

*Band
5*

Lutz Hoffmann / Thomas Bürkle (Hrsg.)

*Sanierung und Restrukturierung
in Unternehmenskrisen*

Erklärungs- und Lösungsansätze

KCI Schriftenreihe



KCI Kompetenzzentrum für interdisziplinäre
Wirtschaftsforschung & Verhaltensökonomie
der FOM Hochschule für Oekonomie & Management

Lutz Hoffmann / Thomas Bürkle (Hrsg.)

Sanierung und Restrukturierung in Unternehmenskrisen
Erklärungs- und Lösungsansätze

KCI Schriftenreihe der FOM, Band 5

Essen 2016

ISSN 2196-6141

© 2016 by



**Akademie
Verlags- und Druck-
Gesellschaft mbH**

MA Akademie Verlags-
und Druck-Gesellschaft mbH
Leimkugelstraße 6, 45141 Essen
Tel. 0201 81004-351
Fax 0201 81004-610

Das Werk einschließlich seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urhebergesetzes ist ohne Zustimmung der MA Akademie Verlags- und Druck-Gesellschaft mbH unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürfen. Oft handelt es sich um gesetzlich geschützte eingetragene Warenzeichen, auch wenn sie nicht als solche gekennzeichnet sind.

Einleitung der Herausgeber

Unternehmenskrisen stellen akute Bedrohungen der Existenz eines Unternehmens dar. Vor diesem Hintergrund kommen der frühzeitigen Erkennung solcher Krisen und der Einleitung von Strategien und Maßnahmen zu deren Überwindung eine zentrale Bedeutung zu. Da sich in einer globalisierten, multivariablen und hochrückgekoppelten Welt, die durch zunehmende Kontingenz der Umsysteme geprägt ist, vermehrt Anforderungen an die Anpassung und Veränderung von Unternehmen stellen, ist das Thema sicherlich eher von zunehmender praktischer Relevanz.

Der vorliegende Sammelband enthält zehn Beiträge, die unterschiedliche Facetten der Entstehung, der Prävention, der Folgen und des Umgangs mit Krisen thematisieren. Ziel der Herausgeber ist es, die Thematik aus einer breiten und multidisziplinären Perspektive zu betrachten.

Sarah Zobel und Franz Josef Gellert beschäftigen sich in ihrem Beitrag „Das BERI-Konzept und seine Praktikabilität“ mit einem Konzept der Länderrisikoanalyse zur Minimierung von Investitionsrisiken, um damit international tätigen Unternehmen eine Informationsgrundlage an die Hand zu geben, die zukünftige Unternehmenskrisen aufgrund von Fehlinvestments vermeiden soll.

Michael Fischer und Christian Hose fordern in ihrem Artikel „Nachhaltige Unternehmensführung und strategisches Kompetenzmanagement als Krisenprophylaxe in einer modernen Theorie der Unternehmung“ eine integrierte Betrachtung unternehmerischer Ressourcen und Kompetenzen unter innovativen Gesichtspunkten, um dadurch Krisen zu vermeiden.

Thomas Bürkle und Lutz Hoffmann thematisieren in ihrem spieltheoretischen Beitrag „Unternehmensinterne Allokation von Restrukturierungskosten bei Unternehmenskrisen im Rahmen des Turnaround-Managements“ die unternehmensinterne Verteilung der ökonomischen Nachteile von Krisen auf Anteilseigner und Belegschaft.

Eric Frère, Alexander Zureck und Tino Bensch betrachten in ihrem Beitrag „Strategische Finanzkommunikation in der Unternehmenskrise“ die Notwendigkeit und Relevanz einer zielgerichteten Kommunikation mit dem Kapitalmarkt in einer Unternehmenskrise.

Thomas Nolte und Christian Hose betrachten in ihrem Artikel „Chancen und Risiken der neuen Insolvenzordnung aus juristischer und aus betriebswirtschaftlicher Sicht“ rechtliche Reformen, die den Fokus mehr auf Restrukturierung und betriebliche Sanierung als auf die Unternehmenserschlagung legen.

Richard Reichel thematisiert in seinem Beitrag „Sanierung und Restrukturierung in Unternehmenskrisen – Lösungsansätze durch Produktivgenossenschaften“ die Eignung von Produktivgenossenschaften zur Sanierung von Unternehmen und betritt damit ein Themengebiet, für das es bisher nur wenige Fallzahlen in der Praxis gibt.

Winand Dittrich und Matthias Biniok betrachten in ihrem Beitrag „Negativmomentum und Krisenbewältigung aus wirtschaftspsychologischer Sicht beim Turnaround Management“ Interventionen, die psychologische und verhaltensökonomische Perspektiven in Ergänzung zur Liquiditätssicherung aufzeigen und in ihrer Erfolgswirkung beschreiben.

