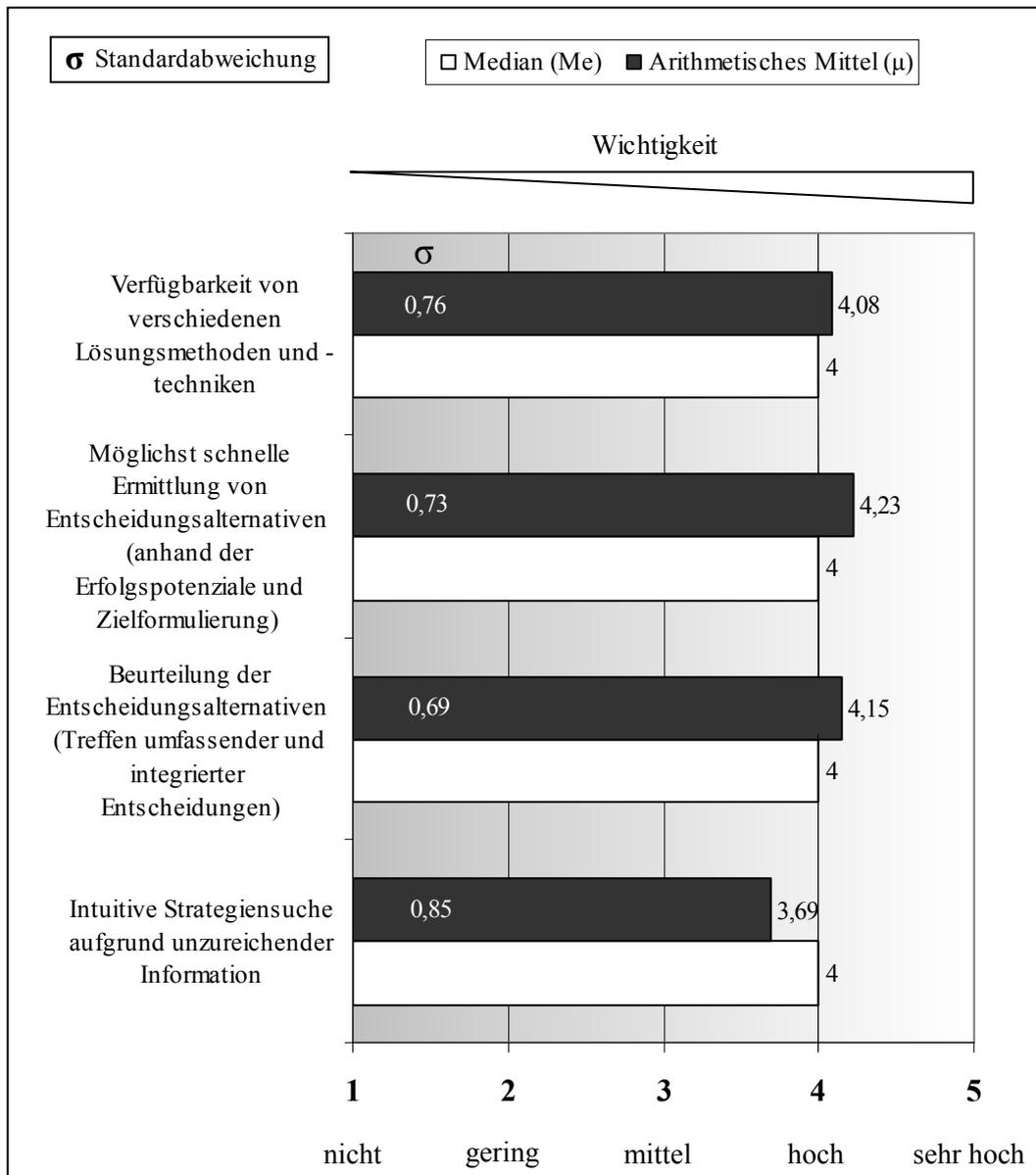


Abb. 18: Erfolgsfaktoren des Sanierungsprozesses bei der Entscheidung<sup>777</sup>

<sup>777</sup> Eigene Erhebung.

Die *Verfügung von verschiedenen Lösungsmethoden und -techniken, möglichst schnelle Ermittlung von Entscheidungsalternativen (anhand der Erfolgspotenziale und Zielformulierung)* und die *Beurteilung der Entscheidungsalternativen (Treffen umfassender und integrierter Entscheidungen)* sind mit hoher Wichtigkeit eingeschätzt worden. Dies ist nachvollziehbar, da bei Vorhandensein von Informationen zur Ermittlung von Wahrscheinlichkeiten die Verfügbarkeit verschiedener Lösungsmethoden und -techniken ein wesentliches Element ist, um Entscheidungsalternativen zu ermitteln. Darüber hinaus wird anhand der Beurteilung zwischen den verschiedenen Alternativen die Entscheidung getroffen. Insgesamt weisen in dieser Phase alle abgefragten Erfolgsfaktoren einen Median (Me) von 4 auf. Die für alle abgefragten Erfolgsfaktoren geringe Standardabweichung ( $\sigma \leq 0,85$ ) zeigt, dass es dazu überwiegend gleiche Meinungen gab. Als ein zusätzlicher Erfolgsfaktor wurde von einem Teilnehmer Marktanalyse und Entscheidung genannt, die dieser als sehr wichtig einstufte. Der Erfolgsfaktor entspricht jedoch dem bereits aufgeführten Erfolgsfaktor der möglichst schnellen Ermittlung von Entscheidungsalternativen (anhand der Erfolgspotenziale und Zielformulierungen).

### **5.2.2.3 Erfolgsfaktoren für die Implementierung**

Alle Erfolgsfaktoren innerhalb der Implementierungsphase wurden gemäß der Erhebung mit „hoch“ bewertet (siehe Abb. 19). In dieser Phase haben alle abgefragten Erfolgsfaktoren mindestens einen Median (Me) von 4, während die geringe Standardabweichung ( $\sigma \leq 0,80$ ) für alle Erfolgsfaktoren zeigt, dass die Befragten ähnliche Ansichten hatten. Die Erfolgsfaktoren *Informationsmitteilung für Interessengruppen, Aufbau von Vertrauen mit Interessengruppen, Kooperation mit internen Interessengruppen zur Erstellung einer strategischen Planung* und *Kooperation mit externen Interessengruppen zur Erstellung einer strategischen Planung* wurden als „hoch“ eingeschätzt. Der Grund ist darin zu finden, dass durch Mitteilung der Informationen an die Interessengruppen als Folge der richtigen Kommunikation Widerstände bewältigt werden können, wodurch Vertrauen entsteht. Dieser Aufbau von Vertrauen ist der Grundstein für eine erfolgreiche Kooperation. Der Erfolgsfaktor *genaue und schnelle Umsetzung der Sanierungsmaßnahmen* erhielt von den Befragten ebenfalls die Einstufung „hoch“. Dies liegt darin begründet, dass eine falsche Umsetzung von Maßnahmen dazu führt, dass Abweichungen von der gewünschten strategischen Ausrichtung entstehen können.

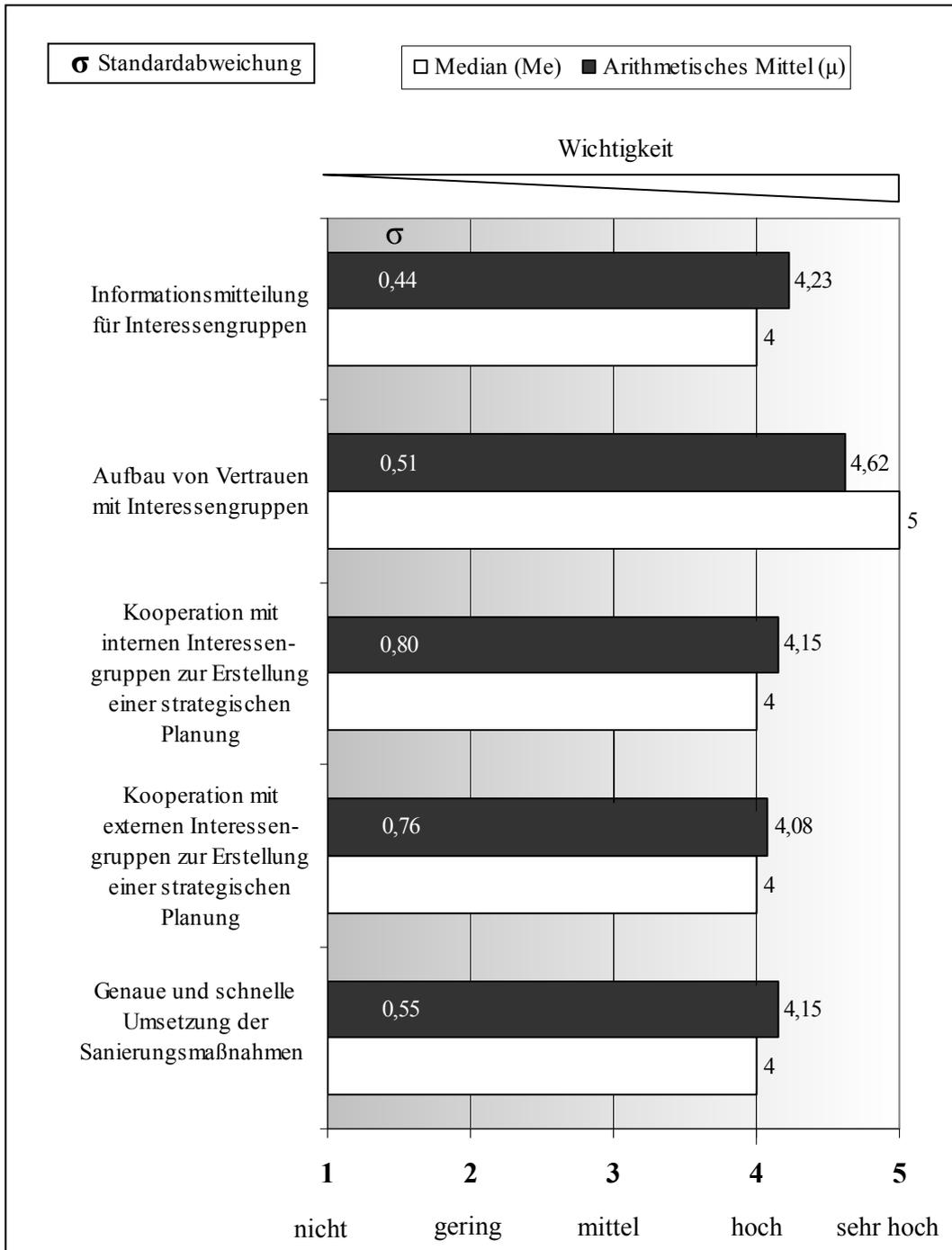


Abb. 19: Erfolgsfaktoren des Sanierungsprozesses bei der Implementierung<sup>778</sup>

Als ein zusätzlicher Erfolgsfaktor wurde von einem Teilnehmer die Zusammenarbeit mit Banken genannt, die dieser hoch bewertete. Dieser Erfolgsfaktor ist sehr wichtig und entspricht dem bereits aufgeführten Erfolgsfaktor der Kooperation mit externen Interessengruppen zur Erstellung einer strategischen Planung.

<sup>778</sup> Eigene Erhebung.

### 5.2.2.4 Erfolgsfaktoren für die Kontrolle

Innerhalb der Bewertung wurden allen Erfolgsfaktoren der Kontrollphase die Wichtigkeit „hoch“ eingeräumt (siehe Abb. 20). Die hohe Einstufung der *regelmäßigen und strengen Kontrolle der Wirkungen der umgesetzten Sanierungsmaßnahmen* könnte darin begründet liegen, dass die Entscheidungen bzw. Sanierungsmaßnahmen in Unsicherheit getroffen werden. Weitere größtenteils mit „hoch“ bewertete Erfolgsfaktoren sind die *Selbsteinschätzung der Fähigkeiten, Einstellungen und Werte* sowie *Bereitschaft zur Weiterentwicklung der Fähigkeiten, Einstellungen und Werte*. Diese beiden Erfolgsfaktoren sind die Voraussetzungen zur Anpassung der persönlichen Fähigkeiten an ständig veränderte Bedingungen in der Unternehmensumwelt.

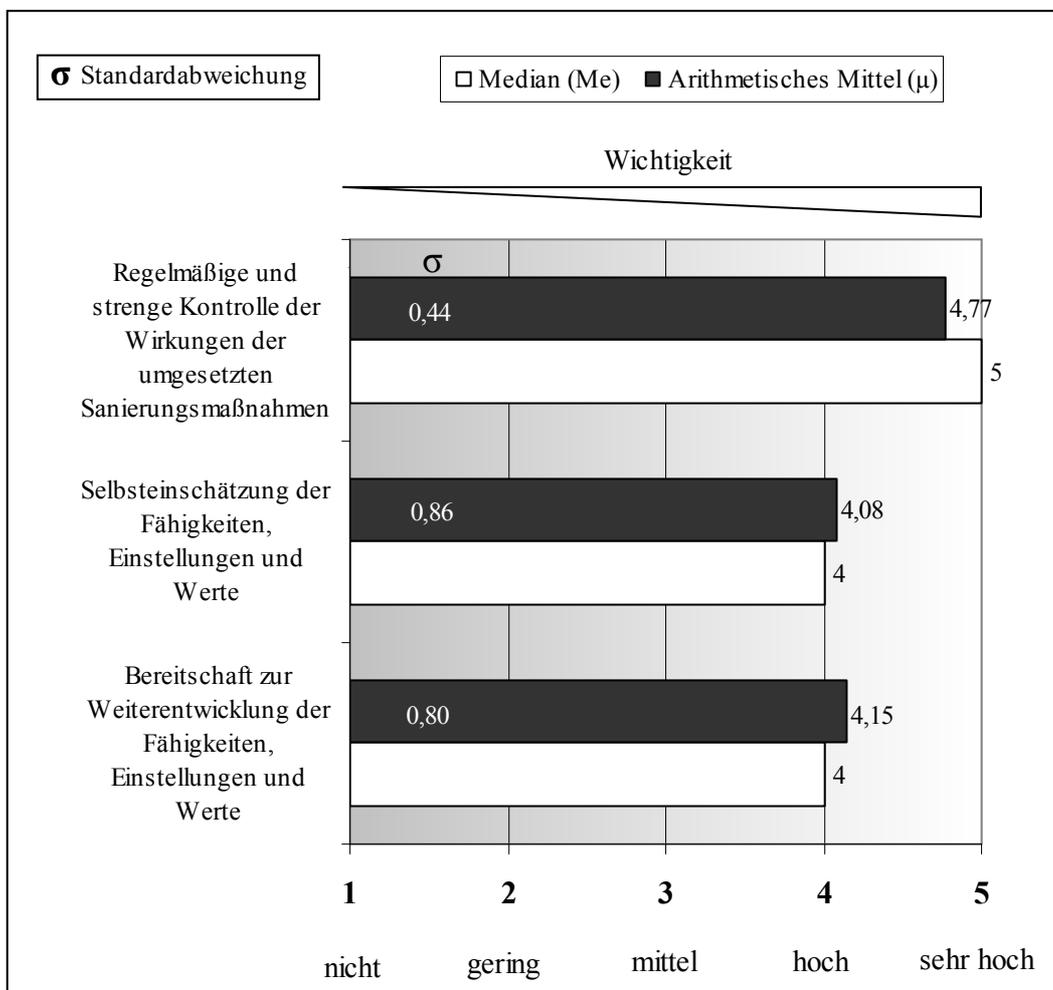


Abb. 20: Erfolgsfaktoren des Sanierungsprozesses bei der Kontrolle<sup>779</sup>

<sup>779</sup> Eigene Erhebung.

Anhand der Auswertung der erhobenen Daten weisen in dieser Phase alle abgefragten Erfolgsfaktoren mindestens einen Median (Me) von 4 auf. Die für alle Erfolgsfaktoren geringe Standardabweichung ( $\sigma \leq 0,86$ ) zeigt, dass die Befragten überwiegend ähnlicher Meinung waren. Als zusätzlicher Erfolgsfaktor wurde von einem Teilnehmer die Abweichungsermittlung genannt, die dieser sehr hoch einstufte. Der Erfolgsfaktor entspricht jedoch dem bereits aufgeführten Erfolgsfaktor der regelmäßigen und strengen Kontrolle der Wirkungen der umgesetzten Sanierungsmaßnahmen. Der Zweck der Sanierungskontrolle liegt darin, über den genauen Verlauf der Sanierung zu informieren, damit die Abweichungen ermittelt und die erforderlichen Anpassungen sofort vorgenommen werden können.

### **5.2.3 Analyse der Managementkompetenzen**

Der zweite Teil des Fragebogens beschäftigt sich mit den erforderlichen Managementkompetenzen in Bezug auf den Sanierungsprozess. Dazu wurden die Managementkompetenzen und die Bewertung ihrer jeweiligen Wichtigkeit erfragt. Innerhalb der erhobenen Daten wurden fünf der abgefragten Managementkompetenzen mit „hoch“ bewertet (siehe Abb. 21). Die *Anwendung und Entwicklung der Medienkompetenz* wurde hingegen im Durchschnitt mit 3,85 bewertet. Dies liegt darin, dass die Medien die wichtigste Informationsquelle darstellen. Die *Anwendung und Entwicklung der intuitiven Kompetenz* wurde im Durchschnitt mit 3,77 geschätzt. Generell können alle Entscheidungsprozesse in eine intuitive Beurteilung einbezogen werden; besonders, wenn die Informationen zur Entscheidung unzureichend sind. Alle abgefragten Managementkompetenzen weisen einen Median von 4 auf. Die für alle Managementkompetenzen geringe Standardabweichung ( $\sigma \leq 0,73$ ) zeigt, dass alle befragten Personen ähnliche Antworten gaben. In diesen Zusammenhang bestätigte diese Analyse zweifelsfrei die Genauigkeit der theoretischen Ermittlung der Managementkompetenzen.

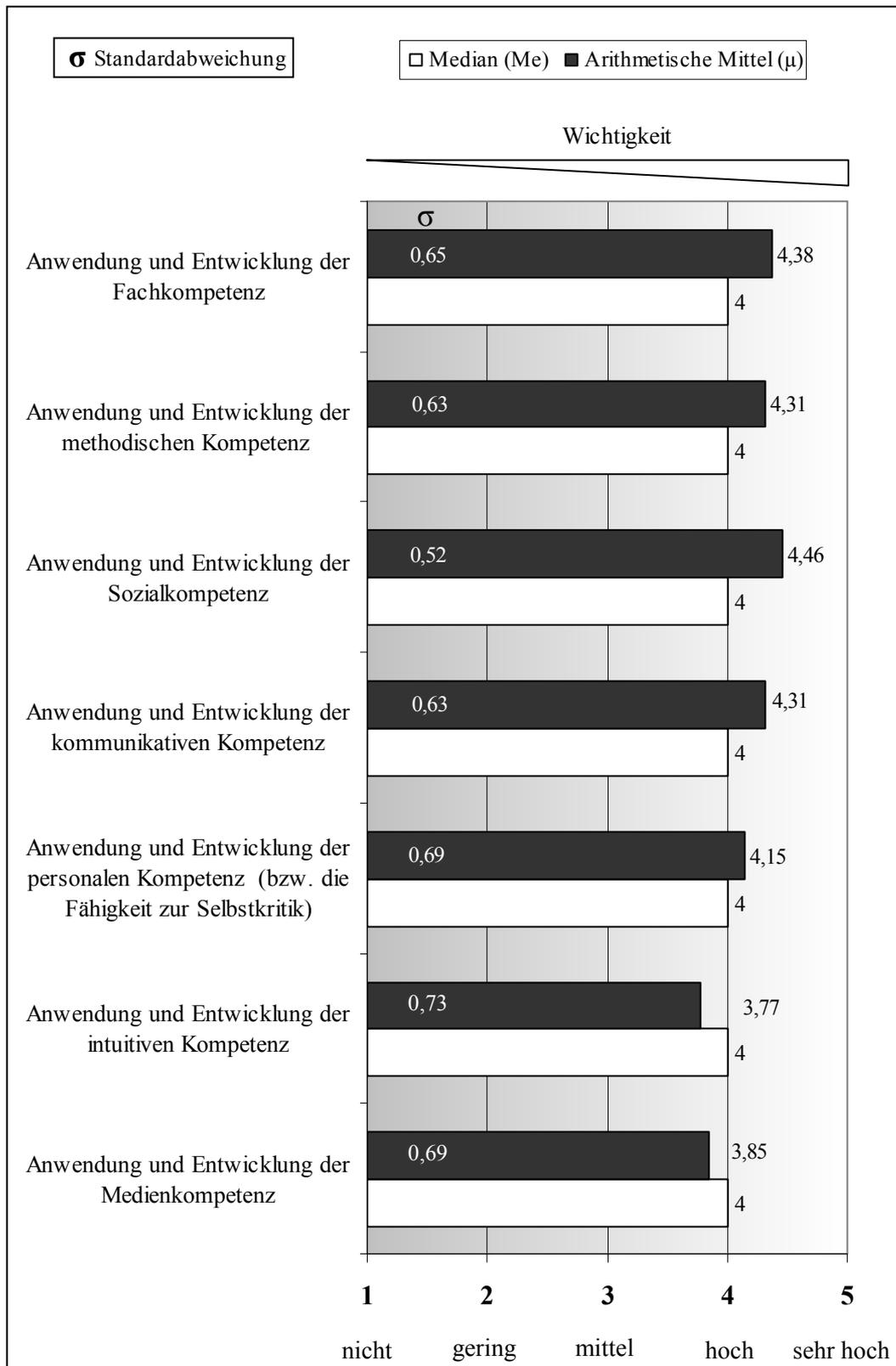


Abb. 21: Managementkompetenzen in Bezug auf den gesamten Sanierungsprozess<sup>780</sup>

<sup>780</sup> Eigene Erhebung.