Winand Dittrich und Lisa Komm diskutieren in dem Beitrag „Einfluss der Wirtschaftspsychologie und Verhaltensökonomie im Turnaround Management“ den Turnaround als permanente Chance zur Gestaltung von betriebswirtschaftlichen und psychologischen Erfolgsfaktoren.

Beatrix Palt diskutiert in dem Beitrag „Man muss die Menschen im Turnaround mitnehmen!“ auf Grundlagen der Erziehungswissenschaft und der Persönlichkeitsforschung die Frage, in wieweit Führungskräfte fähig und ausbildbar sind, eine Restrukturierung und Sanierung zu führen.

Leif-Erik Wollenweber beschäftigt sich in seinem Beitrag „Impulse der Neuroleadership für das Change- und Turn-Around-Management“ mit der Verbindung neurowissenschaftlicher Erkenntnisse mit Managementtheorie und thematisiert deren Bedeutung zur Begleitung von Change Management Prozessen.

Wir bedanken uns herzlich bei den Autoren für die zahlreiche Einreichung von Beiträgen. Außerdem gilt unser Dank Frau Claudia Feickert, die durch ihre tatkräftige administrative Unterstützung einen wesentlichen Beitrag zur Entstehung des vorliegenden Buches geleistet hat.

Im Mai 2016

Prof. Dr. Lutz Hoffmann

Prof. Dr. habil. Thomas Bürkle

Wissenschaftliche Gesamtleitung KCI
und Masterstudiengangleitung an der
FOM Hochschule für Oekonomie und
Management Frankfurt

Wissenschaftlicher Studienleiter der
Hessischen Berufsakademie und der
FOM Open Business School Frankfurt

Inhalt

Autorenverzeichnis

V

Teil I Krisenprophylaxe

- 1 Der BERI-Index und seine Praktikabilität –
Integraler Bestandteil von Präventionsmaßnahmen
bei sich abzeichnenden Unternehmenskrisen
Sarah Zobel und Franz Josef Gellert 1
- 2 Nachhaltige Unternehmensführung und strategisches
Kompetenzmanagement als Krisenprophylaxe in einer
modernen Theorie der Unternehmung
Michael Fischer und Christian Hose 39

Teil II Verteilung der Krisenkosten

- 3 Unternehmensinterne Allokation von Restrukturierungs-
kosten bei Unternehmenskrisen im Rahmen des
Turnaround-Managements
Thomas Bürkle und Lutz Hoffmann 89

Teil III Ökonomische und rechtliche Aspekte der Krisen- bewältigung

- 4 Strategische Finanzkommunikation
in der Unternehmenskrise
Eric Frère, Alexander Zureck und Tino Bensch 117
- 5 Insolvenzrecht im Wandel: Chancen und Risiken der
neuen Insolvenzordnung aus juristischer und aus
betriebswirtschaftlicher Sicht
Thomas Nolte und Christian Hose 151
- 6 Sanierung und Restrukturierung in Unternehmenskrisen –
Lösungsansätze durch Produktivgenossenschaften
Richard Reichel 189

**Teil IV Verhaltenswissenschaftliche Ansätze zur
Krisenbewältigung**

- | | | |
|----|--|-----|
| 7 | Negativmomentum und Krisenbewältigung
aus wirtschafts-psychologischer Sicht beim
Turnaround Management
<i>Winand Dittrich und Matthias Biniok</i> | 221 |
| 8 | Einfluss der Wirtschaftspsychologie und
Verhaltensökonomie im Turnaround
Management
<i>Winand Dittrich und Lisa Komm</i> | 253 |
| 9 | Man muss die Menschen im Turnaround mitnehmen!
Veränderungsfähigkeit der Führungskraft in Restrukturierung und Sanierung im Gegenhorizont der interdisziplinären Debatte
<i>Beatrix Palt</i> | 281 |
| 10 | Impulse der Neuroleadership für das Change- und Turn-Around-Management
<i>Leif-Erik Wollenweber</i> | 327 |

Herausgeber



Prof. Dr. Lutz Hoffmann

Nach dem Studium der BWL in Frankfurt promovierte Prof. Hoffmann am Lehrstuhl für Handelsbetriebslehre bei Prof. Dr. Dr. hc. Gümbel über den Themenbereich der Produktionsentscheidungen privater Haushalte.

Seit 2004 lehrt Prof. Hoffmann an der FOM Hochschule für Oekonomie & Management in Frankfurt u.a. in den Bereichen Marketing und Turnaround Management und fungiert als wissenschaftlicher Studienleiter der Masterstudiengänge in Frankfurt. Er ist zudem Gründer und wissenschaftlicher Leiter des KCI KompetenzCentrums für interdisziplinäre Wirtschaftsforschung & Verhaltensoekonomie. Parallel ist er als Berater im Bereich der Sanierung und Restrukturierung tätig.