## 5.2.4 Analyse der Fragen über Umsetzungsstand des Sanierungsprozesses

Der dritte Teil des Fragebogens beschäftigt sich mit dem Umsetzungsstand des Sanierungsprozesses. 30 % der Unternehmensberatungen beurteilen den Lernstand mit „gut“ und 16 % mit „sehr gut“ (siehe Abb. 22). 46 % der abgefragten Unternehmensberatungen schätzen den Stand des Lernprozesses beim Sanierungsprozess mit „befriedigend“ und sogar ein Unternehmensberatung mit „ungenügend“ ein. Dies liegt darin begründet, dass aufgrund der Multikausalität und -lokalität von Unternehmenskrisen bis heute keine Struktur einer Realtheorie existiert.

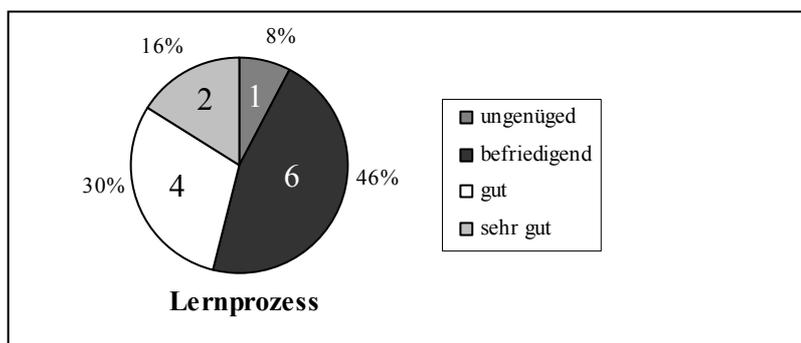


Abb. 22: Stand des Lernprozesses beim Sanierungsprozess<sup>781</sup>

Andererseits schätzen 38 % der Unternehmensberatungen den Erfolgsgrad des Sanierungsprozesses in den krisenbefallenen Unternehmen mit „gut“ und nur eine Unternehmensberatung mit „sehr gut“ ein (siehe Abb. 23). 46 % der befragten Unternehmensberatungen beurteilen den Erfolgsgrad mit „befriedigend“ und eine Unternehmensberatung sogar mit „ungenügend“. Das könnte daran liegen, dass ein missglückter Lernprozess zum Misserfolg des Sanierungsprozesses führte.

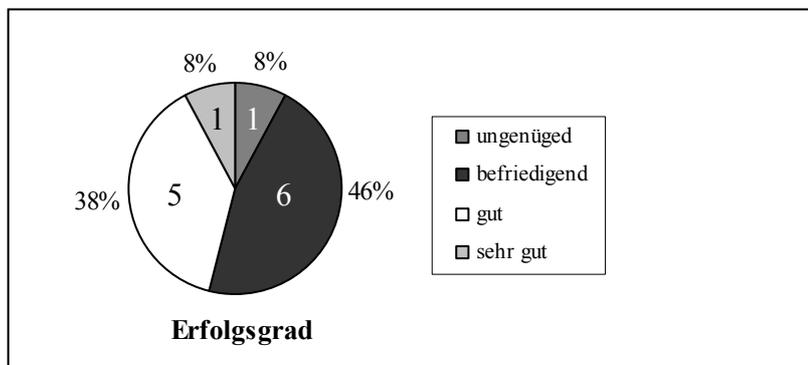


Abb. 23: Erfolgsgrad des Sanierungsprozesses<sup>782</sup>

<sup>781</sup> Eigene Erhebung.

<sup>782</sup> Eigene Erhebung.

### 5.3 Ergebnisse und Hypothesensystem

Anhand der vorausgegangenen Auswertung der Untersuchungsdaten, welche die theoretischen Vorstellungen für die Erfolgsfaktoren und die wesentlichen Managementkompetenzen des Sanierungsprozesses bestätigte, werden zum Abschluss die Ergebnisse der Untersuchung gezeigt, die umfassende Hypothesen in Bezug auf den Sanierungsprozess darstellen. Während eine Hypothese behauptet, dass ein Zusammenhang zwischen zwei oder mehr Variablen besteht, stellt eine Theorie ein Hypothesensystem dar, bei dem eine Menge von Hypothesen miteinander verbunden ist.<sup>783</sup> Eine Theorie versucht, durch ein Hypothesensystem einen Ausschnitt der Realität darzustellen.<sup>784</sup> Die nachfolgenden Hypothesen orientieren sich an der Beziehung zwischen den Managementkompetenzen des Top-Managements und den Erfolgsfaktoren in Bezug auf den Sanierungsprozess (siehe Tab. 6). Bei der explorativen Faktorenanalyse ist die Faktoreninterpretation für die Hypothesengenerierung weitgehend auf Intuition angewiesen.<sup>785</sup> Darüber hinaus stellt die fachliche Kompetenz des Autors einen wichtigen Faktor für diese Interpretation dar.

Hypothesen	
<b>H1a:</b>	Je besser die Fachkompetenz des Top-Managements angewendet und entwickelt wird, desto erfolgreicher kann die Unternehmens- und Umweltanalyse durchgeführt werden.
<b>H1b:</b>	Je besser die Fachkompetenz des Top-Managements angewendet und entwickelt wird, desto erfolgreicher können die Erfolgspotenziale des Unternehmens (zukünftige Stärken des Unternehmens) ermittelt werden.
<b>H1c:</b>	Je besser die Fachkompetenz des Top-Managements angewendet und entwickelt wird, desto erfolgreicher können die Sanierungsfähigkeit und -würdigkeit beurteilt werden.
<b>H1d:</b>	Je besser die Fachkompetenz des Top-Managements angewendet und entwickelt wird, desto besser können Ziele (Wert-, Sach- und Sozialziele) definiert werden.
<b>H1e:</b>	Je besser die Fachkompetenz des Top-Managements angewendet und entwickelt wird, desto besser können Entscheidungsalternativen beurteilt werden.

<sup>783</sup> Vgl. Kroeber-Riel, et al. (2009): Konsumentenverhalten, 9., überarbeitete, aktualisierte und ergänzte Aufl., München: Vahlen, 2009, S. 31.

<sup>784</sup> Vgl. Friedrichs, J. (1990): a. a. O., S. 69.

<sup>785</sup> Vgl. Wittenberg, R. (1998): Grundlagen computerunterstützter Datenanalyse, 2. vollständig überarbeitete und ergänzte Aufl., Stuttgart [u. a.]: G. Fischer, 1998, S.108.

<b>H1f:</b>	Je besser die Fachkompetenz des Top-Managements angewendet und entwickelt wird, desto genauer können Sanierungsmaßnahmen durchgeführt werden.
<b>H1g:</b>	Je besser die Fachkompetenz des Top-Managements angewendet und entwickelt wird, desto stärker können Sanierungsmaßnahmen kontrolliert werden.
<b>H2a:</b>	Je besser die personale Kompetenz des Top-Managements angewendet und entwickelt wird, desto positiver können seine Fähigkeiten, Einstellungen und Werte eingeschätzt werden.
<b>H2b:</b>	Je besser die personale Kompetenz des Top-Managements angewendet und entwickelt wird, desto positiver kann die Bereitschaft des Top-Managements zur Weiterentwicklung seiner Fähigkeiten, Einstellungen und Werte sein.
<b>H3a:</b>	Je besser die kommunikative Kompetenz des Top-Managements angewendet und entwickelt wird, desto erfolgreicher kann die Informationsbeschaffung (face to face) von internen und externen Interessengruppen durchgeführt werden.
<b>H3b:</b>	Je besser die kommunikative Kompetenz des Top-Managements angewendet und entwickelt wird, desto besser können den internen und externen Interessengruppen Informationen mitgeteilt werden.
<b>H3c:</b>	Je höher die kommunikative Kompetenz des Top-Managements angewendet und entwickelt wird, desto stärker kann die Reduzierung von Unsicherheit und der Aufbau von Vertrauen mit internen und externen Interessengruppen erreicht werden.
<b>H4a:</b>	Je besser die Sozialkompetenz des Top-Managements angewendet und entwickelt wird, desto stärker ist die Bereitschaft des Top-Managements zur Kooperation mit internen Interessengruppen zur Erstellung einer strategischen Planung.
<b>H4b:</b>	Je besser die Sozialkompetenz des Top-Managements angewendet und entwickelt wird, desto stärker ist die Bereitschaft des Top-Managements zur Kooperation mit externen Interessengruppen zur Erstellung einer strategischen Planung.
<b>H5a:</b>	Je stärker die Medienkompetenz des Top-Managements angewendet und entwickelt wird, desto positiver kann die Medienkritik durchgeführt werden.
<b>H5b:</b>	Je stärker die Medienkompetenz des Top-Managements angewendet und entwickelt wird, desto erfolgreicher kann die Mediennutzung zur Informationsbeschaffung durchgeführt werden.
<b>H6a:</b>	Je besser die methodische Kompetenz des Top-Managements angewendet und entwickelt wird, desto mehr Methoden und Techniken zur Problemlösung stehen zur Verfügung.

<b>H6b:</b>	Je besser die methodische Kompetenz des Top-Managements angewendet und entwickelt wird, desto erfolgreicher können Entscheidungsalternativen ermittelt werden.
<b>H7:</b>	Je stärker die intuitive Kompetenz des Top-Managements angewendet und entwickelt wird, desto erfolgreicher kann intuitive Strategiensuche aufgrund unzureichender Information durchgeführt werden.
<b>H8:</b>	<p>Je besser die Bestandteile der Handlungskompetenz angewendet und entwickelt werden, desto erfolgreicher kann der Lernprozess in Bezug auf den Sanierungsprozess durchgeführt werden.</p> <p><b>H8a:</b> Je besser die Fachkompetenz des Top-Managements angewendet und entwickelt wird, desto erfolgreicher kann der Lernprozess in Bezug auf den Sanierungsprozess durchgeführt werden.</p> <p><b>H8b:</b> Je besser die personale Kompetenz des Top-Managements angewendet und entwickelt wird, desto erfolgreicher kann der Lernprozess in Bezug auf den Sanierungsprozess durchgeführt werden.</p> <p><b>H8c:</b> Je besser die kommunikative Kompetenz des Top-Managements angewendet und entwickelt wird, desto erfolgreicher kann der Lernprozess in Bezug auf den Sanierungsprozess durchgeführt werden.</p> <p><b>H8d:</b> Je besser die Sozialkompetenz des Top-Managements angewendet und entwickelt wird, desto erfolgreicher kann der Lernprozess in Bezug auf den Sanierungsprozess durchgeführt werden.</p> <p><b>H8e:</b> Je besser die Medienkompetenz des Top-Managements angewendet und entwickelt wird, desto erfolgreicher kann der Lernprozess in Bezug auf den Sanierungsprozess durchgeführt werden.</p> <p><b>H8f:</b> Je besser die methodische Kompetenz des Top-Managements angewendet und entwickelt wird, desto erfolgreicher kann der Lernprozess in Bezug auf den Sanierungsprozess durchgeführt werden</p> <p><b>H8g:</b> Je besser die intuitive Kompetenz des Top-Managements angewendet und entwickelt wird, desto erfolgreicher kann der Lernprozess in Bezug auf den Sanierungsprozess durchgeführt werden.</p>
<b>H9:</b>	Der erfolgreiche Lernprozess wird anhand des erfolgreichen Sanierungsprozesses gemessen.

Tab. 5: Hypothesen in Bezug auf den Sanierungsprozess<sup>786</sup>

<sup>786</sup> Eigene Darstellung.

Diese formulierten Hypothesen lassen sich abschließend in einem gemeinsamen Hypothesensystem zusammenfassen (siehe Abb. 24). Dieses Hypothesensystem besteht aus Kausal- und Messhypothesen. Während sich die Messhypothesen auf die vermuteten Zusammenhänge zwischen den latenten endogenen bzw. exogenen Variablen und den manifesten Variablen<sup>787</sup> beziehen, spezifizieren die Kausalhypothesen die kausalen Abhängigkeiten zwischen den latenten endogenen und exogenen Variablen. Andererseits wird das Hypothesensystem als Strukturgleichungsmodell<sup>788</sup> begriffen, das aus drei Teilmodellen (Strukturmodell, Messmodell der latenten exogenen Variablen und Messmodell der latenten endogenen Variablen) besteht. Während das Strukturmodell die kausalen Beziehungen zwischen den latenten Variablen beschreibt, spezifiziert das Messmodell der latenten exogenen bzw. endogenen Variablen die Zusammenhänge zwischen den manifesten Variablen und den latenten exogenen Variablen (unabhängig) bzw. den endogenen latenten Variablen (abhängig).

---

<sup>787</sup> manifeste Variablen werden auch als Indikatorvariablen bezeichnet.

<sup>788</sup> Das Strukturgleichungsmodell wird auch als Kausalmodell oder Wirkungsmodell genannt.

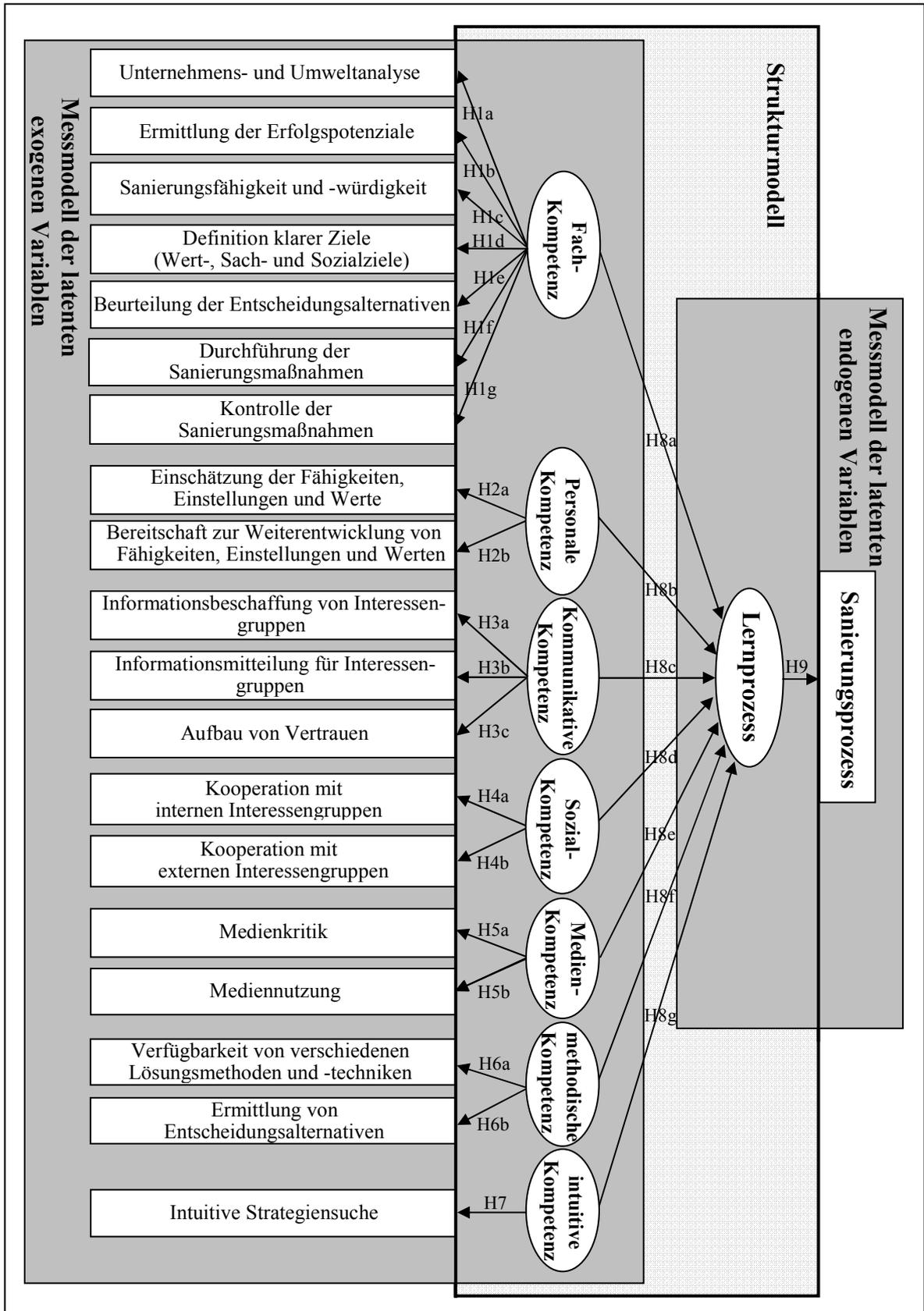


Abb. 24: Hypothesen- und Kausalmodell in Bezug auf den Sanierungsprozess<sup>789</sup>

<sup>789</sup> Eigene Darstellung.

## **6. Abschließende Bemerkungen**

Das folgende Kapitel dient im Wesentlichen dazu, einerseits Empfehlungen in Bezug auf den Sanierungsprozess zu geben, nämlich, über welche Kompetenzen das Top-Management grundsätzlich verfügen sollte und welche relevanten Erfolgsfaktoren des Sanierungsprozesses bestehen. Andererseits wird ein Ausblick gegeben, welche Punkte in zukünftigen Forschungen aufgearbeitet werden könnten.

### **6.1 Zusammenfassung**

Zielsetzung der vorliegenden Arbeit war es, auf Grundlage des Phänomens des Scheiterns von Sanierungsprozessen aufgrund von Mängeln an den Kompetenzprofilen des Top-Managements ein umfassendes Kompetenzmodell zur Bewältigung von Unternehmenskrisen zu formulieren und damit die relevanten Erfolgsfaktoren für Sanierungsprozesse abzuleiten. Anhand der beiden Schwerpunkte, der Phasen des Sanierungsprozesses und der relevanten Herausforderungen, wurden die Managementkompetenzen und Erfolgsfaktoren des Sanierungsprozesses ermittelt. Die Phasen des Sanierungsprozesses von Planung, Entscheidung, Umsetzung und Kontrolle waren die Basis für diese Ermittlung. Die Grundlage dieser Arbeit war hauptsächlich die existierende englische und deutsche Literatur sowie eigene Erfahrungen des Autors. Die ermittelten Managementkompetenzen und Erfolgsfaktoren wurden für die empirische Untersuchung zusammengefasst.

Entsprechend dem Forschungsstand wurde eine explorative Faktorenanalyse als geeignetes Forschungsverfahren ausgewählt. Für die empirische Untersuchung wurden 19 Erfolgsfaktoren für den Sanierungsprozess entwickelt. Aufgrund ihrer großen Erfahrung und ihrer gleichzeitig geringen persönlichen Beziehung zu Unternehmenskrisen konzentrierte sich die Datenerhebung dieser Untersuchung auf Unternehmensberatungen. Für die empirischen Untersuchungen wurde als Auswahlverfahren das Abschneideverfahren genutzt. Dementsprechend wurden die Top 25-Management-Beratungsunternehmen in Deutschland aus dem Jahr 2009 als die wichtigsten Elemente der Grundgesamtheit in Bezug auf das untersuchte Thema betrachtet.

Da die Rücklaufquote mit 52 % sehr gut war, bestand ein ausreichender Ausgangspunkt für eine Datenauswertung. Die theoretisch ermittelten Erfolgsfaktoren und die wesentlichen Managementkompetenzen konnten empirisch bestätigt werden. Anhand der Auswertung der Untersuchungsdaten wurden zum Abschluss die Ergebnisse und das Hypothesensystem gebildet.