Seine Forschungsschwerpunkte behandeln die Übertragung von Erkenntnissen aus der Psychologie, Soziologie, Anthropologie und Kommunikationswissenschaften auf betriebswirtschaftliche, teilweise auch marketingorientierte Fragestellungen.



Prof. Dr. habil. Thomas Bürkle

Prof. Dr. habil. Thomas Bürkle ist wissenschaftlicher Studienleiter der Hessischen Berufsakademie und der Open Business School der FOM Hochschule für Oekonomie & Management in Frankfurt.

Nach dem Studium der Betriebswirtschaftslehre war er als wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Professur für Personalwirtschaft an der Johann Wolfgang Goethe-Universität Frankfurt beschäftigt. 1999 erfolgte die Promotion. Während der anschließenden Habilitation (2004) an der Universität Frankfurt erfolgte ein Studienaufenthalt an der University of California in Berkeley. Seine Forschungsschwerpunkte liegen im Bereich der mikroökonomischen Arbeitsmarkttheorie und der Neuen Institutionenökonomie. Seit 2007 ist er hauptamtlicher Professor an der Hessischen Berufsakademie.

Autoren



Tino Bensch, MBA

Nach seiner Offizierslaufbahn in diversen Funktionen bei der Bundeswehr wurde Tino Bensch Geschäftsführer einer Unternehmensberatungsgesellschaft und berät seit zehn Jahren kleine und mittlere Unternehmen hauptsächlich zu Corporate Finance-Themen. Daneben ist er seit 2007 als Lehrbeauftragter im Bereich Finance sowie als Projektmanager des ifS Institute for Strategic Finance der FOM Hochschule für Oekonomie & Management tätig und promoviert berufsbegleitend. Im Rahmen seiner Promotion untersucht er den Einfluss nachhaltiger Managervergütung auf die Performance von Familienunternehmen.



Matthias Biniok, B.Sc.

Matthias Biniok absolvierte im August 2013 erfolgreich sein Studium zum Bachelor of Science in Informatik an der Friedrich-Schiller-Universität Jena. Nebenher war er für unterschiedliche nationale und internationale Unternehmen sowie Universitäten im In- und Ausland als Werkstudent, Praktikant und studentische Hilfskraft tätig. Seit 2014 studiert Matthias Biniok an der FOM Hochschule für Oekonomie & Management in Frankfurt im Master of Science IT-Management. Hauptberuflich ist er als Projektmanager in einem internationalen IT- und Beratungsunternehmen tätig, wobei im Fokus seiner Tätigkeit die Themen Outsourcing, Transition und Transformation stehen.

Seit 2014 unterstützt Matthias Biniok das KCI KompetenzCentrum für interdisziplinäre Wirtschaftsforschung & Verhaltensoekonomie als Research Fellow. Hier forscht er in den Bereichen Turnaround- und Innovationsmanagement.



Prof. Dr. Winand Dittrich

Nach einem natur- und sozialwissenschaftlichen Studium lehrte und forschte Prof. Dittrich an mehreren Universitäten und Kliniken im In- und Ausland. Er publizierte über 60 anerkannte Fachartikel in internationalen Zeitschriften und zahlreiche Beiträge zu Themen wie Entscheidungsverhalten und Achtsamkeit, emotionale Intelligenz und Handlungssteuerung, Optimierung durch Wechsel und Wandel, immaterielle Werten und Innovation sowie ein vielbeachtetes Buch zur Anwendung der Neurowissenschaften im Bildungssektor. Er leitet den Forschungszweig Verhaltensökonomie des KCI KompetenzCentrums für interdisziplinäre Wirtschaftsforschung & Verhaltensoekonomie der FOM Hochschule für Oekonomie & Management in Frankfurt am Main.

Neben einer Tätigkeit im Hochschulmanagement ist Dittrich auch international als Unternehmensberater in Wirtschaft, Sport und Politik tätig.

Seit 2010 lehrt Dittrich an der FOM, u.a. Strategic Management, International Marketing, Entscheidungsorientiertes Management, Führungspsychologie, Wirtschaftspsychologie, Forschungsmethoden, Personalmanagement und Turnaround Management.



Michael Fischer

Michael Fischer, Unternehmensberater, ist Geschäftsführer von Fischer Management Consulting, Düsseldorf. Seit mehr als 20 Jahren berät er Konzerne und mittelständische Unternehmen aus Industrie, Handel und Dienstleistung zu Themen der strategischen und operativen Unternehmensführung, speziell der Unternehmenssicherung, -steuerung und -entwicklung. Zuvor hatte er Fach- und Führungspositionen als Projektleiter und Manager bei international führenden Unternehmen aus Finanzdienstleistung und Wirtschaftsprüfung inne. Nach Abschluss seines Studiums der Betriebswirtschaftslehre an der Universität Hamburg hat er Fachexamen zur Akkreditierung als Member am Institute of Risk Management (MIRM), London, und zum Certified Internal Auditor (CIA) abgelegt. Er ist Autor, Referent und Dozent zu verschiedenen Management- und Wirtschaftsthemen für namhafte Institutionen sowie Mitglied in bedeutenden Berufs- und Fachverbänden.



Prof. Dr. Dr. habil Eric Frère

Nach seiner Ausbildung zum Bankkaufmann studierte Eric Frère Volkswirtschafts- und Betriebswirtschaftslehre an der Julius-Maximilians-Universität in Würzburg und der Albertus-Magnus-Universität zu Köln. Anschließend promovierte er an der Ruhr-Universität Bochum am Lehrstuhl für Wirtschaftspolitik beim seinerzeitigen Präsidenten des Rheinisch-Westfälischen Instituts für Wirtschaftsforschung (RWI) in

Essen.

Nach Tätigkeiten beim Credit Commercial de France (CCF), Bayer UK und Bankhaus Lampe KG ist er seit mehr als zwanzig Jahren selbstständiger Unternehmensberater für Corporate Finance und Asset Management. In dieser Funktion hat er unter anderem mehrere Börsengänge im geregelten Markt platziert und Venture Capital/Private Equity-Finanzierungen sowie strukturierte Finanzierungen realisiert.

An der FOM Hochschule für Oekonomie & Management in Essen lehrt er seit 1998 insbesondere Finanzwirtschaft, Corporate Finance, International Entrepreneurship und International Finance. 2001 wurde er hier zum Professor berufen und 2012 erhielt er an der University of West Hungary in Sopron seine Habilitation. Er ist als wissenschaftlicher Direktor des isf Institute for Strategic Finance tätig.



Prof. Dr. Franz Josef Gellert

Professor Dr. Franz Josef Gellert ist seit 2013 hauptberuflich Lehrender an der FOM Hochschule für Oekonomie & Management in Bremen in der Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre mit dem Schwerpunkt Internationales Management und Marketing. Nach seiner Ausbildung zum Bankkaufmann bei der Sparkasse Bochum studierte Prof. Gellert in Rendsburg Betriebswirtschaft. Er promovierte an der Universität zu Tilburg

(NL) zum Thema: "The role of age in work team settings" und publizierte über dieses Thema in zahlreichen internationalen peer-reviewed Journalen. Nach der Promotion war Prof. Gellert an der Hanze UAS in Groningen als Forscher und Dozent tätig und arbeitete zusammen mit Unternehmensnetzwerken in Deutschland und den Niederlanden im Bereich grenzüberschreitende Ge-

schäftsbeziehungen, "Gesundes Altern" und Beschäftigungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer. Darüber hinaus wurden erfolgreiche Projekte, u.a. mit der Weltbank, realisiert. Parallel zu seiner Tätigkeit als Professor der FOM ist Herr Gellert Mitglied im Hofstede Center (Groningen) und in der Europäischen Assoziation für Arbeit und Organisationspsychologie (EWAOP).



Prof. Dr. Christian Hose

Prof. Dr. Christian Hose lehrt nach seiner mehr als 25jährigen erfolgreichen beruflichen Laufbahn als Führungskraft im Bankenbereich seit 2008 an der FOM Hochschule für Oekonomie & Management in Dortmund vornehmlich in den Bereichen Finanzierung und Investition sowie Turnaround Management.

Neben seiner Tätigkeit als Hochschullehrer an der FOM, an der er auch eine Forschungsgruppe zum Thema Rating und Risikomanagement leitet, arbeitet Prof. Hose als Berater für Unternehmer, vor allem im Familienbereich.



Lisa Eleonore Komm, B.A.

Lisa Komm absolvierte im Juni 2011 erfolgreich ihr Bachelorstudium in International Management an der FOM Hochschule für Oekonomie & Management in Frankfurt. Seit 2014 studiert sie im Master Wirtschaftspsychologie mit dem Schwerpunkt Eignungsdiagnostik und Personalentwicklung. Lisa Komm ist hauptberuflich im Human Resources Management eines IT-Unternehmens tätig. Hier kümmert sie

sich unter anderem um das Recruiting und die Personalentwicklung. Als Research Fellow im KCI KompetenzCentrum für interdisziplinäre Wirtschaftsforschung & Verhaltensökonomie beschäftigt sich Lisa Komm mit der Thematik „Die Rolle der Verhaltensökonomie in wirtschaftlichen Krisensituationen“.