## **6.2 Schlussfolgerungen und Handlungsempfehlungen**

Krisenursachen werden als Mängel im Kompetenzprofil des Top-Managements erläutert, wobei diese Kompetenzen zur Anpassung an die Anforderungen der Unternehmensumwelt notwendig sind. Wegen dieser Mängel im Kompetenzprofil kommt es zu Managementfehlern. Diese Managementfehler gehen auf Mängel in der Planung, Entscheidung, Umsetzung und Kontrolle der Handlungserfordernissen des Top-Managements (siehe Kapitel 2.1.5) zurück. Wenn die fehlerhafte strategische Planung nicht wahrgenommen und korrigiert wird, führt sie zum Verlust der Wettbewerbsvorteile des Unternehmens. Dieser Verlust der Wettbewerbsvorteile führt zu einer strategischen Krise, die sich in den folgenden Jahren verschärft; anschließend tritt eine Erfolgskrise ein.

Zur Bewältigung der akuten und beherrschbaren Unternehmenskrise muss ein reaktives Krisenmanagement durchgeführt werden. Dazu werden die notwendigen Maßnahmen zur Bewältigung der Unternehmenskrise erst ergriffen, wenn Erfolgs- und Liquiditätskrisen entstehen. Zum Erfolg der Krisenbewältigung muss das Top-Management über erforderliche Kompetenzen (siehe Abb. 25) verfügen, um im Kontext des Lernprozesses die relevanten Erfolgsfaktoren zur Bewältigung von Unternehmenskrisen – und damit zur Anpassung an ständig veränderte Bedingungen in der Unternehmensumwelt – zu formulieren und sich an diese anzugleichen. Obwohl sich die Kompetenzen getrennt nach ihren spezifischen Aufgaben definieren lassen, sind sie im Kontext beruflichen Handelns miteinander verbunden, und können sie anhand ihrer Aufgaben möglicherweise zu verschiedenen Tätigkeiten erworben werden. Anhand der veränderten Umweltbedingungen müssen diese Kompetenzen weiter entwickelt werden. Für die Kompetenzentwicklung stellt der Lernprozess wiederum einen wesentlichen Faktor dar.

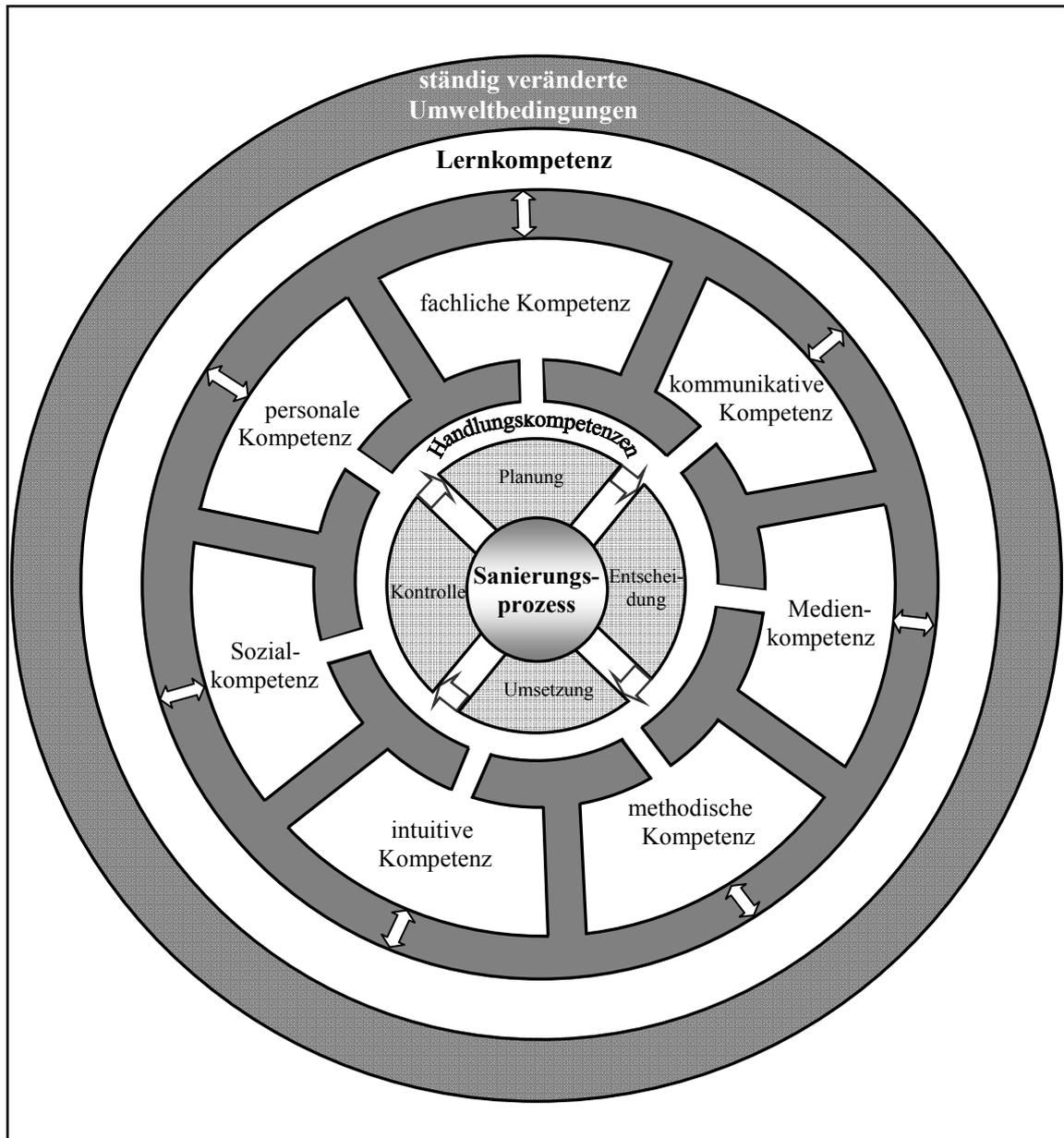


Abb. 25: Managementkompetenz-Modell in Bezug auf den Sanierungsprozess<sup>790</sup>

Für die einzelnen Phasen des Sanierungsprozesses können folgende Schlussfolgerungen und Handlungsempfehlungen präsentiert werden:

### (1) Planung

Die bewusste Wahrnehmung einer existenzbedrohenden Entwicklung beginnt häufig mit dem Eintritt einer akuten und beherrschbaren Unternehmenskrise. Dass die Krisensituation

<sup>790</sup> Eigene Darstellung.

von Top-Management wahrgenommen wird, bildet die wesentliche Voraussetzung für den Beginn des Prozesses der Krisenbewältigung. Der erste Schritt nach der Krisenerkennung ist das Sammeln aller relevanten Informationen. Da die *Informationsbeschaffung* viel kostbare Zeit fordert, ist das Top-Management häufig auf die Mithilfe von unternehmensinternen und -externen Personengruppen angewiesen. Durch persönliche Gespräche als Folge persönlicher Betroffenheit hat das Top-Management die Möglichkeit, notwendige Informationen zu erlangen. Voraussetzung hierfür ist eine ausreichende *kommunikative Kompetenz*. Der nächste Punkt stellt die Medien als zweite wichtige Informationsquelle dar. In der Informationsgesellschaft ist die Aufnahme und Verarbeitung von Informationen von besonders großer Bedeutung. Dementsprechend sind die *Medienkritik* und die *Mediennutzung* in Sanierungszeiten ein Hilfsmittel des Top-Managements, um mangelnde und wichtige Informationen zu beschaffen und damit die bestehenden Probleme bewältigen zu können.

Nach der Informationsbeschaffung folgt als nächster Schritt die *Informationsanalyse*, die die Unternehmens- und Umweltanalyse und die Beurteilung der Sanierungsfähigkeit und -würdigkeit umfasst. Hierbei stellen die *Fachkompetenz* und ihre Komponenten (fachliches Wissen und logisches analytisches Denken) die Basis für die Analysephasen dar. Zur Analyse der Unternehmensumwelt muss zwischen Makroumwelt und Branchenumwelt unterschieden werden: Die Makroumweltanalyse wird allgemein in eine politisch-rechtliche, ökonomische, technologische, gesellschaftliche und ökologische Umweltanalyse unterteilt. Die Analyse der Branchenumwelt umfasst die Komplementoren, die Kunden und Lieferanten, bestehende und potenzielle Konkurrenzen, die Bedrohung durch Ersatzprodukte und die Geschäftsfelder, in denen das Unternehmen tätig sein kann. Der Zweck der Umweltanalyse besteht darin, durch die Ermittlung aktueller Bedingungen und zukünftiger Veränderungen auf die Chancen und Risiken in der Unternehmensumwelt hinzuweisen. Im Gegensatz dazu ist der Zweck der Unternehmensanalyse, den gegenwärtigen Unternehmensstand möglichst übergreifend und objektiv darzustellen, um einen Ausblick auf den zukünftigen Stand geben zu können. Der wesentliche Ansatz zur Potenzialanalyse ist die Analyse der Funktionsbereiche eines Unternehmens. Im Folgenden muss ein direkter Vergleich mit dem stärksten Konkurrenten durchgeführt werden, um die Stärken und Schwächen des Unternehmens aufzudecken. Als Ergebnis dieses Vergleichs wird das derzeitige Stärken-Schwächen-Profil des Unternehmens ermittelt. Die zukünftigen Stärken und Schwächen des Unternehmens können durch die Gegenüberstellung der gegenwärtigen Stärken und Schwächen des Unternehmens sowie durch die zukünftigen Chancen und Ri-

siken der Unternehmensumwelt ermittelt werden. In diesem Zusammenhang stellen die zukünftigen Stärken des Unternehmens die Erfolgspotenziale dar.

Für die erfolgreiche Durchführung einer Sanierung ist es erforderlich, neben der Sanierungsbedürftigkeit auch die *Sanierungsfähigkeit und Sanierungswürdigkeit* zu betrachten. Der wesentliche Zweck der Beurteilung der Sanierungsfähigkeit besteht darin, herauszufinden, ob die Erfolgspotenziale des Unternehmens einen dauerhaften Erfolg ermöglichen und damit durch geeignete Sanierungsmaßnahmen die Zahlungsschwierigkeiten bewältigt und eine passende Rentabilität verwirklicht werden kann. Nach positiver Beurteilung der Sanierungsfähigkeit folgt als nächster Schritt die Beurteilung der Sanierungswürdigkeit: Hierbei wird untersucht, inwieweit die unterschiedlichen individuellen Interessen aller betroffenen Gruppen in die Sanierung einbezogen sind. Der Zweck dieser Beurteilung besteht darin, dass das Top-Management im Vorfeld die Widerstände oder Unterstützungen der betreffenden Gruppen zum Sanierungsprozess identifizieren kann, da Stärke und Umfang dieser Widerstände möglicherweise zum Scheitern des Sanierungsprozesses führen können.

Nach der positiven Beurteilung der Sanierungsfähigkeit und -würdigkeit ist der nächste Schritt die *Definition klarer Ziele*, um den Sanierungsprozess erfolgreich durchzuführen. Die *fachliche Kompetenz* ist die Basis zur erfolgreichen Anpassung der Unternehmensziele für die Krisenbewältigung. Für die Zielplanung müssen die Wert-, Sach- und Sozialziele bestimmt werden. Während die Wertziele finanzielle Perspektiven (kurzfristige Überlebenssicherung des Unternehmens, die Bewältigung der Zahlungsunfähigkeit sowie anschließend die Erlangung eines Mindestgewinns) formulieren, definieren die Sachziele die Aktivitäten, die zur Erreichung der Wertziele dienen. Sie werden dabei unter Beachtung sozialer Ziele, wie z. B. dem Erhalt von möglichst vielen Arbeitsplätzen, definiert.

## (2) Entscheidung

Da in der Realität und besonderes in Krisensituation nur unvollkommene Informationen über die zukünftige Umweltentwicklung vorhanden sind, entstehen Entscheidungen unter unsicheren Bedingungen, also Entscheidungen unter Risiko und Entscheidungen unter Ungewissheit. Das Verfahren bei der Entscheidung wird in zwei Phasen (*Alternativensuche* und *Alternativenbewertung*) unterschieden.

Wenn anhand der verfügbaren Informationen eine Ermittlung der Umweltprognosen möglich ist, ist dieser Prozess ein entscheidender Faktor, um Erfolgspotenziale des Unternehmens zu entdecken, d. h. zukünftige Stärken des Unternehmens können hierbei erkannt werden. Anhand dieser Erfolgspotenziale und der folgenden Zielformulierung werden die Entscheidungsalternativen gesucht. In diesem Zusammenhang stellt die *methodische Kompetenz* und dazu die Verfügbarkeit verschiedener Lösungsmethoden und -techniken die Basis zur Ermittlung alternativer Entscheidungsbündel dar. Andererseits: Wenn die Wahrscheinlichkeiten aufgrund des erhöhten Zeit- und Entscheidungsdrucks und des zu geringen Informationslevels unbekannt sind, kommt es in der Folge zu Entscheidungen unter starker Ungewissheit. Daher müssen die Entscheidungsträger auf persönliche Erfahrungen zurückgreifen. Diese Erfahrungen des Top-Managements stellen die Basis zur *intuitiven Strategiensuche* dar.

Zur Alternativenbewertung muss die Nutzwertanalyse benutzt werden, wenn eine Alternativenauswahl unter Berücksichtigung mehrerer Ziele nötig ist. Dazu muss die Ermittlung der Ergebnisse für alle Alternativen und für jedes Kriterium vorgenommen und in einer Entscheidungsmatrix dargestellt werden. Die Entscheidungsmatrix ist die Basis der Bewertung, anhand welcher die günstigere Entscheidungsalternative für eine bessere Erfüllung von Zielen gewählt wurde. Da die Ziele neben monetärer auch qualitativer Natur sein können und da die Gewichte der Kriterien, die die Wichtigkeit des Ziels im Verhältnis zu den anderen Zielen beschreiben, subjektiv bestimmt werden, fließen in den Beurteilungsprozess zunehmend subjektive Entscheidungen ein. Bei dieser subjektiven Bewertung spielen die Erfahrungen des Top-Managements eine wesentliche Rolle. Darüber hinaus sollte erwähnt werden, dass alle Entscheidungsprozesse eine intuitive Beurteilung beinhalten können – auch die Entscheidungen, die auf konkreten Fakten beruhen. Eine Voraussetzung dafür ist, dass das Top-Management über ausreichende Erfahrungen verfügt.

### (3) Implementierung

Nach der Ermittlung von Erfolgspotenzialen, der Zielformulierung und der anschließenden Entscheidungsfindung sind die darin formulierten Strategien und Maßnahmen zu implementieren. Dazu muss das Top-Management über entsprechende *fachliche Kompetenz* verfügen. Da die Wertziele des Unternehmens in drei aufeinander folgende Phasen (kurzfristige Überlebenssicherung des Unternehmens; Wiederherstellung einer gesunden Position

und Erreichen einer angemessenen Rentabilität; Wachstum) unterschieden sind, müssen die Sanierungsmaßnahmen ebenso stufenweise umgesetzt werden. Zum Umsetzungserfolg der Sanierungsmaßnahmen müssen sie deutlich für die Betroffenen sein. Nur wenn die internen und externen Interessengruppen die Maßnahmen zur Krisenbewältigung begreifen, können Widerstände gegen die Umsetzung vermieden werden. Bei richtiger Anwendung der *Kommunikation* können den externen und internen Interessengruppen die aktuelle Situation und die erwarteten Veränderungen transparent und abschätzbar gemacht werden. Durch eine kontinuierliche Kommunikation über den Fortschritt der Sanierung kann die Unsicherheit reduziert werden. Als Ergebnis dieser Kommunikation entsteht Vertrauen zwischen dem Top-Management und den Interessengruppen. Dieser Aufbau von Vertrauen ist die Basis von *Kooperation* im krisenbefallenen Unternehmen. Für eine fruchtbare Kooperation ist notwendig, dass die Kooperationspartner über *fachliche Kompetenz* sowie *Sozialkompetenz* verfügen. Während die internen Interessengruppen häufig ausführliche Informationen besonders in den Funktionsbereichen besitzen und weitergeben können, informieren die externen Interessengruppen überwiegend über die Unternehmensumwelt. Daher muss eine enge Kooperation zwischen diesen beiden Interessengruppen aufgebaut werden. Dazu spielt die Kommunikation eine wesentliche koordinierende Rolle zur Unterstützung der Kooperation. In diesem Zusammenhang liegt die Rolle des Top-Managements darin, eine intensive Auseinandersetzung mit den Kooperationspartnern zu betreiben, um gemeinsam die strategische Analyse erfolgreich durchzuführen und aus den Resultaten die langfristigen Erfolgspotenziale des Unternehmens abzuleiten.

#### (4) Kontrolle

Da die Entscheidungen zur Unternehmenssanierung unter Unsicherheit getroffen werden, muss das Top-Management seine Kontrolle in besonderem Maße ausüben. Die Voraussetzung für erfolgreiche Kontrolle ist eine hohe *Fachkompetenz* des Top-Managements. Zur Anpassung des Unternehmens an ständig veränderte Bedingungen in der Unternehmensumwelt stellt der *Lernprozess* einen wesentlichen Faktor dar. Für diesen Lernprozess sind alle Bestandteile der Handlungskompetenz notwendig und vor allem sind zwei Kompetenzen wesentlich: *personale Kompetenz* und *Sozialkompetenz*. Denn nur wenn eine Person ihre Fähigkeiten, Einstellungen und Werte einschätzen und weiterentwickeln kann, ist sie in der Lage, kooperativ an gemeinsamen Zielen zu arbeiten. Ziel des Lernprozesses ist für das Unternehmen die Ermittlung von Erfolgspotenzialen im Rahmen der strategischen Pla-

nung. Dies ist nur dann erfolgreich, wenn das Top-Management mit den internen und externen Informationsträgern kooperiert. Als Ergebnis dieses Lernprozesses werden Problemursachen erkannt sowie umfassende und nachhaltige Problemlösungen erarbeitet. Um die Realisierung der Lösungen sicherzustellen, ist es notwendig, die entsprechenden Lernanforderungen zu bewältigen. Das bedeutet, dass die Kompetenzen einem Entwicklungsdruck unterliegen und dementsprechend erweitert werden müssen.

### **6.3 Ausblick**

Diese Arbeit hatte zwei Hauptziele. Erstens sollte eine Ermittlung von Managementkompetenzen und Erfolgsfaktoren im Rahmen des Sanierungsprozesses erfolgen. Diese Ermittlung der Erfolgsfaktoren beruhte auf der Grundlage theoretischer Erkenntnisse und wurde im Kapitel 4 ausführlich diskutiert. Zweitens sollte anhand der theoretisch abgeleiteten Managementkompetenzen und Erfolgsfaktoren im Rahmen des Sanierungsprozesses eine Grundlage für die empirische Untersuchung gefunden werden. Für die empirische Untersuchung wurde eine explorative Faktorenanalyse als hypothesengenerierendes Verfahren verwendet. Nach der Auswertung der Untersuchungsdaten konnten umfassende Hypothesen in Bezug auf den Sanierungsprozess dargestellt werden. Die so gestalteten Hypothesen ließen sich in einem gemeinsamen Hypothesensystem zusammenfassen. In diesem Zusammenhang ist es notwendig, die formulierten Hypothesen zweifelsfrei zu erhärten und das Kausalmodell empirisch zu testen. Daher ist ein konkreter weitergehender Forschungsbedarf notwendig. Da die konfirmatorische Faktorenanalyse als hypothesenprüfendes Verfahren bezeichnet wird, muss dieses Verfahren für die Hypothesenprüfung und Beurteilung der Modellgüte verwendet werden.

# Literaturverzeichnis

- Adam, Dietrich (1997):** Planung und Entscheidung: Modelle - Ziele - Methoden; mit Fallstudien und Lösungen, 4., vollständig überar. und erweiterte Aufl., Nachdruck, Wiesbaden: Gabler, 1997.
- Albach, Horst (1979):** Kampf ums Überleben: der Ernstfall als Normalfall für Unternehmen in einer freiheitlichen Wirtschaftsordnung. In: Frühwarnsysteme, ZfB: Ergänzungsheft, 2, 1979. S. 9-22.
- Andersch, Tammo / Schneider, Klaus J. (2006):** Erstellung und Testierung von Sanierungskonzepten. In: Hommel, Ulrich / Kencht, Thomas C. / Wohlenberg Holger (Hrsg.): Handbuch Unternehmensrestrukturierung: Grundlagen, Konzepte, Maßnahmen, Wiesbaden: Gabler, 2006, S. 303-333.
- Atteslander, Peter (2003):** Methoden der empirischen Sozialforschung, 10., neu bearbeitete und erweiterte Aufl., Berlin [u. a.]: de Gruyter, 2003.
- Auer, Benjamin / Rottmann, Horst (2010):** Statistik und Ökonometrie für Wirtschaftswissenschaftler: eine anwendungsorientierte Einführung, Wiesbaden: Gabler, 2010.
- Axelrod, Robert (2009):** Die Evolution der Kooperation, 7. Aufl., München: Oldenbourg, 2009.
- Axhausen, Michael / Radetzki, Thomas (2003):** Krisenfrüherkennung. In: DSWR, Bd. 32, 2003, H. 5, S. 141-143.
- Azizi Ghanbari, Shahram (2002):** Einführung in die Statistik für Sozial- und Erziehungswissenschaftler, Berlin [u. a.]: Springer, 2002.
- Baacke, Dieter (1997):** Medienpädagogik, Tübingen: Niemeyer, 1997.
- Baacke, Dieter (2004):** Medienkompetenz als zentrales Operationsfeld von Projekten. In: Bergmann, Susanne / Lauffer, Jürgen / Mikos, Lothar / Thiele, Günter A. / Wiedemann, Dieter (Hrsg.): Medienkompetenz: Modelle und Projekte, Bonn: Bundeszentrale für Politische Bildung, 2004, S. 21-25.
- Backhaus, Klaus (1990):** Investitionsgütermarketing. 2., völlig neu bearbeitet. Aufl., München: Vahlen, 1990.
- Bader, Reinhard / Müller, Martina (2002):** Leitziel der Berufsbildung: Handlungskompetenz - Anregungen zur Ausdifferenzierung des Begriffs. In: Die berufsbildende Schule. Berlin: dbb. Verl., Jg. 54, 2002, H. 6, S. 176-182.
- Bätscher, Rudolf / Piller, Markus (2003):** Management des Finanzplanungsprozesses. In: Krauss, Peter J. (Hrsg.): Neue Kunden mit Financial Planning: Strategien für die erfolgreiche Finanz- und Vermögensberatung, Wiesbaden: Gabler, 2003, S. 1-32.

- Bamberg, Günter / Goenenberg, Adolf Gerhard / Krapp, Michael (2008):** Betriebswirtschaftliche Entscheidungslehre, 14., überarbeitete Aufl., München: Vahlen, 2008.
- Banister, Peter / Burman, Erica / Parker, Ian / Taylor, Maye / Tindall, Carol (1999):** Qualitative methods in psychology: a research guide, Buckingham [u. a.]: Open Univ. Press, 1999.
- Baur, Walter (1979):** Sanierungen: Wege aus Unternehmenskrisen, 2. Aufl., Wiesbaden: Gabler, 1979.
- Baxmann, Ulf G. (1999):** Kunden(gruppen) im Visier der Geschäftsbanken. In: Baxmann, Ulf G. (Hrsg.): Kundenorientierung im Bankwesen, Frankfurt am Main: Bankakad.-Verl., 1999, S. 1-44.
- Bea, Franz Xavier / Hass, Jürgen (1994):** Möglichkeiten und Grenzen der Früherkennung von Unternehmenskrisen. In: WiSt, München: Beck, Bd. 23, 1994, H. 10, S. 486-491.
- Bea, Franz Xavier / Haas, Jürgen (2005):** Strategisches Management, 4., neu bearbeitete Aufl., Stuttgart: Lucius & Lucius, 2005.
- Bea, Franz Xavier / Kötzle, Alfred (1983):** Ursachen von Unternehmenskrisen und Maßnahmen zur Krisenvermeidung. In: Der Betrieb: Wochenschrift für Betriebswirtschaft, Steuerrecht, Wirtschaftsrecht, Arbeitsrecht, Bd. 36. 1983, Heft 11, S. 565-571.
- Bechtler, Thomas W. (1986):** Krisenmanagement-Übung. In: Management-Zeitschrift. Zürich: Verl. Industrielle Organisation, Bd. 55, 1986, H. 1, S. 7-9.
- Beck, Simon (2004):** Skill-Management: Konzeption für die betriebliche Personalentwicklung, Hohenheim, Univ., Diss., Wiesbaden: Dt. Univ.-Verl., 2007.
- Becker, Heinz (1978):** Unternehmenskrise und Krisenmanagement. In: ZfB, Wiesbaden: Gabler, Bd. 48, 1978, H. 8, S. 672-685.
- Becker, Jochen (2006):** Marketing-Konzeption: Grundlagen des ziel-strategischen und operativen Marketing-Managements, 8., überarbeitete und erweiterte Aufl., München: Vahlen, 2006.
- Becker, Reimund (1985):** Die Sanierungsfähigkeit der Unternehmung: ein durch die Kommission für Insolvenzrecht aktualisierter Begriff in betriebswirtschaftlicher Sichtweise, Köln, Univ., Diss., Bergisch Gladbach [u. a.]: Eul, 1986.
- Becker, Wolfgang (2008):** Planung, Entscheidung und Kontrolle, 6., Aufl., Bamberg: Univ., 2008.
- Benkenstein, Martin (2001):** Entscheidungsorientiertes Marketing: eine Einführung, Wiesbaden: Gabler, 2001.
- Berekoven, Ludwig / Eckert, Werner / Ellenrieder, Peter (2009):** Marktforschung: methodische Grundlagen und praktische Anwendung, 12., überarbeitete und erweiterte Aufl., Wiesbaden: Gabler, 2009.

- Berg, Claus C. / Treffert, Jürgen C. (1979):** Die Unternehmenskrise: Organisatorische Probleme und Ansätze zu ihrer Lösung. In: ZfB, Bd. 49. Jg., 1979, Nr. 6/Juni, S.459-473.
- Bergauer, Anja (1999):** Erfolgreiches Krisenmanagement der Unternehmung: eine empirische Analyse, Duisburg, Univ., Diss., Berlin: Erich Schmidt, 2001.
- Bergauer, Anja (2003):** Führen aus der Unternehmenskrise: Leitfaden zur erfolgreichen Sanierung, Berlin: E. Schmidt, 2003.
- Bergmann, Bärbel / Eisfeldt, Doreen / Jäger, Ruth / Masuhr, Kati / Pietrzyk, Ulrike / Pohlandt, Andreas / Prescher, Claudia / Richter, Falk / Schneider, Brigitte (2006):** Kompetent für die Wissensgesellschaft, Münster [u. a.]: Waxmann, 2006.
- Bergmann, Bärbel / Fritsch, Andreas / Göpfert, Peggy / Richter, Falk / Wardanjan, Barbara / Wilczeck, Susan (2000):** Kompetenzentwicklung und Berufsarbeit, Münster [u. a.]: Waxmann, 2000.
- Bernien, Maritta (1997):** Anforderungen an eine qualitative und quantitative Darstellung der beruflichen Kompetenzentwicklung. In: Arbeitsgemeinschaft Qualifikations Entwicklungs-Management (Hrsg.): Kompetenzentwicklung '97: berufliche Weiterbildung in der Transformation; Fakten und Visionen, Münster [u. a.]: Waxmann, 1997, S. 17-83.
- Biasio, Silvio (1969):** Entscheidung als Prozess: Methoden der Strukturanalyse von Entscheidungsverläufen: Ein Beitrag zu Psychologie der betrieblichen Entscheidung, Bern [u. a.]: Huber, 1969.
- Bibeault, Donald B. (1982):** Corporate Turnaround: how managers turn losers into winners, New York [u. a.]: McGraw-Hill, 1982.
- Bickelmann, Karin / Sosalla, Werner (2002):** Medienkompetenz: Voraussetzungen, Förderung, Handlungsschritte, Berlin: Vistas-Verl., 2002.
- Bickhoff, Nils / Eilenberger, Guido (2004):** Einleitung. In: Bickhoff, Nils / Blatz, Michael / Guido, Eilenberger / Haghani, Sascha / Kraus, Karl-J. (Hrsg.): Die Unternehmenskrise als Chance, Innovative Ansätze zur Sanierung und Restrukturierung, Berlin [u. a.]: Springer, 2004, S. 3-12.
- Bierfelder, Wilhelm (1983):** Wer ist schon auf die Krise vorbereitet? Wenn die Krisentheorie versagen. In: Blick durch die Wirtschaft, 26 Jg., 25 März, 1983, S. 4.
- Birker, Gabriele / Birker, Klaus (2007):** Teamentwicklung und Konfliktmanagement: Effizienzsteigerung durch Kooperation, 2., erweiterte Aufl., Berlin: Cornelsen Verl., 2007.
- Blake, Robert R. / Mouton, Jane S. (1986):** Effektives Krisenmanagement. In: Personal, 38 Jg., 1986, H. 1, S. 8-10

- Bleicher, Knut (1980):** Zentralisation und Dezentralisation. In: Grochla, Erwin (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation, 2., völlig neu gestaltete Aufl., Stuttgart: Poeschel, 1980, S. 2405-2418.
- Bleicher, Knut / Hahn, Dietger (1974):** Führungsprozess und Führungsformen. In: WISU, Bd. 3, 1974, H. 4, S. 151-157.
- Bleicher, Knut / Meyer, Erik (1976):** Führung in der Unternehmung: Formen und Modelle, Reinbek bei Hamburg: Rowohlt, 1976.
- Blinder, Alan S. (1979):** Economic Policy and the great stagflation, New York, NY [u. a.]: Academic Press, 1979.
- Blum, Ulrich / Dudley, Leonard / Leibbrand, Frank / Weiske, Andreas (2005):** Angewandte Institutionenökonomik: Theorien, Modelle, Evidenz, Wiesbaden: Gabler, 2005.
- Böckenförde, Björn (1990):** Unternehmenssanierung: ein konzeptioneller Ansatz unter Berücksichtigung methodischer, institutioneller und finanzinhaltlicher Elemente, St. Gallen, Hochschule für Wirtschafts-, Rechts- und Sozialwissenschaften., Diss., Stuttgart: Schäffer, 1990.
- Böckenförde, Björn (1996):** Unternehmenssanierung. 2., neu bearbeitete Aufl., Stuttgart: Schäffer, Poeschel, 1996.
- Böhm, Rolf / Müller, Cornel / Siegenthaler, Claude / Spahr, Christoph / Ulrich, Michael / Wenger, Sven (2001):** Das Unternehmen aus Sicht der Wirtschaftsinformatik, 2., unveränderte Aufl., Zürich: Hochsch.-Verl. , 2001.
- Bolman, Lee G. / Deal, Terrence E. (2008):** Reframing organizations: artistry, choice, and leadership, 4. edition, San Francisco: Jossey-Bass, 2008.
- Bontrup, Heinz-J. / Hansen, Katrin (2001):** Personalwirtschaftliche Grundlagen der Ausbildung. In: Bontrup, Heinz-J. / Pulte, Peter (Hrsg.): Handbuch Ausbildung: Berufsausbildung im dualen System, München [u. a.]: Oldenbourg, 2001, S. 106-194.
- Bonus, Holger (2001):** Wirtschaft, Zeit und Gesellschaft. In: Wissenschaftliche Arbeitsstelle des Oswald-von-Nell-Breuning-Hauses (Hrsg.): Zeitgeister: Ringen um Arbeit - Zeit - Leben, Münster: Lit, 2001, S. 23-35.
- Bosch, Karl (2002):** Statistik: Wahrheit und Lüge, München [u. a.]: Oldenbourg, 2002.
- Bosch, Karl (2007):** Statistik für Nichtstatistiker: Zufall und Wahrscheinlichkeit, 5., verbesserte Aufl., München [u. a.]: Oldenbourg, 2007.
- Bourier, Günther (2005):** Beschreibende Statistik: praxisorientierte Einführung - mit Aufgaben und Lösungen, 6., überarbeitete Aufl., Wiesbaden: Gabler, 2005.
- Brandenburger, Adam, M / Nalebuff, Barry, J. (1996):** Co-opetition: 1. A revolutionary mindset that combines competition and co-operation; 2. The game theory strategy that's changing the game of business, New York: Doubleday, 1996.

- Brandstätter, Jörn (1993):** Die Prüfung der Sanierungsfähigkeit notleidender Unternehmen: Grundlagen, Durchführung und Unterstützung durch Expertensysteme, München: Beck, 1993.
- Breitschuh, Jürgen / Wöller, Thomas (2007):** Internationales Marketing: ausgewählte Strategien zur Sicherung von Absatz- und Beschaffungsmärkten, München [u. a.]: Oldenbourg, 2007.
- Brocke, Jan vom / Buddendick, Christian / Schneider, Diana (2007):** Handlungskompetenz im E-Learning: Ein theoretischer Bezugsrahmen zur Kompetenzentwicklung von Lehrenden an Hochschulen. In: Breitner, Michael H. / Bruns, Beate / Lehner, Franz (Hrsg.): Neue Trends im E-Learning: Aspekte der Betriebswirtschaftslehre und Informatik, Heidelberg: Physica-Verl., 2007, S. 415-426.
- Bronner, Rolf (1973):** Entscheidung unter Zeitdruck: Eine Experimentaluntersuchung zur empirischen Theorie der Unternehmung, München, Univ., Diss., Tübingen: Mohr, 1973.
- Bruhn, Manfred (2003):** Kommunikationspolitik: Systematischer Einsatz der Kommunikation für Unternehmen. 2., völlig überarbeitete Aufl., München: Vahlen, 2003.
- Brunsson, N. (1997):** Entscheidungen in Organisationen. In: Greif, Siegfried / Holling, Heinz / Nicholson, Nigel (Hrsg.): Arbeits- und Organisationspsychologie: internationales Handbuch in Schlüsselbegriffen, 3. Aufl., Weinheim: Beltz, Psychologie-Verl.-Union, 1997, S. 206-209.
- Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e. V.:** Der Markt für Managementberatung. In: <http://www.admin.bdu.de/docs/downloads/Markt%20Managementberatung%202009-2010.pdf>, vom 07. 12.2010, S. 2.
- Bunselmeyer, Reinhard (1969):** Das Verhalten des Staates bei der Sanierung notleidender Unternehmen der Privatwirtschaft, München, Univ., Diss., München, 1969.
- Burger, Anton (1986):** Unternehmenskrise und Unternehmenssanierung: eine betriebswirtschaftliche Analyse unter besonderer Berücksichtigung der Insolvenztatbestände und der Sanierungsfähigkeit, Wien, Wirtschaftsuniv., Diss., Hamburg: Kovač, 1988
- Burmann, Christoph / Feddersen, Christian (2007):** Identitätsbasierte Markenführung in der Lebensmitteleindustrie: Der Fall FRoSTA, Münster: LIT, 2007.
- Bussiek, Jürgen / Fraling, Rolf / Hesse, Kurt (1993):** Unternehmensanalyse mit Kennzahlen: Informationsbeschaffung, Potential-Analyse, Jahresabschluß, Arten von Kennzahlen, Kennzahlensysteme, ergänzende Darstellungsformen, bilanzkritische und erfolgskritische Kennzahlen, Wiesbaden: Gabler, 1993.
- Buth, Andrea K. / Hermanns, Michael (2009):** §7 Grundsätzliches und formelle Aspekte von Sanierungskonzepten. In: Buth, Andrea K. / Hermanns, Michael (Hrsg.): Restrukturierung, Sanierung, Insolvenz: Handbuch, 3., vollständig neu bearbeitete Aufl., München: Beck, 2009, S. 184-203.

- Buth, Andrea K. / Hermanns, Michael / Janus, Ralf (2009):** §16 finanzwirtschaftliche Aspekte bei der Fortführung von Krisenunternehmen. In: Buth, Andrea K. / Hermanns, Michael (Hrsg.): Restrukturierung, Sanierung, Insolvenz: Handbuch, 3., vollständig neu bearbeitete Aufl., München: Beck, 2009, S.331- 359.
- Cacaci, Arnaldo (2005):** Change Management - Widerstände gegen Wandel: Plädoyer für ein System der Prävention, Neubiberg, Univ. der Bundeswehr München, Diss., Wiesbaden: Dt. Univ.-Verl, 2006.
- Carl, Notger (2003):** Planung und Entscheidung. In: Pepels, Werner (Hrsg.): ABWL: eine praxisorientierte Einführung in die moderne Betriebswirtschaftslehre, 3., erweiterte und überarbeitete Aufl., Köln: Fortis-Verl, 2003, S. 89-120.
- Carlsen, Christina (2007):** Leistungsfähigkeit von Unternehmensbewertungsmodellen: eine theoretische und empirische Analyse, Hamburg, Univ., Diss., Wiesbaden: Gabler, 2008.
- Clasen, Jan P. (1992):** Turnaround Management für mittelständische Unternehmen, St. Gallen (Schweiz), Hochschule, Diss., Wiesbaden: Gabler, 1992.
- Coffey, Amanda / Atkinson, Paul (1996):** Making sense of qualitative data: complementary research strategies, Thousand Oaks, Calif. [u. a.]: Sage Publ., 1996.
- Cohen, Wesley M. / Levinthal, Daniel A. (2008):** Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. In: Organizational learning and knowledge management, Vol. 2: Learning by organizations. - Cheltenham [u. a.]: Elgar, 2008, S. 211- 235.
- Crone, Andreas (2007):** Die Unternehmenskrise. In: Crone, Andreas / Werner, Henning (Hrsg.): Handbuch modernes Sanierungsmanagement, München: Vahlen, 2007, S. 1-15.
- David, Sven (2001):** Externes Krisenmanagement aus Sicht der Banken, Wien, Wirtschaftsuniv., Diss., Lohmar [u. a.]: Eul, 2001.
- Dazert, Franz Josef (1977):** Zaudern wäre tödlich. In: MM, 7 Jg., 1977, H. 1, S. 77-80.
- Decker, Christian (2007):** Internationale Projektfinanzierung: Konzeption und Prüfung, Bremen, Univ., Diss., Norderstedt: Books on Demand, 2008.
- Delfmann, Werner / Reihlen, Markus (2002):** Planung. In: Küpper, Hans-Ulrich/ Wagenhofer, Alfred (Hrsg.): Handwörterbuch Unternehmensrechnung und Controlling, 4., völlig neu gestaltete Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2002, S. 1439-1449.
- Denzin, Norman K. / Lincoln, Yvonna S. (2000):** Introduction: The Discipline and Practice of Qualitative Research. In: Denzin, Norman K. / Lincoln, Yvonna S. (Hrsg.): Handbook of Qualitative Research, 2. edition, Thousand Oaks [u. a.]: Sage Publ., 2000, S. 1-28.
- Deutscher Bildungsrat (1974):** Empfehlungen der Bildungskommission: Zur Neuordnung der Sekundarstufe I: Konzept für eine Verbindung von allgemeinem und beruflichen Lernen, Bonn: Bundesdruckerei, 1974.

- Dewe, Bernd (2000):** Zu Leben und Werk von Theo Hülshoff. In: Dewe, Bernd (Hrsg.): Betriebspädagogik und berufliche Weiterbildung: Wissenschaft – Forschung – Reflexion, Bad Hilbrunn / Obb.: Klinkhard, 2000, S. 357-374.
- Diehm, Sven (2003):** Erfolgspotenzialbasierte Unternehmensbewertung durch Marktvergleich, Bern, Univ., Diss., Marburg: Tectum-Verl., 2003.
- Diekmann, Andreas (2011):** Empirische Sozialforschung: Grundlagen, Methoden, Anwendungen, Orig.-Ausg., vollständig überarbeitete und erweiterte Neuausg., 5. Aufl., Reinbek bei Hamburg: Rowohlt-Taschenbuch-Verl., 2011.
- Dippel, Thorsten (2004) :** Erfolgswirkungen strategischer Turnaround–Maßnahmen auf Unternehmensziele- eine empirische Ableitung. In: Bickhoff, Nils / Blatz, Michael / Eilenberger, Guido / Haghani, Sascha / Kraus, Karl-J. (Hrsg.): Die Unternehmenskrise als Chance: innovative Ansätze zur Sanierung und Restrukturierung, Berlin [u. a.]: Springer, 2004, S. 169-195.
- Disselkamp, Marcus (2005):** Innovationsmanagement: Instrumente und Methoden zur Umsetzung im Unternehmen, Wiesbaden: Gabler, 2005.
- Domschke, Wolfgang / Scholl, Armin (2005):** Grundlagen der Betriebswirtschaftler: Eine Einführung aus entscheidungsorientierter Sicht, 3., verbesserte Aufl., Berlin [u. a.]: Springer, 2005.
- Doppler, Klaus / Lauterburg, Christoph (2008):** Change Management: den Unternehmenswandel gestalten, 12., aktualisierte und erweiterte Aufl., Frankfurt am Main: Campus-Verl., 2008.
- Dröse, Peter W. / Merkert, Stefan (2004):** Pragmatik der Führung: Modelle kommunikativer Kompetenz, Düsseldorf: VDM Verlag Dr. Müller, 2004.
- Dyckhoff, Harald / Spengler, Thomas S. (2007):** Produktionswirtschaft: eine Einführung für Wirtschaftsingenieure, 2., verbesserte Aufl., Berlin [u. a.]: Springer, 2007.
- Ebster, Claus / Stalzer, Lieselotte (2008):** wissenschaftliches Arbeiten für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, 3. überarbeitete Auf., Wien: Facultas. WUV, 2008.
- Ehrlenspiel, Klaus / Kiewert, Alfons / Lindemann, Udo (2007):** Kostengünstig entwickeln und konstruieren: Kostenmanagement bei der integrierten Produktentwicklung, 6., überarbeitete und korrigierte Aufl., Berlin [u. a.]: Springer, 2007.
- Ehrmann, Harald (2007):** Unternehmensplanung, 5., überarbeitete und aktualisierte Aufl., Ludwigshafen (Rhein): Kiel, 2007.
- Ehrmann, Harald (2008):** Optimierte Entscheidungen durch Informationen. In: Pepels, Werner (Hrsg.): Marktforschung: Verfahren, Datenauswertung, Ergebnisdarstellung, 2. überarbeitete und erweiterte Aufl., Düsseldorf: Symposion Publ., 2008, S. 25-49.