Prof. Dr. Thomas Nolte

Prof. Nolte ist seit 20 Jahren als selbstständiger Rechtsanwalt und Fachanwalt für Familienrecht (2007) in Dortmund tätig. Im Jahre 2007 wurde er zum Professor an der FOM Hochschule für Oekonomie & Management in Dortmund für den Bereich Wirtschaftsrecht und öffentliches Recht berufen. Zusätzlich ist er Mitglied der Forschungsgruppe „FOM-First“.



Prof. Dr. Beatrix Palt

Prof. Palt ist studierte Erziehungswissenschaftlerin. Sie war an der Universität der Bundeswehr Hamburg (HSU) wissenschaftliche Mitarbeiterin und wurde dort 2001 promoviert.

Nach ihrer Tätigkeit als Abteilungsleiterin in einer Unternehmensberatung hat sie sich als Unternehmensberaterin selbstständig gemacht und berät mittelständische Unternehmen, Konzerne und öffentliche Verwaltungen im Bereich Organisations- und Personalentwicklung sowie Projektmanagement. Sie hatte Lehraufträge u.a. an der TU Harburg, der Friedrich-Alexander-Universität Nürnberg-Erlangen, der Otto-Friedrich-Universität Bamberg und für die FOM Hochschule für Oekonomie & Management in China. Sie ist seit 2009 Professorin an der FOM in Hamburg, Schwerpunkt Organisation, Projektmanagement & Turn-around Management.

In ihren Forschungen arbeitet Prof. Palt interdisziplinär mit Theorieimporten aus anderen Fachdisziplinen, z.B. aus der Psychologie, Biologie und Erziehungswissenschaft. Ihre Forschungsschwerpunkte sind Expertisebildung von Projektleitungen/Führungskräften, Change Management & Sanierung sowie Reflexionen zur Diskursanalyse.



Prof. Dr. Richard Reichel

Prof. Reichel ist Professor für Volkswirtschaftslehre an der FOM Hochschule für Oekonomie & Management in Nürnberg und Geschäftsführer des Forschungsinstituts für Genossenschaftswesen an der Universität Erlangen-Nürnberg. Nach seinem Studium der Volkswirtschaftslehre an der Universität Erlangen-Nürnberg mit Abschluss als Diplom-Volkswirt promovierte er 1993 und legte seine Habilitation 1999 vor. Seit 2006 ist er Geschäftsführer des Forschungsinstituts für Genossenschaftswesen und seit 2012 hauptberuflich Professor an der FOM.



Prof. Dr. Leif-Erik Wollenweber

Prof. Wollenweber, Sozialwissenschaftler und Betriebswirt, lehrt Allgemeine BWL, insbesondere Organisation und Führung, an der FOM Hochschule für Oekonomie & Management in Düsseldorf. Zudem ist er Inhaber einer mittelständischen Unternehmensberatung mit der Spezialisierung für Strategie und Leadership.

Zu seinen Kunden zählen internationale Konzerne, namhafte mittelständische Firmen sowie Kommunen und Unternehmen aus dem Gesundheitssektor.

Er versteht es, Zukunftstrends aus Wirtschaft und Unternehmen zu identifizieren und mit seinem Know-how im Strategischen Management, in der Verhaltensökonomie und der Neuroleadership Handlungsempfehlungen für die Praxis abzuleiten.



Sarah Zobel, B.A.

Sarah Zobel wurde 1988 in Gladbeck geboren und verbrachte ihre Kindheit in Dayton, Ohio (USA) sowie in Essen/Oldenburg (Niedersachsen).

Sie studierte von 2008-2011 im Bachelor BWL mit juristischem Schwerpunkt an der Carl von Ossietzky Universität in Oldenburg. Seit 2012 ist sie bei der Wernsing Feinkost GmbH in Addrup als Marketingreferentin beschäftigt. Nebenberuflich absolvierte sie den Masterstudiengang Management mit dem Schwerpunkt Marketing & Sales an der FOM Hochschule für Oekonomie & Management in Bremen.



Alexander Zureck, MBA

Alexander Zureck arbeitete bei einem Essener Marktforschungsunternehmen in der Marktanalyse, bevor er als Kundenberater bei einem mittelständischen Kreditinstitut tätig wurde. Sein berufsbegleitendes Studium der Betriebswirtschaftslehre absolvierte Alexander Zureck an der FOM Hochschule für Oekonomie & Management in Essen. Aktuell ist er wissenschaftlicher Mitarbeiter des isf Institute for Strategic Finance und Dozent an der FOM Hochschule für Oekonomie & Management mit dem Schwerpunkt Finanzen.

Teil I Krisenprophylaxe

1 **Der BERI-Index und seine Praktikabilität – Integraler Bestandteil von Präventionsmaßnahmen bei sich ab- zeichnenden Unternehmenskrisen**

Sarah Zobel¹ und Franz Josef Gellert²

¹ Sarah Zobel, B.A.: Masterstudentin Management, Schwerpunkt Marketing & Sales an der FOM Hochschule für Oekonomie & Management Bremen.
E-Mail: sarah.zobel@web.de

² Professor Dr. Franz Josef Gellert: FOM Hochschule für Oekonomie & Management Bremen, Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Schwerpunkt Internationales Management und Marketing.
E-Mail: franz-josef.gellert@fom.de

Inhalt

Abkürzungsverzeichnis.....	3
Abbildungsverzeichnis.....	4
1 Einleitung.....	5
2 Die Länderrisikoanalyse.....	7
2.1 Anforderungen an Länderratings.....	7
2.2 Strategische Notwendigkeit von Risikomanagement.....	8
3 Der BERI-Index – Konzeption und Methode.....	11
3.1 Teilindizes des BERI-Index.....	14
3.2 Weitere Modelle zur Länderrisikobeurteilung.....	19
4 Praktikabilität des BERI-Index.....	20
4.1 Gegenüberstellung von Ertrag und Risiko – Das Beteiligungsportfolio.....	20
4.2 Kritik und Grenzen der Prognosemöglichkeit.....	24
5 Förderung von Direktinvestitionen.....	26
6 Handlungsempfehlung.....	31
Literaturverzeichnis.....	34

Abkürzungsverzeichnis

BCG-Matrix	Boston Consulting Group Matrix
BERI	Business Environmental Risk Intelligence
BRS	Business Risk Service
ESI	Economic Survey International
KMU	Kleine und mittelständische Unternehmen
KonTraG	Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich
ORI	Operations Risk Index
POR	Profit Opportunity Recommendation
PRI	Political Risk Index
R-Faktor	Repatriation Factor

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Kreislauf des Risikomanagements	9
Abbildung 2: Länderrisikobewertungsmethoden	12
Abbildung 3: Die Struktur des BERI-Index	13
Abbildung 4: 15 Kriterien des ORI	14
Abbildung 5: Acht Kriterien und zwei Symptome des PRI.....	16
Abbildung 6: Kriterien des R-Faktors.....	17
Abbildung 7: Matrixfelder des Beteiligungsportfolio	21
Abbildung 8: Matrixfelder des Beteiligungsportfolio	22
Abbildung 9: Deutsche Direktinvestitionen in Mrd. €, Stand am Jahresende ...	27

1 Einleitung

Im Rahmen des internationalen Vertriebs von Produkten und Dienstleistungen gewinnt die Erschließung neuer Märkte zunehmend an Bedeutung. Viele Unternehmen, gerade auch mittelständische Betriebe, verfolgen Internationalisierungsstrategien, die zu Tochterunternehmen oder Beteiligungen an ausländischen Gesellschaften führen. Länderübergreifende Unternehmensgruppen erfahren einen hohen Informations- und Koordinationsbedarf aller Beteiligten sowie möglicherweise ein erhöhtes Kapitalverlustrisiko durch länderspezifische Risiken.³ Für die Unternehmen ist es somit eminent wichtig präventiv zu arbeiten. Um eine geeignete Länderselektion treffen zu können, unterstützt die internationale Marktforschung mit Transparenz hinsichtlich der folgenden Kriterien:

- Länderattraktivität
- Marktbarrieren
- Länderrisiken

Kleine und mittelständische Unternehmen (KMU), die die Majorität der für die Bundesrepublik Deutschland wirtschaftlich entscheidenden Unternehmen stellt, bringen mit Stärken wie Marktnähe, Innovationsfähigkeit und Flexibilität eine Reihe von Leistungen, die in der jüngsten Wirtschaftskrise stabilisierend auf die deutsche Gesamtwirtschaft wirkten.⁴ Dennoch sehen sich Mittelständler mit der Verlagerung ihrer Aktivitäten ins Ausland mit vielerlei Herausforderungen, wie beispielsweise der internen Ressourcenknappheit, konfrontiert. Dabei kristallisiert sich heraus, dass die mangelhaften und unzureichenden Informationen über das Ausland und seine Märkte, sowie das Fehlen einer sinnvollen und verlässlichen Strategie Gründe sind, für eine zögerliche Expansion über Landesgrenzen hinaus.⁵ Die umfassende und eigenständige Analyse verschiedener Ländermärkte ist besonders für KMUs mit einem immensen Aufwand verbunden, wodurch allgemeine Beurteilungskonzepte von kommerziellen Anbietern⁶ hier eine hohe Attraktivität im Kosten-Nutzen-Vergleich aufweisen.

³ Vgl. Krupp, A.D. (2009): Internationales Beteiligungscontrolling mit dem Beteiligungs-Risiko-Portfolio, S. 1.

⁴ Vgl. Röder, S. (2011), S. 33.