- Einwiller, Sabine / Klöfer, Franz / Nies, Ulrich (2008):** Mitarbeiterkommunikation. In: Meckel, Miriam / Schmid, Beat F. (Hrsg.): Unternehmenskommunikation: Kommunikationsmanagement aus Sicht der Unternehmensführung, 2., überarbeitete und erweiterte Aufl., Wiesbaden: Gabler, 2008, S. 221- 260.
- Engler, Steffani (1997):** Zur Kombination von qualitativen und quantitativen Methoden. In: Friebertshäuser, Barbara / Prengel, Annedore (Hrsg.): Handbuch Qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft, Weinheim [u. a.]: Juventa-Verl., 1997, S. 118-130.
- Erpenbeck, John / Heyse, Volker (2007):** Die Kompetenzbiographie: Wege der Kompetenzentwicklung, 2., aktualisierte und überarbeitete Aufl., Münster [u. a.]: Waxmann, 2007.
- Erpenbeck, John / Rosenstiel, Lutz von (2007):** Einführung. In: Erpenbeck, John / Rosenstiel, Lutz von (Hrsg.): Handbuch Kompetenzmessung: Erkennen, verstehen und bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis. 2., überarbeitete und erweiterte Aufl., Stuttgart: Schäffer- Poeschel, 2007, S. XVII-XLVI.
- Eschenbach, Rolf / Eschenbach, Sebastian / Kunesch, Hermann R (2003):** Strategische Konzepte: Management-Ansätze von Ansoff bis Ulrich, 4., überarbeitete und erweiterte Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2003.
- Euler Hermes Kreditversicherungs-AG (EH) / Zentrum für Insolvenz und Sanierung an der Universität Mannheim (ZIS) (2006):** Ursachen von Unternehmensinsolvenzen: Gründe für Unternehmensinsolvenzen aus der Sicht von Insolvenzverwaltern. In: [http://www.zis.uni-mannheim.de/inhalt/aktuelles/ursache\\_von\\_insolvenzen/414\\_wiko.pdf](http://www.zis.uni-mannheim.de/inhalt/aktuelles/ursache_von_insolvenzen/414_wiko.pdf), vom 13.10.2009.
- Evanschitzky, Heiner (2003):** Erfolg von Dienstleistungsnetzwerken: ein Netzwerkmarketingansatz, Münster, Univ., Diss., Wiesbaden: Dt. Univ.-Verl., 2003.
- Ewert, Ralf / Wagenhofer, Alfred (2005):** Interne Unternehmensrechnung, 6., überarbeitete Aufl., Berlin [u. a.]: Springer, 2005.
- Fassbender, Pantaleon / Blöse, Jochen / Klein, Uwe (2006):** Human Capital und Unternehmenskrise. In: Blöse, Jochen / Kihm, Axel (Hrsg.): Unternehmenskrisen: Ursachen – Sanierungskonzepte – Krisenvorsorge - Steuern, Berlin: Schmidt Verl., 2006, S. 91-127.
- Faulhaber, Peter / Landwehr, Norbert (2001):** Turnaround - Management in der Praxis. 2., erweiterte und aktualisierte Aufl., Frankfurt/Main: Campus-Verl., 2001.
- Francke, Hans-Hermann (2008):** Die Immobilienkrise in den USA: Ursachen und Konsequenzen für das globale System; einführende Anmerkungen zum neuen Generalthema der Rubrik „ Policy Issues“. In: Kredit und Kapital, Bd. 41, 2008, H. 1, S.1-8.
- Frei, Bernadette (2001):** Pädagogische Autorität: eine empirische Untersuchung bei Schülerinnen, Schülern und Lehrpersonen der 5., 6. und 8. Schulklasse, Bern, Univ., Diss., Münster [u. a.]: Waxmann, 2003.

- Friedl, Birgit (2003):** Controlling, Stuttgart: Lucius & Lucius, 2003.
- Friedrichs, Jürgen (1990):** Methoden empirischer Sozialforschung, 14. Aufl., Opladen: Westdt. Verl., 1990.
- Funck, Florian (1998):** Modellgestützte Planung und unvollkommene Information, Münster (Westfalen), Univ., Diss., Münster: Lit, 1998.
- Gadatsch, Andreas (2008):** Grundkurs IT-Projektcontrolling: Grundlagen, Methoden und Werkzeuge für Studierende und Praktiker, Wiesbaden: Vieweg + Teubner, 2008.
- Gadonne, Volker (1983):** Theorie und Erfahrung in der psychologischen Forschung, Mannheim, Univ., Habil.-Schr., Tübingen: Mohr, 1984.
- Gälweiler, Aloys (1990):** Strategische Unternehmensführung, 2. Aufl., Frankfurt/Main [u. a.]: Campus Verl., 1990.
- Gastles, Francis G. (1998):** Die Bedeutung der Ökonomie für die politische Unterstützung der Europäischen Union. In: König, Thomas / Rieger, Elmar / Schmitt, Hermann (1998): Europa der Bürger?: Voraussetzungen, Alternativen, Konsequenzen, Frankfurt/Main [u. a.]: Campus-Verl., 1998, S. 159-176.
- Gatzemeier, Matthias (2005):** Philosophie als Theorie der Rationalität: Analysen und Rekonstruktionen. Villers, Jürgen (Hrsg.): 1. Band: Zur Philosophie der wissenschaftlichen Welt, Würzburg: Königshausen & Neumann, 2005.
- Gehring, Uwe W. / Weins, Cornelia (2009):** Grundkurs Statistik für Politologen und Soziologen: Lehrbuch, 5., überarbeitete Aufl., Wiesbaden: VS, Verl. für Sozialwissenschaften, 2009.
- Gehrmann, Christoph / Müller, Katharina (2006):** (Nah)Sprechen - (Fern)Sehen: kommunikativer Alltag in der DDR: Wandel dörflicher Gemeinschaften unter dem Einfluss technischer und gesellschaftlicher Veränderungen; eine Studie zur Umgestaltung des kommunikativen Alltags am Beispiel eines Dorfes in Thüringen, Berlin: Frank & Timme, 2006.
- Geistmann, Christian (2002):** Interkulturelle Kompetenz - eine wichtige und förderbare Fähigkeit in der internationalen Zusammenarbeit: Entwicklung eines Konzeptes zur schrittweisen Förderung interkultureller Kompetenz aufgezeigt am Beispiel der Handelspartner Frankreich und Deutschland, Erlangen-Nürnberg, Univ., Diss., Norderstedt: Books on Demand, 2002.
- Gernert, Christiane / Ahrend, Norbert (2002):** IT-Management: System statt Chaos: ein praxisorientiertes Vorgehensmodell, 2., korrigierte Aufl., München [u. a.]: Oldenbourg, 2002.
- Gleißner, Werner (2004):** Future Value: 12 Module für eine strategische wertorientierte Unternehmensführung, Wiesbaden: Gabler, 2004.
- Gless, Sven-Erik (1995):** Unternehmenssanierung: Grundlagen, Strategien, Maßnahmen, Humboldt-Univ., Diss., Wiesbaden: Dt. Univ. – Verl. [u. a.], 1996.

- Glutz, Peter (2001):** Medienkompetenz als Schlüsselqualifikation. In: Hamm, Ingrid (Hrsg.): Medienkompetenz: Wirtschaft, Wissen, Wandel, Gütersloh: Verl. Bertelsmann Stiftung, 2001, S. 16-37.
- Götze, Wolfgang / Deutschmann, Christel / Link, Heike (2002):** Statistik: Lehr- und Übungsbuch mit Beispielen aus der Tourismus- und Verkehrswirtschaft, München [u. a.]: Oldenbourg, 2002.
- Graf, Ulrich / Henning, Hans-Joachim / Wilrich, Peter-Theodor / Stange, Kurt (1998):** Formeln und Tabellen der angewandten mathematischen Statistik, 3., völlig neu bearbeitete Aufl., korrigierter Nachdruck, Berlin [u. a.]: Springer, 1998.
- Grenz, Thorsten (1986):** Dimensionen und Typen der Unternehmenskrise: Analysemöglichkeiten auf der Grundlage von Jahresabschlussinformationen, Kiel, Univ., Diss., Frankfurt am Main [u. a.]: Lang, 1987.
- Grewe, Annette / Piotrowski, Anke (2006):** Entwicklung eines Verfahren zur Anrechnung formal und informell erworbener Kompetenzen im Bereich Gesundheit/ Pflege - das Portfolio – Assessmentverfahren. In: Koch, Manuella / Westermann, Georg (Hrsg.): Von Kompetenz zu Credits: Anrechnung beruflicher Kompetenzen auf ein Hochschulstudium, Wiesbaden: Dt. Univ.-Verl., 2006, S. 53-64.
- Gross, Paul J. (1988):** Sanierung durch Fortführungsgesellschaften: der Weg von der Sanierungsprüfung bis zur Konstituierung und finanziellen Entlastung der Fortführungsgesellschaften in betriebswirtschaftlichen, rechtlichen und steuerlicher Sicht, 2., neu bearbeitete und wesentlich erweiterte Aufl., Köln: Schmidt, 1988.
- Güldenbergh, Stefan (2003):** Wissensmanagement und Wissenscontrolling in lernenden Organisationen: ein systemtheoretischer Ansatz, 4., aktualisierte Aufl., Wiesbaden: Dt. Univ.-Verl., 2003.
- Günther, Hans-Otto / Tempelmeier, Horst (2005):** Produktion und Logistik, 6., verbesserte Aufl., Berlin [u. a.]: Springer, 2005.
- Gunzenhauser, Peter (1994):** Unternehmenssanierung in den neuen Bundesländern: eine Branchenuntersuchung des Werkzeugmaschinenbaus, Wuppertal, Univ., Diss., Bergisch Gladbach [u. a.]: Eul, 1995.
- Gutenberg, Erich (1983):** Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre; Band 1: Die Produktion, 24., unveränderte Aufl., Berlin [u. a.]: Springer, 1983.
- Gutmann, Joachim / Schröder, Kirsten (2007):** Insolvenzverfahren: wie Sie als Gläubiger zu Ihrem Recht kommen, Freiburg im Breisgau [u. a.]: Haufe, 2007.
- Häger, Michael (2004):** Checkbuch Überschuldung und Sanierung: 18 Checklisten von Krisenerkennung über Fortbestehensprognose bis Sanierungsprüfung, 3., neu bearbeitete Aufl., Köln: O. Schmidt, 2004.
- Hänsel, Markus (2002):** Intuition als Beratungskompetenz in Organisationen: Untersuchung der Entwicklung intuitiver Kompetenzen im Bereich systemischer Organisationsberatung, Heidelberg, Univ., Diss., 2002.

- Hänsel, Markus / Zeuch, Andreas / Schweitzer, Jochen (2002):** Erfolgsfaktor Intuition: Geistesblitze in Organisationen. In: Zeitschrift für Organisationsentwicklung, 1/2002, S. 40-51.
- Hahn, Dietger (1994):** Unternehmungsziele im Wandel. In: Gomez, P. (Hrsg.): Unternehmerischer Wandel: Konzepte zur organisatorischen Erneuerung, Wiesbaden: Gabler, 1994, S. 59-83.
- Hahn, Dietger (2006):** Stand und Entwicklungstendenzen der strategischen Planung. In: Hahn, Dietger / Taylor, Bernard (Hrsg.): Strategische Unternehmungsplanung - strategische Unternehmensführung: Stand und Entwicklungstendenzen, 9., überarbeitete Aufl., Berlin [u. a.]: Springer, 2006, S. 3-28.
- Hahn, Dietger / Hungenberg, Harald (2001):** PuK: Planung und Kontrolle, Planungs- und Kontrollsysteme, Planungs- und Kontrollrechnung: wertorientierte Controllingkonzepte, 6., vollständig überarbeitete und erweiterte Aufl., Wiesbaden: Gabler, 2001.
- Hamel, Winfried (1988):** Zielvariation in innovativen Entscheidungsprozessen. In: Witte, Eberhard / Hauschildt, Jürgen / Grün, Oskar (Hrsg.): Innovative Entscheidungsprozesse: die Ergebnisse des Projektes "Columbus, Tübingen: Mohr, 1988, S. 79-96.
- Harung, Harald S. (1993):** More Effective Decisions through Synergy of Objective and Subjective Approaches. In: Management decision. - Bradford: Emerald, Bd. 31. 1993, H. 7, S. 38-45.
- Harz, Michael / Hub, Heinz-Günter / Schlarb, Eberhard (2006):** Sanierungsmanagement: Unternehmen aus der Krise führen, 3., aktualisierte und erheblich erweiterte Aufl., Düsseldorf: Verl. Wirtschaft und Finanzen, 2006.
- Harzer, Klaus (2006):** Wie Sie Gewinn bringend Kooperationen schmieden, Berlin: Cornelsen, 2006.
- Hauke, Wolfgang (1998):** Fuzzy-Modelle in der Unternehmensplanung, Augsburg, Univ., Habil.-Schr., Heidelberg: Physica-Verl., 1998.
- Hax, Herbert (1974):** Entscheidungsmodelle in der Unternehmung: Einführung in Operations Research, Reinbek bei Hamburg: Rowohlt, 1974.
- Hax, Herbert / Marschdorf, Hans-Joachim (1983):** Anforderungen an ein Insolvenzrecht aus betriebswirtschaftlicher Sicht. In: BfuP, Bd. 35, 1983, 2, S. 112-130.
- Heid, Helmut (2000):** Chancengleichheit unter den Bedingungen sozialstruktureller Ungleichheit: Zur gesellschaftlichen Funktion eines Legitimationsmusters. In: Schlömerkemper, Jörg (Hrsg.): Differenzen: über die politische und pädagogische Bedeutung von Ungleichheiten im Bildungswesen, Die Deutsche Schule: 6. Beiheft, Weinheim: Juventa-Verl., 2000, S. 87-92.
- Herrmann, Thomas (2001):** Kommunikation und Kooperation. In: Schwabe, Gerhard / Streitz, Norbert / Unland, Rainer (Hrsg.): CSCW-Kompodium: Lehr- und Handbuch zum computerunterstützten kooperativen Arbeiten, Berlin [u. a.]: Springer, 2001, S.15-25.

- Hess, Harald / Fechner, Dietrich / Freund, Konrad / Körner, Friederike (1998):** Sanierungshandbuch, 3. Aufl., Neuwied [u. a.]: Luchterhand, 1998.
- Heyse, Volker / Erpenbeck, John (1997):** Der Sprung über die Kompetenzbarriere: Kommunikation, selbstorganisiertes Lernen und Kompetenzentwicklung von und in Unternehmen, Bielefeld: Bertelsmann, 1997.
- Hilpisch, Yves (2005):** Kapitalmarktorientierte Unternehmensführung: Grundlagen der Finanzierung, Wertorientierung und Corporate Governance, Wiesbaden: Gabler, 2005.
- Höhn, Reinhard (1974):** Das Unternehmen in der Krise: Krisenmanagement und Krisenstab, Bad Harzburg: Verl. für Wissenschaft, Wirtschaft und Technik, 1974.
- Hoffmeister, Ina / Hoffmeister, Wolfgang (2007):** Teil 1 - Betriebsstatistik. In: Gonschorrek, Ulrich / Hoffmeister, Wolfgang (Hrsg.): Ganzheitliches Management: Planungs- und Entscheidungsprozesse, Berlin: Berliner Wissenschafts-Verl., 2007, S. 19-260.
- Holland, Heinrich / Scharnbacher, Kurt (2010):** Grundlagen der Statistik: Datenerfassung und -darstellung, Maßzahlen, Indexzahlen, Zeitreihenanalyse, 8., aktualisierte Aufl., Wiesbaden: Gabler, 2010.
- Holly, Werner (2000):** Was sind „Neue Medien“ – was sollen „Neue Medien“ sein?. In: Voß, Gerd Günter / Holly, Werner / boehnke Klaus (Hrsg.): Neue Medien im Alltag: Begriffsbestimmungen eines interdisziplinären Forschungsfeldes, Opladen: Leske + Budrich, 2000, S. 79-106.
- Hommel, Ulrich / Kemper, Andreas (2006):** Sicherung der Netzwerkintegrität in der Unternehmenssanierung. In: Hommel, Ulrich / Knecht, Thomas, C. / Wohlenberg, Holger (Hrsg.): Handbuch Unternehmensrestrukturierung: Grundlagen, Konzepte, Maßnahmen, Wiesbaden: Gabler, 2006, S. 625-643.
- Hübner, Christoph / Wachtveitl, Angelika (2000):** Vom Facharbeiter zum Prozeßgestalter: Qualifikation und Weiterbildung in modernen Betrieben, Frankfurt/Main [u. a.]: Campus-Verl., 2000.
- Hueck, Alfred / Fastrich, Lorenz (2010):** Rechtsverhältnisse der Gesellschaft und der Gesellschafter. In: Baumbach, Adolf / Hueck, Alfred (Hrsg.): GmbH-Gesetz: Gesetz betreffend die Gesellschaften mit beschränkter Haftung, 19. Aufl., München: Beck, 2010, 259-631.
- Hungenberg, Harald (2008):** Strategisches Management in Unternehmen: Ziele - Prozesse - Verfahren, 5., überarbeitete und erweiterte Aufl., Wiesbaden: Gabler, 2008.
- Hungenberg, Harald / Wulf, Torsten (2007):** Grundlagen der Unternehmensführung, 3., aktualisierte und erweiterte Aufl., Berlin [u. a.]: Springer, 2007.
- Hutzschenreuter, Thomas (2009):** Allgemeine Betriebswirtschaftslehre: Grundlagen mit zahlreichen Praxisbeispielen, 3., überarbeitete und erweiterte Aufl., Wiesbaden: Gabler, 2009.

- Isenberg, Daniel J. (1984):** how senior Managers Think?. In: HBR, Bd. 62, 1984, Number 6, S. 81-90.
- Jäger, Urs (2003):** Wertbewusstes Controlling: harte und weiche Faktoren integrieren, Wiesbaden: Gabler, 2003.
- Jahnke, Isa (2005):** Dynamik sozialer Rollen beim Wissensmanagement: soziotechnische Anforderungen an Communities und Organisationen, Dortmund, Univ., Diss., Wiesbaden: Dt. Univ.-Verl., 2006.
- Jossé, Germann (2003):** Strategische Frühaufklärung in der Touristik: Aufbau eines zielgebietsorientierten Frühaufklärungssystems für Reiseveranstalter, Lüneburg, Univ., Diss., Wiesbaden: Dt. Univ.-Verl., 2004.
- Jost, Peter-J. (2000):** Ökonomische Organisationstheorie: eine Einführung in die Grundlagen, Wiesbaden: Gabler, 2000.
- Jozefowski, Hans A. (1985):** Sanierungsfinanzierung, Wien: Service-Fachverl. an d. Wirtschaftsuniv., 1985.
- Jung, Hans (2006):** Personalwirtschaft, 7., überarbeitete Aufl., München [u. a.]: Oldenbourg, 2006.
- Jung, Hans (2007):** Controlling, 2., überarbeitete und aktualisierte Aufl., München [u. a.]: Oldenbourg, 2007.
- Jung, Hans (2009):** Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 11., völlig überarbeitete und aktualisierte Aufl., München: Oldenbourg, 2009.
- Jung, Willi (1975):** Insolvenzverfahren aufgrund von Planungsfehler und Überwachungs-mängel. In: BfuP, Bd. 27. 1975, H. 2, S. 111-161.
- Kahabka, Gerwin (2004):** Potenzialbewertung und Potenzialentwicklung der Mitarbeiter. In: Bröckermann, Reiner / Pepels, Werner (Hrsg.): Personalbindung: Wettbewerbsvorteile durch strategisches Human Resource Management, Berlin: Schmidt, 2004, S. 83-100.
- Kahle, Egbert (2001):** Betriebliche Entscheidungen: Lehrbuch zur Einführung in die betriebswirtschaftliche Entscheidungstheorie, 6., unwesentlich veränd. Aufl., München [u. a.]: Oldenbourg, 2001.
- Kall, Florian (1998):** Controlling im Turnaround-Prozess: theoretischer Bezugsrahmen, empirische Fundierung und handlungsorientierte Ausgestaltung einer Controlling – Konzeption für den Turnaround-Prozess, Frankfurt (Oder), Univ., Diss., Frankfurt am Main [u. a.]: Lang, 1999.
- Kathke, Claus J. (1999):** Handlungsziele und Gestaltungsmöglichkeiten des Insolvenzverwalters im neuen Insolvenzrecht, Frankfurt (Oder), Univ., Diss., Frankfurt am Main [u. a.]: Lang, 2000.

- Kaufhold, Marisa (2006):** Kompetenz und Kompetenzerfassung: Analyse und Beurteilung von Verfahren der Kompetenzerfassung, Erfurt, Univ., Diss., Wiesbaden: VS, Verl. für Sozialwissenschaften, 2006.
- Khatri, Naresh / Ng, H. Aalvin (1997):** Role of intuition in strategic decision making, working paper series No. 1-97, Singapore: Nanyang Technological University, 1997.
- Khosrawi-Rad, Mohammad Dj. (1990):** Probleme und Möglichkeiten bei der Definition, Klassifikation, Interpretation und Operationalisierung von Prognose, Prognosemodell, Prognosefehler und Prognosefehlermaße, Braunschweig, Techn. Univ., Diss., Hamburg: Kovač, 1991.
- Kieser, Alfred / Hegele, Cornelia (1998):** Kommunikation im organisatorischen Wandel, Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 1998.
- Kirk, Jerome / Miller, Marc L. (2005):** Reliability and validity in qualitative research, Beverly Hills, Calif. [u. a.]: Sage, 1986.
- Klakfi, Wolfgang (1998):** Schlüsselqualifikationen / Allgemeinbildung - Konsequenzen für Schulstrukturen. In: Braun, Karl-Heinz / Hoffmann, Christoph / Hofmann, Hans-Georg / Krüger, Heinz-Hermann / Olbertz, Jan-Hendrik (Hrsg.): Schule mit Zukunft: bildungspolitische Empfehlungen und Expertisen der Enquete-Kommission des Landtages von Sachsen-Anhalt, Opladen: Leske + Budrich, 1998, S. 145-208.
- Klammer, Bernd (2005):** Empirische Sozialforschung: eine Einführung für Kommunikationswissenschaftler und Journalisten, Konstanz: UVK Verl.-Gesellschaft, 2005.
- Klandt, Heinz(2006):** Gründungsmanagement: der integrierte Unternehmensplan: Business Plan als zentrales Instrument für die Gründungsplanung, 2., vollständig überarbeitete und stark erweiterte Aufl., München [u. a.]: Oldenbourg, 2006.
- Klein, Benedikt (2000):** Didaktisches Design hypermedialer Lernumgebungen: die adaptive Lernumgebung "incops" zur Einführung in die Kognitionspsychologie, Saarbrücken, Univ., Diss., Marburg: Tectum-Verl., 2000.
- Klein, Martin (2001):** Einführung in die DIN-Normen, Deutsches Institut für Normung, 13., neu bearbeitete und erweiterte Aufl., 2001.
- Klein, Urte (2006):** Einzelne Maßnahmen zur Überwindung der Unternehmenskrise. In: Blöse, Jochen / Kihm, Axel (Hrsg.): Unternehmenskrisen: Ursachen – Sanierungskonzepte – Krisenvorsorge - Steuern., Berlin: Schmidt, 2006. S. 129- 156.
- Kleiner, Marcus S. (2006):** Medien-Heterotopien: Diskursräume einer gesellschaftskritischen Medientheorie, Duisburg, Univ., Diss., Bielefeld: Transcript Verl., 2006.
- Klinkmann, Wilfred (1996):** Interim-Management. In: IGA; Zeitschrift für Klein- und Mitteluntern / Hrsg. vom schweizerischen Institut gewerbliche Wirtschaft an der Universität Sankt Gallen, Berlin: Drucker & Humblot, Bd. 44. 1996, H. 3, S. 193-203.

- Kötzle, Aalfred (1991):** Die Identifikation strategisch gefährdeter Geschäftseinheiten: Betriebswirtschaftliche Forschungsergebnisse, Tübingen, Univ., Habil.-Schr., Berlin: Drucker und Humblot. 1993.
- Kohn, Wolfgang (2005):** Statistik: Datenanalyse und Wahrscheinlichkeitsrechnung, Berlin [u. a.]: Springer, 2005.
- Kollmann, Tobias (2009):** E-Entrepreneurship: Grundlagen der Unternehmensgründung in der Net Economy, 3., überarbeitete und erweiterte Aufl., Wiesbaden: Gabler, 2009.
- Konle, Matthias (2002):** Entwurf einer Konzeption für das potentialorientierte Kostenmanagement in Dienstleistungsunternehmen, Kiel, Univ., Diss., Berlin: TENEA, 2004.
- KPMG Schweiz / Institut für Rechnungswesen und Controlling (IRC) der Universität Zürich (2004):** Früherkennung und Überwindung von Unternehmenskrisen: Einblick in die Praxis von Schweizer Unternehmen. In: [http://www.auditcommittee.ch/library/pdf/Studie\\_Unternehmenskrise\\_d.pdf](http://www.auditcommittee.ch/library/pdf/Studie_Unternehmenskrise_d.pdf), vom 08.10.2008.
- Kraus, Karl-Josef / Buschmann, Holger (2009):** § 5 Sanierungskonzept und Umsetzungsmanagement einer nachhaltigen Unternehmenssanierung. In: Buth, Andrea K. / Hermanns, Michael (Hrsg.): Restrukturierung, Sanierung, Insolvenz: Handbuch, 3., vollständig neu bearbeitete Aufl., München: Beck, 2009, S. 135-159.
- Krehl, Harald (1983):** der Informationsbedarf der Bilanzanalyse: Ableitung und empirische Validierung eines Fragenkatalogs von Jahresabschlüssen, Kiel, Univ., Diss., Kiel: Kieler Wiss.-Verl. Vauk, 1985.
- Kreikebaum, Hartmut (1995):** Strategische Führung. In: Kieser, Alfred / Reber, Gehard / Wunderer, Rolf (Hrsg.): Handwörterbuch der Führung, 2., neu gestaltete und ergänzte Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 1995, S. 2006-2014.
- Kreikebaum, Hartmut (1997):** Strategische Unternehmensplanung, 6., überarbeitete und erweiterte Aufl., Stuttgart [u. a.]: Kohlhammer, 1997.
- Kretschmann, Caroline von / Frowein, Melanie (2007):** Widerstände als Chance: vom richtigen Umgang mit Widerstand bei Veränderungsprozessen. In: Der Nahverkehr, Bd. 25, 2007, H. 9, S. 37-41.
- Kroeber-Riel, Werner / Weinberg, Peter / Gröppel-Klein, Andrea (2009):** Konsumentenverhalten, 9., überarbeitete, aktualisierte und ergänzte Aufl., München: Vahlen, 2009.
- Krogh, Georg von / Roos, Johan (1996):** Five Claims on Knowing. In: European management journal. -Oxford [u. a.]: Pergamon, Elsevier Science, Bd. 14, 1996, H. 4, S. 423-426.
- Kromrey, Helmut (1998):** Empirische Sozialforschung: Modelle und Methoden der standardisierten Datenerhebung und Datenauswertung, 12., überarbeitete und ergänzte Aufl., Stuttgart: Lucius & Lucius, 2009.

- Krüge, Wilfried (1994):** Organisation der Unternehmung, 3., verbesserte Aufl., Stuttgart [u. a.]: Kohlhammer, 1994.
- Krummenacher, Alfred (1981):** Krisenmanagement: Leitfaden zum Verhindern und Bewältigungen von Unternehmenskrise. Zürich: Verl. Industrielle Organisation, 1981.
- Kruse, Peter (2004):** Next practice - erfolgreiches Management von Instabilität: Veränderung durch Vernetzung, Offenbach: GABAL-Verl., 2004.
- Krystek, Ulrich (1979):** Krisenbewältigungs-Management und Unternehmensplanung, Gießen, Univ., Diss., Wiesbaden: Gabler, 1981.
- Krystek, Ulrich (1987):** Unternehmenskrisen: Beschreibung, Vermeidung und Bewältigung überlebenskritischer Prozesse in Unternehmungen, Wiesbaden: Gabler, 1987.
- Krystek, Ulrich (2002):** Unternehmenskrisen: Vermeidung und Bewältigung. In: Pastors, Peter M. (Hrsg.): Risiken des Unternehmens: vorbeugen und meistern, München [u. a.]: Hampp, 2002, S. 87-134.
- Krystek, Ulrich / Moldenhauer, Ralf (2007):** Handbuch Krisen- und Restrukturierungsmanagement: generelle Konzepte, Spezialprobleme, Praxisberichte, Stuttgart: Kohlhammer, 2007.
- Krystek, Ulrich / Müller-Stewens, Günter (2006):** Strategische Führungsaufklärung. In: Hahn, Dieter / Taylor, Bernand (Hrsg.): strategische Unternehmensplanung - strategische Unternehmensführung: Stand und Entwicklungstendenzen, 9., überarbeitete Aufl., Berlin [u. a.]: Springer, 2006, 175-193.
- Kubicek, Herbert (1975):** Empirische Organisationsforschung: Konzeption und Methodik, Stuttgart: Poeschel, 1975.
- Kudla, Ralph (2005):** Finanzierung in der Sanierung: innovative Lösungen für Krisenunternehmen, Rostock, Univ., Diss., Wiesbaden: Dt. Univ.-Verl., 2005.
- Künzler, Cuno (2001):** Kompetenzförderliche Sicherheitskultur: ganzheitliche Gestaltung risikoreicher Arbeitssysteme, Zürich, Univ., Diss., Zürich: Hochsch.-Verl. 2002.
- Lafrenz, Karsten (2003):** Shareholder Value-orientierte Sanierung: Ansatzpunkte und Wertsteigerungspotenzial beim Management von Unternehmenskrisen, Frankfurt, Main, Europa-Univ. Viadrina, Diss., Wiesbaden: Dt. Univ.-Verl., 2004.
- Lahrman, Walter (1973):** Rationale unternehmerische Entscheidungen bei unvollkommener Information, Frankfurt am Main [u. a.]: Harri Deutsch Verl., 1973.
- Lamnek, Siegfried (2008):** Qualitative Sozialforschung: Lehrbuch, 4., vollständig überarbeitete Aufl., Nachdruck, Weinheim [u. a.]: Beltz PVU, 2008.
- Landert, Chantal E. (2003):** Krisenmanagement und Kommunikation im Wandel. In: [http://www.unisg.ch/www/edis.nsf/wwwDisplayIdentifier/2756/\\$FILE/dis2756.pdf](http://www.unisg.ch/www/edis.nsf/wwwDisplayIdentifier/2756/$FILE/dis2756.pdf) , vom, 09.03.2010.

- Lang, Norbert (1998):** Medienkompetenz in der Informationsgesellschaft. In: Ockenfeld, Marlies / Mantwill, Gerhard J. (Hrsg.): Information und Märkte / 50. Deutscher Dokumentartag 1998, Kongreß der Deutschen Gesellschaft für Dokumentation e.V. (DGD), Rheinische Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn, 22. bis 24. September 1998, Frankfurt am Main: Dt. Gesellschaft für Dokumentation, 1998, S. 275-283.
- Lange, Bernd (1982):** Bestimmung strategischer Erfolgsfaktoren und Grenzen ihrer empirischen Fundierung. In: Die Unternehmung. Zürich: Versus, Bd. 36, 1982, H. 1, S. 27-41.
- Lang-von-Wins, Thomas / Kaschube, Jürgen / Rosenstiel, Lutz von (2006):** Führungskompetenz bei der Unternehmensrestrukturierung: Einbindung und Beurteilung des Managements. In: Hommel, Ulrich / Knecht, Thomas C. / Wohlenberg, Holger (Hrsg.): Handbuch Unternehmensrestrukturierung: Grundlagen, Konzepte, Maßnahmen, Wiesbaden: Gabler, 2006, S. 253-276.
- Laux, Helmut / Liermann, Felix (2005):** Grundlagen der Organisation: die Steuerung von Entscheidungen als Grundproblem der Betriebswirtschaftslehre, 6. Aufl., Berlin [u. a.]: Springer, 2005.
- Lehner, Franz (2008):** Wissenmanagement: Grundlagen, Methoden und technische Unterstützung, 2., überarbeitete Aufl., München [u. a.]: Hanser, 2008.
- Lenbet, Aylin (2007):** Zur Aktualität des Kompetenzbegriffs und zur Bedeutung der Kompetenzentwicklung für das Coaching. In: Schreyögg, Astrid / Schmidt-Lellek, Christoph J. (Hrsg.): Konzepte des Coaching. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaft, 2007, S. 46-58.
- Liebhart, Ursula / Mödritscher, Gernot / Blecker, Thorsten (2007):** Supply Chain Management als Herausforderung für die Organisations- und Personalentwicklung. In: Keuper, Frank / Groten, Heinz (Hrsg.): Nachhaltiges Change Management: interdisziplinäre Fallbeispiele und Perspektiven, Wiesbaden: Gabler, 2007, S. 157-180.
- Linde, Frank (1994):** Krisenmanagement in der Unternehmung: Eine Auseinandersetzung mit den betriebswirtschaftlichen Gestaltungssausagen zum Krisenmanagement, Berlin: Verl. für Wissenschaften und Forschung, 1994.
- Lippe, Peter von der / Kladroba, Aandreas (2002):** Repräsentativität von Stichproben, In: Marketing: Zeitschrift für Forschung und Praxis. – München: Beck, Bd. 24, 2002, H. 2, S. 139-145.
- Löwisch, Dieter-Jürgen (2000):** Kompetentes Handeln: Bausteine für eine lebensweltbezogene Bildung, Darmstadt: Wissens Buchges., 2000.
- Lombriser, Roman / Abplanalp, Peter A. (2005):** Strategisches Management: Visionen entwickeln, Strategien umsetzen, Erfolgspotenziale aufbauen, 4. Aufl., Zürich: Versus-Verl., 2005.
- Lorenz, Michael / Eichsteller, Harald / Wecke, Stephan (2010):** Fit für die Geschäftsführung: Aufgaben und Verantwortung souverän meistern, 2., aktualisierte Aufl. Frankfurt am Main [u. a.]: Campus, 2010.

- Lück, Wolfgang (1999):** Die Bedeutung der Internen Revision für die Unternehmensführung. Neue Aufgabe durch die Einführung von Risikoemanagementsystemen / Interne und externe Konkurrenz nimmt zu. In: FAZ, Nr. 164, 19. Juli, 1999. S. 27.
- Lünendonk GmbH:** Lünendonk-Listen 2010, die Top 25 Managementberatungs-Unternehmen in Deutschland 2009. In: [http://www.luenendonk.de/download/press/LUE\\_MB\\_2010\\_f200510.pdf](http://www.luenendonk.de/download/press/LUE_MB_2010_f200510.pdf), vom 20.08.2010, vom 20.08.2010.
- Lüschow, Frank / Zitzke, Elke (2004):** Projektleitung - alle Rollen souverän meistern: Steuermann, Antreiber, Seelentröster und mehr, München [u. a.]: Hanser, 2004.
- Lüsebrink, Hans-Jürgen (2004):** Französische Kultur- und Medienwissenschaft: eine Einführung, Tübingen: Narr, 2004.
- Lüthy, Martin (1987):** Unternehmenskrisen und Restrukturierungen: Bank und Kreditnehmer im Spannungsfeld existentieller Unternehmenskrise, Zürich, Univ., Diss., Bern [u. a.]: Haupt, 1988.
- Lützenrath, Christian / Peppmeier, Kai / Schuppener, Jörg (2006):** Bankstrategien für Unternehmenssanierungen: Erfolgskonzepte zur Früherkennung und Krisenbewältigung, 2., aktualisierte und erweiterte Aufl., Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verl. Gabler, 2006.
- Macharzina, Klaus / Wolf, Joachim (2008):** Unternehmensführung: das internationale Managementwissen; Konzepte, Methoden, Praxis, 6., vollständig überarbeitete und erweiterte Aufl., Wiesbaden: Gabler, 2008.
- Mag, Wolfgang (1990):** Grundzüge der Entscheidungstheorie, München: Vahlen, 1990.
- Mandl, Heinz / Krause, Ulrike-Marie (2001):** Lernkompetenz für die Wissensgesellschaft. (Forschungsbericht Nr. 145), München: Ludwig-Maximilians-Universität, Lehrstuhl für Empirische Pädagogik und Pädagogische Psychologie, 2001.
- Marré, Gerhard (1986):** Controlling in der Krise. In: Schimke, Ernst / Töpfer, Armin (Hrsg.): Krisenmanagement und Sanierungsstrategien, 2., durchgesehene Aufl., Landesberg am Lech: Verlag Moderne Industrie, 1986, S. 62-76.
- Martin, Thomas A. / Bär, Thomas (2002):** Grundzüge des Risikomanagements nach KonTraG: das Risikomanagementsystem zur Krisenfrüherkennung nach § 91 Abschnitt 2 AktG, München [u. a.]: Oldenbourg, 2002.
- Matschke, Manfred Jürgen (1984):** Die Bewertung ertragsschwacher Unternehmungen bei der Fusion. In: BFuP, Bd. 36, 1984, H. 6, S. 544-565.
- May, Bernhard (2001):** Die Weltwirtschaft nach Seattle und dem 11. September 2001. In: Wagner, Wolfgang et al. (Hrsg.): [Die Internationale Politik; Bd. 25] 2001-2002, München: Oldenbourg, 2001, S. 169-176.
- May, Hermann (2008):** Ökonomie für Pädagogen, 14., überarbeitete und aktualisierte Aufl., München [u. a.]: Oldenbourg, 2008.

- Meister, Dorothee (2003):** Medienkompetenz - Schlüsselqualifikation in der Informationsgesellschaft: Modul: Grundlagen I, Lerneinheit: Medienkompetenz, Rostock: Univ., Dezernat Studium und Lehre, 2003.
- Mertens, Peter / Bodendorf, Freimut / König, Wolfgang / Picot, Arnold / Schumann, Mattias / Hess, Thomas (2005):** Grundzüge der Wirtschaftsinformatik, 9., überarbeitete Aufl., Berlin [u. a.]: Springer, 2005.
- Michael, Clauss (2005):** Ursachensuche unter Zeitdruck. In: SMM, Bd. 106, 2005, H. 21, S. 24-25.
- Michalik, Claudia C. (2002):** Erfolgsfaktoren im Total Quality Management: eine empirische Nutzenanalyse, Aachen: Shaker, 2002
- Modell, Sven (2005):** Triangulation between case study and survey methods. In: management accounting research, Bd.16, 2005, H. 2, 2005, S. 231-254.
- Möhring, Wiebke / Schlütz, Daniela (2010):** Die Befragung in der Medien- und Kommunikationswissenschaft: eine praxisorientierte Einführung, 2., überarbeitete Aufl., Wiesbaden: VS Verl. für Sozialwissenschaften, 2010.
- Mörth, Martina / Söller, Imke (2005):** Handbuch für die Berufs- und Laufbahnberatung, Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, 2005.
- Moldenhauer, Ralf (2003):** Krisenbewältigung in der New Economy: Sanierungsansätzen und Handlungsempfehlungen für Gründungs- und Wachstumsunternehmen, Berlin, Tech. Univ., Diss., Wiesbaden: Dt. Univ. Verl., 2004.
- Moosbrugger, Helfried / Schermelleh-Engel, Karin (2007):** Exploratorische (EFA) und konfirmatorische Faktorenanalyse (CFA). In: Moosbrugger, Helfried / Kelava, Augustin (Hrsg.): Testtheorie und Fragebogenkonstruktion, Heidelberg: Springer Medizin, 2007, S. 307-324.
- Müller-Martini, Markus (2008):** Kundenkompetenzen als Determinanten der Kundenbindung: eine empirische Kausalanalyse am Beispiel der TV-Versorgung von Privatkunden, Bremen, Univ., Diss., Wiesbaden: Gabler, 2008.
- Müller, Max (1974):** Planung als Prozess und System: eine Typologie, Zürich: Verl. Industrielle Organisation, 1974.
- Müller, Rainer (1982):** Krisenmanagement in der Unternehmung: ein Beitrag zur organisatorischen Gestaltung des Prozesses der Krisenbewältigung, Köln, Univ., Diss., Frankfurt am Main [u. a.]: Lang, 1982.
- Müller, Rainer (1986):** Krisenmanagement in der Unternehmung: Vorgehen, Maßnahmen und Organisation, 2. überarbeitete und erweiterte Aufl., Frankfurt am Main [u. a.]: Lang, 1986.
- Nagl, Anna (2009):** Der Businessplan: Geschäftspläne professionell erstellen; mit Checklisten und Fall-beispielen, 4., überarbeitete und erweiterte Aufl., Wiesbaden: Gabler, 2009.