⁵ Vgl. Geyer, G./Uriep, A. (2012).

⁶ Unter kommerziellen oder unternehmensexternen Länderrisikobewertungsverfahren sind jene von spezialisierten Institutionen zu verstehen, die das allgemeine Länderisiko beurteilen. Diese Verfahren sind Untersuchungsgegenstand dieser Arbeit.

Diese Konzepte stellen eine erste Absicherung gegen Unternehmenskrisen, aufgrund mangelnder Kenntnisse über den visierten Auslandsmarkt, dar. Ungeplante Prozesse, die in der Lage sind, den Fortbestand der Unternehmung substantiell zu gefährden oder sogar unmöglich zu machen, werden durch umfassende Informationen minimiert.

Der thematische Schwerpunkt der folgenden Ausführungen liegt auf der Betrachtung des Länderrisikos unter Einsatz des BERI-Konzeptes (Business Environmental Risk Intelligence), der sich speziell der Länderrisikoanalyse im Bereich der ausländischen Direktinvestitionen (ADI)⁷ widmet. Der BERI-Index spricht auf Basis quantitativer und qualitativer Kriterien, mit Hilfe eines Ratings, für jedes Land eine Investitionsempfehlung aus, um wichtige Anhaltspunkte zur Expansionsstrategie zu liefern. In diesem Zusammenhang werden Anforderungen an Länderratings erörtert und die Teilindizes des BERI-Index aufgeschlüsselt. Anschließend erfolgt eine Beurteilung der Praktikabilität unter Zuhilfenahme eines Beteiligungsportfolios. Zum Abschluss wird das BERI-Konzept kritisch bewertet und ein Gesamtfazit gezogen. Methodisch haben wir uns an dem qualitativen Inhaltsanalyse Ansatz von Mayring gehalten um Objektivität, Validität, Reliabilität, aber auch Praktikabilität sicher zu stellen.

⁷ Das grundlegende Kriterium ist ein Anteil von mindestens 10% der Aktien des Unternehmens mit Stimmrechten, durch die der Investor seinen Einfluss ausübt.

2 Die Länderrisikoanalyse

Gemäß dem Gabler Lexikon der Unternehmensberatung ist eine Länderrisikoanalyse eine...

„Analyse der Attraktivität eines globalen Standortes für die Kapitalanlage. Im Mittelpunkt der Länderrisikoanalyse steht die Frage, ob ein Produktionsstandort im internationalen Vergleich eher Vor- oder Nachteile für eine Direktinvestition aufweist“.⁸

Als Länderrisiken sind demnach jene Risiken zu bezeichnen, die Investitionen durch wirtschaftliche, politische oder finanzielle Fehlentwicklungen erschweren können.

2.1 Anforderungen an Länderratings

Damit Länderrisikoanalysen 'Frühwarnindikatoren' für Unternehmen bilden können, sollten die folgenden Anforderungen an Länderrisikoinformationen von Hake erfüllt sein:

- Länder-Ratings sollten unabhängig, neutral und nicht durch politische Instanzen beeinflusst sein.
- Im Sinne einer Multikausalität sind sowohl qualitative als auch quantitative Kriterien zu berücksichtigen.
- Es sollten sowohl zeitliche Vergleiche für jedes einzelne Land als auch horizontale Vergleiche zwischen den Ländern möglich sein.
- Von Bedeutung ist ein prognostischer Charakter, da Investitionsentscheidungen auf der Grundlage der Bedeutung zukünftiger Situationen getroffen werden.
- Neben der reinen Bewertung des Länderrisikos sollten auch Handlungsempfehlungen gegeben und Warnungen ausgesprochen werden.
- Das Verfahren muss transparent, die Bewertungen und Empfehlungen nachvollziehbar sein, was vor allem die Offenlegung der Methodik erfordert.⁹

Um den oben genannten Anforderungen gerecht zu werden, eignet sich die Verwendung eines Punktesystems. Es lassen sich zwei verschiedene Formen

⁸ Vgl. Reinke, Bock (2007): Gabler Lexikon Unternehmensberatung, S. 248.