- Neus, Werner (2007):** Einführung in die Betriebswirtschaftslehre aus institutionenökonomischer Sicht, 5., neu bearbeitete Aufl., Tübingen: Mohr Siebeck, 2007.
- Nohl, Arnd-Michael (2009):** Interview und dokumentarische Methode: Anleitungen für die Forschungspraxis, 3. Aufl., Wiesbaden: VS, Verl. für Sozialwissenschaften, 2009.
- Nohria, Nitin / Stewart, Thomas A. (2006):** Risiko, Ungewissheit und Zweifel. In: Harvard-Business-Manager, Bd. 28, 2006, H. 2, S. 8-9.
- Oelssner, Ferd (1959):** Probleme der Krisenforschung: Sitzungsberichte der Deutschen Akademie der Wissenschaften zu Berlin, Klasse für Philosophie, Geschichte, Staats-, Rechts- und Wirtschaftswissenschaften, Nr. 3, Berlin: Akademischer Verl., 1959.
- Oestreich, Markus / Romberg, Oliver (2009):** Keine Panik vor Statistik!: Erfolg und Spaß im Horrorfach nichttechnischer Studiengänge, Wiesbaden: Vieweg + Teubner, 2009.
- Oldendorff, Antoine (1965):** Grundzüge der Sozialpsychologie: Betrachtungen über die Problematik der sozialen Wirklichkeit, Köln: Bachem, 1965.
- Ortelbach, Björn (2007):** Controlling in wissenschaftlichen Verlagen: Analyse IT-induzierter Veränderungen wissenschaftlicher Verlage und Konzeption ausgewählter Controlling-Instrumente, Göttingen, Univ., Diss., Göttingen: Univ.-Verl. Göttingen, 2007.
- Ossadnik, Wolfgang (2003):** Controlling, 3., überarbeitete und erweiterte Aufl., München [u. a.]: Oldenbourg, 2003.
- Parikh, Jagdish (1994):** Intuition: the new frontier of Management. Oxford [u. a.]: Blackwell Publ., 1994.
- Pekrul, Steffen (2005):** Strategien und Maßnahmen zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit deutscher Bauunternehmen: ein Branchenvergleich mit dem Anlagenbau, Berlin, Techn. Univ., Diss., Berlin: Univ.-Verl., 2006.
- Pepels, Werner (2004):** Marketing: Lehr- und Handbuch, 4., völlig überarbeitete und erweiterte Aufl., München [u. a.]: Oldenbourg, 2004.
- Pepels, Werner (2006):** Produktmanagement: Produktinnovation, Markenpolitik, Programmplanung, Prozessorganisation, 5., überarbeitete Aufl., München [u. a.]: Oldenbourg, 2006.
- Pepels, Werner (2007):** Market Intelligence: moderne Marktforschung für Praktiker; Auswahlverfahren, Datenerhebung, Datenauswertung, Praxisanwendungen, Marktprognose, Erlangen: PUBLICIS KommunikationsAgentur, 2007.
- Peters, Sönke / Brühl, Rolf / Stelling, Johannes N. (2005):** Betriebswirtschaftslehre: Einführung, 12., durchgesehene Aufl., München [u. a.]: Oldenbourg, 2005.

- Pfadenhauer, Michaela (2005):** Auf gleicher Augenhöhe reden: das Experteninterview – ein Gespräch zwischen Experte und Quasi-Experte. In: Bogner, Alexander / Littig, Beate / Menz, Wolfgang (Hrsg.): Das Experteninterview: Theorie, Methode, Anwendung, 2. Aufl., Wiesbaden: VS, Verl. für Sozialwissenschaften, 2005, S. 113-130.
- Pfitzer, Norbert (2002):** Sanierungsprüfung: Abschnitt F. In: Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e.V. (Hrsg.): Wirtschaftsprüfer-Handbuch: Handbuch für die Rechnungslegung, Prüfung und Beratung, Band II, 12 Aufl., Düsseldorf: IDW-Verl., 2002, S. 325-517.
- Pflaumer, Peter / Heine, Barbara / Hartung, Joachim (2005):** Deskriptive Statistik: Lehr- und Übungsbuch, 3., überarbeitete und erweiterte Aufl., München [u. a.]: Oldenbourg, 2005.
- Pfohl, Hans-Christian / Stölzle, Wolfgang (1997):** Planung und Kontrolle: Konzeption, Gestaltung, Implementierung, 2., neu bearbeitete Aufl., München: Vahlen, 1997.
- Pinkwart, Andreas / Kolb, Susanne (2000):** Turnaround-Management zur Sicherung der Überlebensfähigkeit kleiner und mittlerer Unternehmen, Siegen: PRO KMU, 2000.
- Pinkwart, Andreas / Kolb, Susanne (2008):** Der Insolvenzplan als Instrument eines integrierten Turnaround-Management in KMU. In: Letmathe, Peter / Eigler, Joachim / Welter, Friederike / Kathan, Daniel / Heupel, Thomas (Hrsg.): Management kleiner und mittlerer Unternehmen: Stand und Perspektiven der KMU-Forschung, 1. Aufl., Nachdruck, Wiesbaden: Dt. Univ.-Verl., 2008, S. 259-276.
- Pinnekamp, Heinz-Jürgen / Siegmann, Frank (2001):** Deskriptive Statistik: mit einer Einführung in das Programm SPSS, 4., erweiterte und überarbeitete Aufl., München [u. a.]: Oldenbourg, 2001.
- Plümer, Thomas (2003):** Logistik und Produktion, München [u. a.]: Oldenbourg, 2003.
- Pondy, Louis R. (1983):** Union of rationality and intuition in management action. In: The executive mind. - San Francisco [u. a.]: Jossey-Bass, 1983, S. 169-191.
- Popper, Karl R. (1998):** Objektive Erkenntnis: ein evolutionärer Entwurf, 4. verbesserte und ergänzte Aufl. Hamburg: Hoffmann und Campe, 1998.
- Porst, Rolf (2009):** Fragebogen: ein Arbeitsbuch, 2. Aufl., Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2009.
- Porter, Michael E. (1992):** Wettbewerbsvorteile: Spitzenleistungen erreichen und behaupten = (Competitive Advantage), 3. Aufl., Frankfurt/Main [u. a.]: Campus -Verl., 1992.
- Porter, Michael E. (2004):** Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors, New York: Free Press, 2004.
- Portisch, Wolfgang (2004):** Die Kraft der Kommunikation: Sanierung. In: Die Bank: Zeitschrift für Bankpolitik und Praxis / Hrsg. Bundesverband Deutscher Banken, Köln: Bank-Verl., 2004, H. 10, S. 56-59.

- Potthoff, Erich (1976):** Sanierung. In: Büschgen, Hans, E. (Hrsg.): Handwörterbuch der Finanzwirtschaft, Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 1976, S.1558-1968.
- Preiser, Siegfried (2003):** Pädagogische Psychologie: psychologische Grundlagen von Erziehung und Unterricht, Weinheim [u. a.]: Juventa-Verl., 2003.
- Prieß, Andreas / Hoppe, Gabriela (2004):** Modellierung der Sicherheit von Informationssystemen mit DROPS1, Universität Hannover / Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät, Diskussionspapier Nr. 301, 2004.
- Prietula, Michael J. / Simon, Herbert A. (1989):** The experts in your midst. In: HBR, Bd. 67, 1989, Nr. 1, S. 120-124.
- Pümpen, Cuno / Geilinger, Ulrich W. (1988):** Strategische Führung: Aufbau strategischer Erfolgspositionen in der Unternehmungspraxis. In: Die Orientierung, Nr. 76, 2., neu verfasste Ausgabe, Bern, 1988.
- Püttjer, Christian / Schnierda, Uwe (2009):** Assessment-Center-Training für Hochschulabsolventen: Diplom, Magister, Bachelor, Master, Staatsexamen, Promotion, 5., aktualisierte und überarbeitete Aufl., Frankfurt am Main [u. a.]: Campus-Verl, 2009.
- Raab, Gerhard / Unger, Alexander / Unger, Fritz (2009):** Methoden der Marketing-Forschung: Grundlagen und Praxisbeispiele, 2., überarbeitete Aufl., Wiesbaden: Gabler, 2009.
- Raithel, Jürgen (2008):** Quantitative Forschung: ein Praxiskurs, 2., durchgesehene Aufl., Wiesbaden: VS, Verl. für Sozialwissenschaften, 2008.
- Rasch, Björn / Friese, Malte / Hofmann, Wilhelm / Naumann, Ewald (2008):** Quantitative Methoden: Einführung in die Statistik, 2., erweiterte Aufl., korrigierter Nachdruck, Heidelberg: Springer, 2008.
- Rastetter, Daniela (2006):** Kompetenzmodelle und die Subjektivierung von Arbeit. In: Schreyögg, Georg / Conrad, Peter (Hrsg.): Management von Kompetenz, Wiesbaden: Gabler [u. a.], 2006, S. 163-199.
- Reinert, Michael (2006):** Kommunikation als Managementaufgabe in Sanierung: Ausgestaltung der internen und externen Kommunikation. In: Hommel, Ulrich / Knecht, Thomas, C. / Wohlenberg, Holger (Hrsg.): Handbuch Unternehmensrestrukturierung: Grundlagen, Konzepte, Maßnahmen, Wiesbaden: Gabler, 2006, S. 413-434.
- Riemer, Kai (2004):** Sozialkapital und Kooperation: zur Rolle von Sozialkapital im Management zwischenbetrieblicher Kooperationsbeziehungen, Münster, Univ., Diss., Tübingen: Mohr Siebeck, 2005.
- Ries, Gabriella (2001):** Umweltkompetenzen und Wissensmanagement für eine proaktive Produktentwicklung: Konzepte und Fallstudie in einem Grossunternehmen im Bau-sektor, Zürich, Techn. Hochsch., Diss, Zürich: Hochsch.-Verl., 2001.
- Robbins, Stephan P. / Judge, Timothy A. (2009):** Organizational behavior, 13 edition, Upper Saddle River [u. a.]: Pearson Prentice Hall, 2009.

- Rödl, Helmut (1979):** Kreditrisiken und ihre Früherkennung: ein Informationssystem zur Erhaltung des Unternehmens, Düsseldorf [u. a.]: Handelsblatt, 1979.
- Rößler, Irene / Ungerer, Albrecht (2008):** Statistik für Wirtschaftswissenschaftler, Heidelberg: Physica-Verl., 2008.
- Rosenstiel, Lutz von (2007):** Unternehmerische Werte und personelle Kompetenzen. In: Jochmann, Walter / Gechter, Sascha (Hrsg.): Strategisches Kompetenzmanagement, Berlin [u. a.]: Springer, 2007, S. 47-59.
- Rosenstiel, Lutz von / Comelli, Gerhard (2003):** Führung zwischen Stabilität und Wandel, München: Vahlen, 2003.
- Rothlauf, Jürgen (2004):** Total quality management in Theorie und Praxis: zum ganzheitlichen Unternehmensverständnis, 2., neu bearbeitete und erweiterte Aufl., München [u. a.]: Oldenbourg, 2004.
- Rowan, Roy (1989):** Listen for those warning bells. In: Agor, Weston H. (Hrsg.): Intuition in organizations: leading and managing productively, Newbury Park [u. a.]: Sage, 1989, 195- 204.
- Rubli, Armand P. (2002):** Sanierungsmassnahmen im Konzern aus gesellschaftsrechtlicher Sicht, Zürich, Univ., Diss., Zürich: Schulthess, 2002.
- Rüsch, Thomas (1989):** Consultig-Banking: Hausbanken als Unternehmensberater, Frankfurt am Main, Univ., Diss., Wiesbaden, Gabler, 1990.
- Rüsen, Tom A. (2009):** Krisen und Krisenmanagement in Familienunternehmen: Schwachstellen erkennen, Lösungen erarbeiten, Existenzbedrohungen meistern, Wiesbaden: Gabler, 2009.
- Runia, Peter / Wahl, Frank / Geyer, Olaf / Thewissen, Christian (2007):** Marketing: Eine prozess- und praxisorientierte Einführung, 2., überarbeitete und erweiterte Aufl., München [u. a.]: Oldenbourg, 2007.
- Saitz, Bernd / Beckmann, Kai Michael / Wieben, Hans-Jürgen (2006):** Vom KonTraG zum integrierten Risikomanagement: Risikovorsorge durch einen Managementansatz. In: Hutzschenreuter, Thomas / Griess-Nega, Torsten (Hrsg.): Krisenmanagement: Grundlagen, Strategien, Instrumente, Wiesbaden: Gabler, 2006, S. 675-701.
- Sander, Mathias (2004):** Marketing-Management: Märkte, Marktinformationen und Marktbearbeitung, Stuttgart: Lucius & Lucius, 2004.
- Schäfer, Christian / Scheer, Jens-Uwe (2009):** Statistisches Tutorium für Wirtschaftswissenschaftler: Aufgaben mit ausführlichen Lösungen und Programmbeispielen in R, Wiesbaden: Gabler, 2009.
- Schäffer, Sabine M. (2002):** Die Zeitverwendung von Konsumenten: Implikationen für das Dienstleistungsmarketing, Bayreuth, Univ., Diss., Wiesbaden: Dt. Univ.-Verl., 2003.

- Schalcher, Felix (2008):** Die Sanierung von Kapitalgesellschaften im schweizerischen Steuerrecht, St. Gallen, Univ., Diss., 2008, Bern [u. a.]: Haupt, 2008.
- Schaper, Th. (2008):** Strategisches Marketingmanagement: Einführung in Theorie und Praxis, 2., überarbeitete und erweiterte Aufl., Göttingen-Rosdorf: ForschungsForum, 2008.
- Scharff, Andreas (2005):** Kundenabwanderung bei Übernahmen und Fusionen: eine interaktions- und netzwerktheoretische Perspektive am Beispiel des Business-to-Business-Bereichs, Leipzig, Handelshochschule, Diss., Wiesbaden: Dt. Univ.-Verl., 2005.
- Scheiblecker, Marcus (2008):** Auswirkungen der Finanz- und Immobilienkrise auf die Realwirtschaft. In: Österreichisches Institut für Wirtschaftsforschung: Monatsberichte, Wien, Bd. 81, 2008, H. 8, S. S. 577-591.
- Scherer, P. Scott (1988):** From Warning to Crisis: a Turnaround Primer. In: Management review, Bd. 77, 1988, H. 9, S. 30-36.
- Scherm, Ewald / Pietsch, Gotthard (2007):** Organisation: Theorie, Gestaltung, Wandel, München [u. a.]: Oldenbourg, 2007.
- Schewe, Gerhard (1998):** Strategie und Struktur: eine Re-Analyse empirischer Befunde und Nicht-Befunde, Kiel, Univ., Habil.-Schr, Tübingen: Mohr Siebeck, 1998.
- Schimke, Ernst (1986):** Entwicklung und Umsetzung von Sanierungsstrategien. In: Schimke, Ernst / Töpfer, Armin (Hrsg.): Krisenmanagement und Sanierungsstrategien, 2., durchgesehene Aufl., Landsberg am Lech: Verlag Moderne Industrie, 1986, S. 28-34.
- Schmalenbach, Eugen (1932):** Beteiligungs-Finanzierungen mit vorangesetztem einleitendem Teil 1932, 5. Aufl., Leipzig: Gloekner, 1932.
- Schmid, Bernd (1992):** Wirklichkeitsverständnisse und die Steuerung professionellen Handelns in der Organisationsberatung. In: Schmitz, Christof / Gester, Peter-W. / Heitger, Barbara (Hrsg.): Menagerie: 1. Jahrbuch, Systemisches Denken und Handeln im Management, Heidelberg: Carl- Auer Verl., 1992, S. 116-128.
- Schmidinger, Elfriede (2008):** das Portfolio als Unterrichtsstrategie: Portfolios und Unterricht, ein wechselseitiges Verhältnis. In: Brunner, Ilse / Häcker, Thomas / Winter, Felix (Hrsg.): Das Handbuch Portfolioarbeit: Konzepte, Anregungen, Erfahrungen aus Schule und Lehrerbildung., 2. Aufl., Seelze-Velber: Kallmeyer, 2008, S. 67-72.
- Schmiedel, Ekkehard (1984):** Die Prüfung der Sanierungswürdigkeit unter betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten. In: ZfB, Bd. 54, 1984, H. 7/8, S. 761-772.
- Schneeweiß, Christoph (1991):** Planung 1: systemanalytische und entscheidungstheoretische Grundlagen, Berlin [u. a.]: Springer, 1991.
- Schnell, Rainer / Hill, Paul Bernhard / Esser, Elke (1993):** Methoden der empirischen Sozialforschung, 4., überarbeitete Aufl., München [u. a.]: Oldenbourg, 1993.

- Schuh, Günther (2006):** Change Management: Prozesse strategiekonform gestalten, Berlin [u. a.]: Springer, 2006.
- Schulze, Peter M. (2007):** Beschreibende Statistik, 6., korrigierte und aktualisierte Aufl., München [u. a.]: Oldenbourg, 2007.
- Schuster, Peter (1998):** Implementierung von Controlling. In: Bogaschewsky, Ronald / Götze, Uwe (Hrsg.): Unternehmensplanung und Controlling: Festschrift zum 60. Geburtstag von Jürgen Bloech, Heidelberg: Physica-Verl., 1998, S. 49-65.
- Schwab, Adolf J. (2008):** Managementwissen für Ingenieure: Führung, Organisation, Existenzgründung, 4., neu bearbeitete Aufl., Berlin [u. a.]: Springer, 2008.
- Schwab, Wilfried (1982):** Die Träger von Instandhaltungsleistungen im Anlagengeschäft, Bochum, Univ., Diss., Berlin: Duncker & Humblot, 1984.
- Schwarz, Rainer (2002):** Controlling-Systeme: eine Einführung in Grundlagen, Komponenten und Methoden des Controlling, Wiesbaden: Gabler, 2002.
- Schweitzer, Marcell (2005):** Planung und Steuerung als Führungsinstrumente. In: Bea, Franz Xaver / Friedl, Brigit / Schweitzer, Marcell (Hrsg.): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre; Bd. 2: Führung, 9., neu bearbeitete und erweiterte Aufl., Stuttgart: Lucius & Lucius, 2005, S. 16-139.
- Seebo, T. C. (1993):** The value of experience of intuition. In: Financial Management, Vol. 22, No. 1, Spring, 1993. S. 27.
- Seefeldler, Günter (2003):** Unternehmenssanierung: [Zerschlagung vermeiden, Ursachen analysieren, Konzepte finden, Chancen erkennen], Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2003.
- Seidel, Eberhard (1978):** Betriebliche Führungsformen: Geschichte, Konzept, Hypothesen, Forschung, Gießen, Wirtschaftswiss. Habil.-Schr, Stuttgart: Poeschel, 1978.
- Seidel, Norbert / Schwertzel, Uwe (2006):** Finanzierung - Formen, Modelle und Perspektiven. In: Scholz, Christian (Hrsg.): Handbuch Medienmanagement, Berlin [u. a.]: Springer, 2006, S. 859-877.
- Seipel, Christian / Rieker, Peter (2003):** Integrative Sozialforschung: Konzepte und Methoden der qualitativen und quantitativen empirischen Forschung, Weinheim [u. a.]: Juventa-Verl., 2003.
- Seven, Chapter (2005):** How Employees Respond to Change. In: Harvard Business School: The essentials of managing change and transition, Boston, Mass.: Harvard Business School Press, 2005, S. 115-129.
- Sherman, Robert R. (2001):** Qualitative research in education: focus and methods, London [u. a.]: Falmer Press, 2001.
- Sieben, Günter / Schildbach, Thomas (1994):** Betriebswirtschaftliche Entscheidungstheorie, 4., durchgesehene Aufl., Düsseldorf: Werner, 1994.

- Siegwart, Hans. / Menzl, Inge (1978):** Kontrolle als Führungsaufgabe: führen durch Kontrolle von Verhalten und Prozessen, Bern [u. a.]: Haupt, 1978.
- Sitz, Alfred (1985):** Weltwirtschaftliche Stagnation: eine Beschäftigung mit dem Ursachenpuzzle. In: Holzmüller, Hartmut H. / Schwarzer, Stephan (Hrsg.): Krisen und Krisenbewältigung: Sozial- und wirtschaftswissenschaftliche Beiträge zur Krisenfor- schung, Wien: Wirtschaftsverl. Orac, 1985, S. 11-33.
- Slatter, Stuart / Lovett, David / Barlow, Laura (2006):** Leading corporate turnaround: how leaders fix troubled companies, Chichester [u. a.]: Jossey-Bass, 2006.
- Sohn, Melanie (2005):** Erfolgsfaktor Medienkompetenz: ein modularisiertes Rahmenmo- dell von Medienkompetenz für Unternehmenspraxis und Theorie. In: <http://bieson.ub.uni-bielefeld.de/volltexte/2005/750/html/Dissertation.pdf>, vom, 14. 04.2009.
- Sonntag, Karlheinz / Schaper, Niclas / Friebe, Judith (2005):** Erfassung und Bewertung von Merkmalen unternehmensbezogener Lernkulturen. In: Arbeitsgemeinschaft Be- triebliche Weiterbildungsforschung / Projekt Qualifikations-Entwicklungs- Management (Hrsg.): Kompetenzmessung im Unternehmen: Lernkultur- und Kom- petenzanalysen im betrieblichen Umfeld, Münster [u. a.]: Waxmann, 2005, S. 19- 339.
- Stadlbauer, Klaus (1991):** Der Ablauf erfolgreicher Sanierungen, Graz: DBV –Verl., 1991.
- Staerkle, Robert (1963):** Der Entscheidungsprozess in der Unternehmungsorganisation. In: Die Unternehmung: Swiss journal of business research and practice. Zürich: Ver- sus, Bd. 17, 1963, H. 1, S. 11-25.
- Stahl, Heinz K. (2004):** Stützen des Unternehmens. In: Harvard Business Manger: was gute Führungskräfte ausmacht, Frankfurt am Main: Redline Wirtschaft, 2004, S. 29- 47.
- Stegmüller, Wolfgang (1983):** Probleme und Resultate der Wissenschaftstheorie und ana- lytischen Philosophie: Band 1; Erklärung, Begründung, Kausalität, 2., verbesserte und erweiterte Aufl., Berlin [u. a.]: Springer, 1983.
- Steig, Michael (2000):** Handlungskompetenz: Kompetenzmodelle in der pädagogischen Praxis, Norderstedt: Libri Books on Demand, 2000.
- Steinmann, Horst / Schreyögg, Georg (2005):** Management: Grundlagen der Unterneh- mensführung: Konzepte, Funktionen, Fallstudien, 6. vollständig überarbeitete Aufl., Wiesbaden: Gabler, 2005.
- Steland, Ansgar (2010):** Basiswissen Statistik: Kompaktkurs für Anwender aus Wirt- schaft, Informatik und Technik, 2., komplett überarbeitete und erweiterte Aufl., Ber- lin [u. a.]: Springer, 2010.

- Stiftung, Bertelsmann (2002):** Zwölf Thesen zur Förderung von Lernkompetenz in der Schule. In: Czerwanski, Annette / Grieser, Dorit / Solzbacher, Glaudia / Vollstädt, Witlof (Hrsg.): Förderung von Lernkompetenz in der Schule, Bd. 2.: Praxisbeispiele und Materialien, 2. Aufl. Gütersloh: Verl. Bertelsmann-Stiftung, 2005, S. 17-18.
- Strauss, Anselm L. / Corbin, Juliet M. (2010):** Grounded theory: Grundlagen qualitativer Sozialforschung, unveränderter Nachdruck der letzten Aufl., Weinheim: Beltz, Psychologie Verl.-Union, 2010.
- Streit, Manfred E. (2005):** Theorie der Wirtschaftspolitik, 6., durchgesehene und ergänzte Aufl., Stuttgart: Lucius & Lucius, 2005.
- Strunz, Herbert / Dorsch, Monique (2001):** Management, München [u. a.]: Oldenbourg, 2001.
- Sutter, Tilmann / Charlton, Michael (2002):** Medienkompetenz – einige Anmerkungen zum Kompetenzbegriff. In: Groeben, Norbert / Hurrelmann, Bettina (Hrsg.): Medienkompetenz: Voraussetzungen, Dimensionen, Funktionen, Weinheim [u. a.]: Juventa-Verl., 2002, S. 129-147.
- Sydow, Jörg / Duschek, Stephan / Möllering, Guido / Rometsch, Markus (2003):** Kompetenzentwicklung in Netzwerken eine typologische Studie, Wiesbaden Westdt. Verl., 2003.
- Tannenbaum, Robert / Schmidt, Warren H. (1958):** How to choose a leadership pattern. In: HBR – Boston, Mass: Bad. 36, 1958, H. 2, S. 95-101.
- Taschner, Andreas (2008):** Business Cases: ein anwendungsorientierter Leitfaden, Wiesbaden: Gabler, 2008.
- Thurner, Paul W. (1997):** Wählen als rationale Entscheidung: die Modellierung von Politikreaktionen im Mehrparteiensystem, Mannheim, Univ., Diss., München: Oldenbourg, 1998.
- Tjaden, Gregor (2002):** Erfolgsfaktoren virtueller Unternehmen: eine theoretische und empirische Untersuchung, Rostock, Univ., Diss., Wiesbaden; Dt. Univ.-Verl., 2003.
- Töpfer, Armin (1986a):** Analysen von Insolvenzursachen. In: Schimke, Ernst / Töpfer, Armin (Hrsg.): Krisenmanagement und Sanierungsstrategien, 2., durchgesehene Aufl., Landsberg am Lech: Verlag Moderne Industrie, 1986, S. 158-171.
- Töpfer, Armin (1986b):** Personalmanagement in der Krise. In: Schimke, Ernst / Töpfer, Armin (Hrsg.): Krisenmanagement und Sanierungsstrategien, 2., durchgesehene Aufl., Landsberg am Lech: Verl. Moderne Industrie, 1986, S. 77-83.
- Treumann, Klaus Peter / Meister, Dorothee M. / Sander, Uwe / Burkatzki, Eckhard / Hagedorn, Jörg / Kämmerer, Manuela / Strotmann, Mareike / Wegener, Claudia (2007):** Medienhandeln Jugendlicher: Mediennutzung und Medienkompetenz; Bielfelder Medienkompetenzmodell, Wiesbaden: VS, Verl. für Sozialwissenschaften, 2007.

- Tries, Joachim / Reinhardt, Rüdiger (2008):** Konflikt- und Verhandlungsmanagement: Konflikte konstruktiv nutzen, Berlin: Springer Berlin, 2008.
- Turnheim, Georg (1988):** Sanierungsstrategien: mit strategischer Planung aus der Unternehmenskrise, Wien: Manz, 1988.
- Ulrich, Hans (1984):** Die Betriebswirtschaftslehre als anwendungsorientierte Sozialwissenschaft. In: Dyllick, Thomas / Probst, Gilbert J. B. (Hrsg.): Management, Bern [u. a.]: Haupt, 1984, S.168-199.
- Ulrich, Peter (1993):** Wirtschaftsethik und ökonomische Rationalität: zur Grundlegung einer Vernunftethik des Wirtschaftens, Neudr., St. Gallen: Forschungsstelle für Wirtschaftsethik, 1993.
- Ulrich, Peter (1995):** Wissenschaftstheoretische Grundfragen der Führungsforschung – Kritische Theorie. In: Kieser, Alfred / Reber, Gerhard / Wunderer, Rolf (Hrsg.): Handwörterbuch der Führung, 2. neu gestaltete Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 1995, S. 2198-2206.
- Vogt, Matthias A. (1999):** Sanierungsplanung: eine Darstellung innerhalb und außerhalb des Insolvenzrechts, Gießen, Univ., Diss., Wiesbaden: Dt. Uni. –Verl. [u. a.], 1999.
- Wallich, Henry C. (1987):** Wirtschaftswunder. In: Dichtl, Erwin / Issing, Otmar (Hrsg.): Vahlens großes Wirtschaftslexikon, Band 4: R-Z, München: Beck [u. a.], 1987, S. 2098.
- Weber, Jürgen / Bramsemann, Urs / Heineke, Carsten / Hirsch, Bernhard (2002):** Value Based Management erfolgreich umsetzen, Vallendar: WHU-Otto-Beisheim-Hochschule, Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, 2002.
- Weber, Philipp (1979):** Krisenmanagement: Organisation, Ablauf und Hilfsmittel der Führung in Krisenlagen, Zürich, Univ., Diss., Bern [u. a.]: Lang, 1980.
- Wedekind, Joachim (2001):** Transfer von Medienkompetenz. In: Hesse, Friedrich W. / Friedrich, Helmut F. (Hrsg.): Partizipation und Interaktion virtuellen Seminar. Münster [u. a.]: Waxmann, 2001, 191-207.
- Wegmann, Jürgen (1987):** Die Sanierungsprüfung (Reorganisationsprüfung) - Möglichkeiten der formellen und materiellen Konkretisierung. In: Der Betrieb, Bd. 40, 1987, H. 38, S. 901- 908.
- Weißbahn, Guido / Rönsch, Torsten (2002):** Unterstützung von Entscheidungscomputergestützte Entscheidungssysteme warum und wie? In: Hacker, W. (Hrsg.): Denken in der Produktentwicklung: psychologische Unterstützung der frühen Phasen, Zürich: Hochschulverl.; Mering: Hampp, 2002, S. 111-128.
- White, Robert W. (1959):** Motivation reconsidered: The concept of competence. In: Psychological review, 66, 1959, S. 297-333.
- Whitney, John O. (1987):** Turnaround Management Every Day. In: HBR, September-October 1987, S. 49-55.

- Wiater, Werner (2007):** Wissensmanagement: eine Einführung für Pädagogen, Wiesbaden: VS, Verl. für Sozialwissenschaften, 2007.
- Widdowson, Henri G. (1978):** Teaching language as communication, Oxford: Oxford Univ. Press, 1978.
- Wiesner, Gisela / Wolter, Andrä (2005):** Einleitung: In: Wiesner, Gisela / Wolter, Andrä (Hrsg.): Die lernende Gesellschaft: Lernkulturen und Kompetenzentwicklung in der Wissensgesellschaft, Weinheim [u. a.]: Juventa-Verl., 2005, S. 7-44.
- Winkelmann, Peter (2010):** Marketing und Vertrieb: Fundamente für die marktorientierte Unternehmensführung, 7., vollständig überarbeitete und aktualisierte Aufl., München: Oldenbourg, 2010.
- Wintersteiger, Walter (2009):** IT-Strategien entwickeln und umsetzen. In: Tiemeyer, Ernst (Hrsg.): Handbuch IT-Management: Konzepte, Methoden, Lösungen und Arbeitshilfen für die Praxis, 3., überarbeitete und erweiterte Aufl., München: Hanser, 2009, S. 39-71.
- Wirtz, Bernd, W. (2001):** Electronic Business, 2., vollständig überarbeitete und erweiterte Aufl., Wiesbaden: Gabler, 2001.
- Witte, Eberhard (1981):** Die Unternehmenskrise, Anfang vom Ende oder Neubeginn?. In: Bratschitsch, Rudolf / Schnellinger, Wolfgang (Hrsg.): Unternehmenskrise – Ursachen, Frühwarnung, Bewältigung: Bericht über Pfingsttagung, Stuttgart: Poeschel, 1981, S. 7-24.
- Wittenberg, Reinhard (1998):** Grundlagen computerunterstützter Datenanalyse, 2. vollständig überarbeitete und ergänzte Aufl., Stuttgart [u. a.]: G. Fischer, 1998.
- Wittmann, Waldemar (1959):** Unternehmung und unvollkommene Information: unternehmerische Voraussicht - Ungewissheit und Planung, Köln [u. a.]: Wesdeutscher Verl., 1959.
- Wöhe, Günter (1996):** Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. 19., neu bearbeitete Aufl., München: Vahlen, 1996.
- Zdrowomyslaw, Norbert / Kasch, Robert (2002):** Betriebsvergleiche und Benchmarking für die Managementpraxis: Unternehmensanalyse, Unternehmenstransparenz und Motivation durch Kenn- und Vergleichsgrößen, München [u. a.]: Oldenbourg, 2002.
- Ziegler, Bernd (2008):** Geschichte des ökonomischen Denkens: Paradigmenwechsel in der Volkswirtschaftslehre, 2., überarbeitete Aufl., München: Oldenbourg, 2008.
- Zimmermann, Hans-Jürgen / Gutsche, Lothar (1991):** Multi-Criteria-Analyse: Einführung in die Theorie der Entscheidungen bei Mehrfachzielsetzungen, Berlin [u. a.]: Springer, 1991.
- Zirener, Jörg (2005):** Sanierung in der Insolvenz: Handlungsalternativen für einen wertorientierten Einsatz des Insolvenzverfahrens, Frankfurt/Oder, Univ., Diss., Wiesbaden: Dt. Univ.-Verl., 2005.

**Zobolski, André (2008):** Kooperationskompetenz im dynamischen Wettbewerb: eine Analyse im Kontext der Automobilindustrie, Potsdam, Univ., Diss., Wiesbaden: Gabler, 2008.

**Zöller, Mike (2006):** Begriff der Krise und Begriffsabgrenzung. In: Blöse, Jochen / Kihm, Axel (Hrsg.): Unternehmenskrisen: Ursachen - Sanierungskonzepte - Krisenvorsorge - steuern, Berlin: Erich Schmidt Verl., 2006, S. 17-31.

# Anhang: Fragebogen



## Fragebogen zu Managementkompetenzen und Erfolgsfaktoren des Sanierungsprozesses

### Gliederung des Fragebogens

#### **I. Erfolgsfaktoren des Sanierungsprozesses**

- 1) Planungsprozess
- 2) Entscheidungsprozess
- 3) Implementierungsprozess
- 4) Kontrollprozess

#### **II. Managementkompetenzen des Sanierungsprozesses**

#### **III. Fragen über Umsetzungsstand des Sanierungsprozesses**

### Ziel des Fragebogens

Das Ziel der Untersuchung besteht darin, die wichtigsten Erfolgsfaktoren des Sanierungsprozesses und die entsprechenden Managementkompetenzen zur Bewältigung von Unternehmenskrisen zu ermitteln.

### Vertraulichkeit

Alle Angaben werden ausschließlich für wissenschaftliche Zwecke dieser Untersuchung erhoben und entsprechend den Bestimmungen des Datenschutzes bearbeitet und streng vertraulich behandelt.

Für Rückfragen stehe ich Ihnen jederzeit zur Verfügung.

Rücklaufadresse: Shadwan Taha  
Max-Planck-Str.: 1 Haus 01  
Zimmer Nr.: 1.5.06  
Rostock 18059  
E-Mail: shadwan76@hotmail.com  
Telefon: + 4917620900928

*Angaben zur Person:*

*Unternehmen:* \_\_\_\_\_  
*Name:* \_\_\_\_\_  
*Position:* \_\_\_\_\_  
*Tel.-Nr.:* \_\_\_\_\_

## I. Erfolgsfaktoren

Die Sanierungsphasen Planung, Entscheidung, Implementierung und Kontrolle stellen den Rahmen für die Ermittlung von Erfolgsfaktoren des Sanierungsprozesses dar.

### 1) Planungsprozess

Diese Phase beinhaltet die Erfolgsfaktoren des Sanierungsprozesses in Bezug auf den Planungsprozess. Welche wesentlichen Faktoren beeinflussen in diesem Prozessabschnitt den Sanierungsprozess? Bitte schätzen Sie die Wichtigkeit der Erfolgsfaktoren ein.

Erfolgsfaktoren des Sanierungsprozess in Bezug auf den Planungsprozess	Wichtigkeit der Erfolgsfaktoren				
	nicht	gering	mittel	hoch	sehr hoch
Informationsbeschaffung von Interessengruppen (Face to face)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Medienkritik (Verminderung von Risiken durch kritische Informationshandhabung von Medien)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mediennutzung (Informationsbeschaffung)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Möglichst schnelle Durchführung der Unternehmens- und Umweltanalyse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ermittlung der Erfolgspotenziale (zukünftige Stärken des Unternehmens)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Beurteilung der Sanierungsfähigkeit und -würdigkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Definition klarer Ziele (Wert-, Sach- und Sozialziele)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Weitere:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### 2) Entscheidungsprozess

Diese Phase beinhaltet die Erfolgsfaktoren des Sanierungsprozesses in Bezug auf den Entscheidungsprozess. Welche Faktoren beeinflussen in diesem Prozessschritt den Sanierungsprozess? Bitte schätzen Sie die Wichtigkeit der aufgelisteten Erfolgsfaktoren ein.

Erfolgsfaktoren des Sanierungsprozess in Bezug auf den Entscheidungsprozess	Wichtigkeit der Erfolgsfaktoren				
	nicht	gering	mittel	hoch	sehr hoch
Verfügbarkeit von verschiedenen Lösungsmethoden und -techniken	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Möglichst schnelle Ermittlung von Entscheidungsalternativen (anhand der Erfolgspotenziale und Zielformulierung)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Beurteilung der Entscheidungsalternativen (Treffen umfassender und integrierter Entscheidungen)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Intuitive Strategiensuche aufgrund unzureichender Information	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Weitere:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### 3) Implementierungsprozess

Diese Phase beinhaltet die Erfolgsfaktoren des Sanierungsprozesses in Bezug auf den Implementierungsprozess, um die entstehenden Widerstände gegen Sanierungsmaßnahmen zu vermeiden. Welche wesentlichen Faktoren beeinflussen in diesem Prozessschritt den Sanierungsprozess? Bitte schätzen Sie die Wichtigkeit der aufgelisteten Erfolgsfaktoren ein.

Erfolgsfaktoren des Sanierungsprozesses in Bezug auf den Implementierungsprozess	Wichtigkeit der Erfolgsfaktoren				
	nicht	gering	mittel	hoch	sehr hoch
Informationsmitteilung für Interessengruppen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aufbau von Vertrauen mit Interessengruppen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kooperation mit internen Interessengruppen zur Erstellung einer strategischen Planung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kooperation mit externen Interessengruppen zur Erstellung einer strategischen Planung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Genaue und schnelle Umsetzung der Sanierungsmaßnahmen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Weitere:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### 4) Kontrollprozess

Diese Phase beinhaltet die Erfolgsfaktoren des Sanierungsprozesses in Bezug auf den Kontrollprozess. Welche wesentlichen Faktoren beeinflussen in diesem Prozessschritt den Sanierungsprozess? Bitte schätzen Sie die Wichtigkeit der aufgelisteten Erfolgsfaktoren ein.

Erfolgsfaktoren des Sanierungsprozess in Bezug auf den Kontrollprozess	Wichtigkeit der Erfolgsfaktoren				
	nicht	gering	mittel	hoch	sehr hoch
Regelmäßige und strenge Kontrolle der Wirkungen der umgesetzten Sanierungsmaßnahmen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Selbsteinschätzung der Fähigkeiten, Einstellungen und Werte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bereitschaft zur Weiterentwicklung der Fähigkeiten, Einstellungen und Werte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Weitere:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## II Managementkompetenzen

Die folgende Tabelle beinhaltet die Managementkompetenzen, die für die gesamten Phasen des Sanierungsprozesses wichtig sind. Welche wesentlichen Managementkompetenzen beeinflussen den Sanierungsprozess? Bitte schätzen Sie die Wichtigkeit der aufgelisteten Kompetenzen für den Sanierungsprozess ein.

Managementkompetenzen in Bezug auf den gesamten Sanierungsprozess	Wichtigkeit der Kompetenz				
	nicht	gering	mittel	hoch	sehr hoch
Anwendung und Entwicklung der Fachkompetenz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Anwendung und Entwicklung der methodischen Kompetenz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Anwendung und Entwicklung der Sozialkompetenz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Anwendung und Entwicklung der kommunikativen Kompetenz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Anwendung und Entwicklung der personalen Kompetenz (bzw. die Fähigkeit zur Selbstkritik)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Anwendung und Entwicklung der intuitiven Kompetenz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Anwendung und Entwicklung der Medienkompetenz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Weitere:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## III. Fragen zum Sanierungsprozess

Wie schätzen Sie als Unternehmensberater den Lernprozess (Lösungsfindung und Problembewältigung) bei krisenbefallenen Unternehmen ein? Bitte kreuzen Sie an.

Lernprozess				
ungenügend	befriedigend	gut	sehr gut	ausgezeichnet
<input type="checkbox"/>				

Wie schätzen Sie als Unternehmensberater den Erfolg von Sanierungsprozessen bei krisenbefallenen Unternehmen ein? Bitte kreuzen Sie an.

<b>Erfolgsgrad</b>				
ungenügend	befriedigend	gut	sehr gut	ausgezeichnet
<input type="checkbox"/>				

Vielen Dank!