⁹ Vgl. Hake (2004): Bewertung des Risikos von Auslandsmärkten – Das BERI-Konzept, S. 604.

des Länderratings unterscheiden: Jene, die das allgemeine Investitionsklima beurteilen und jene, die unternehmens- und branchenspezifische Länderrisiken bewerten. Der Business Risk Service (BRS), ehemals Business Environmental Risk Information Index (BERI), ist eines der bekanntesten Verfahren zur Beurteilung des allgemeinen Investitionsklimas.¹⁰ Es lassen sich nicht alle Investitionsentscheidungen eines Unternehmens in ein Land gleich bewerten, da gewissen Spielregeln, Marktkräfte und Entwicklungen der jeweiligen Branche zu analysieren sind. Unterstrichen wird dies damit, dass sich ohne Kenntnisse der branchenspezifischen Rahmenbedingungen, Chancen und Risiken des Unternehmens kaum einschätzen lassen.¹¹

2.2 Strategische Notwendigkeit von Risikomanagement

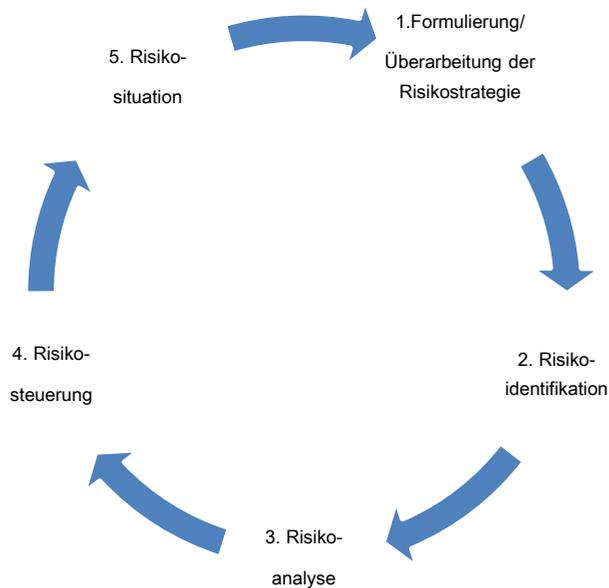
In den letzten Jahren hat das Risikomanagement in Unternehmen stark an Bedeutung gewonnen; nicht zuletzt durch gesetzliche Forderungen zu einem erweiterten Risikomanagement-Ansatz. Im Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) von 1998 wird explizit die Einrichtung eines Überwachungssystems mit Frühwarn-Charakter gefordert. Das Ziel des Gesetzes ist ein umfassender Ansatz eines Chancen- und Risikomanagements. Unter dem Begriff des Risikos wird die Verlustgefahr verstanden. Als wesentliche Bestandteile des Risikomanagements von Unternehmen sieht Lück ein Controllingssystem, ein internes Überwachungssystem sowie ein Frühwarnsystem. Eine entscheidende Rolle übernimmt dabei das Frühwarnsystem, da ohne eine effektive Identifikation von Risiken, die anderen beiden Komponenten nur bedingt unterstützt werden.¹² Entscheidend ist nicht die strukturelle Umsetzung, sondern die inhaltliche Umsetzung eines Risikomanagements, die in Abbildung 1 in Form eines Kreislaufes visualisiert wird:

⁸ Vgl. Neumair, Schlesinger (2012): Internationale Wirtschaft: Unternehmen und Weltwirtschaftsraum im Globalisierungsprozess, S. 291.

¹¹ Vgl. Russ (2009): Due Diligence, S. 279-285.

¹² Vgl. Lück (2001): Der Umgang mit unternehmerischen Risiken durch ein Risikomanagementsystem und durch ein Überwachungssystem, S. 54.

Abbildung 1: Kreislauf des Risikomanagements



Quelle: Lück (2001)

Der Kreislauf beginnt mit der Formulierung/Überarbeitung der Risikostrategie. Diese Aufgabe muss im Rahmen der allgemeinen Unternehmensstrategie erfolgen und ist Aufgabe der Geschäftsführung. Dabei gilt es Beobachtungsbereiche für Risiken und maximale Verlustgrenzen festzulegen. Die folgenden Maßnahmen werden in der Risikostrategie definiert und sorgen für eine optimale Abstimmung der Maßnahmen. Die Risikoidentifikation erfasst frühzeitig mögliche Gefahren und führt zu einer Inventur aller Risiken des Unternehmens. Mit Hilfe einer Ursachenanalyse unterscheidet die Risikoanalyse die Risiken nach ihrer Eintrittswahrscheinlichkeit. Die Risikosteuerung ermöglicht die folgenden vier Maßnahmen:

- Risikovermeidung
- Risikoverminderung
- Risikoüberwälzung (z.B. auf Versicherungen)
- Risikokompensation (Übernahme des Risikos im Unternehmen)

Eine abschließende Darstellung der Ergebnisse liefert die Risikosituation. Eine Übersicht über eingetretene Risiken und der unternehmerischen Gesamtrisikosituation mit dem zuvor definierten Maximalverlust der Risikostrategie ist Teil der Risikostrategie. Die sorgfältige Analyse in Form eines Soll-Ist-Vergleichs sowie Vorschläge zur Verbesserung und das Erkennen von Optimierungspotenzialen finden ebenfalls in dieser Phase statt.

Die identifizierten Verbesserungen durchlaufen erneut den Kreislauf des Risikomanagements.

3 Der BERI-Index – Konzeption und Methode

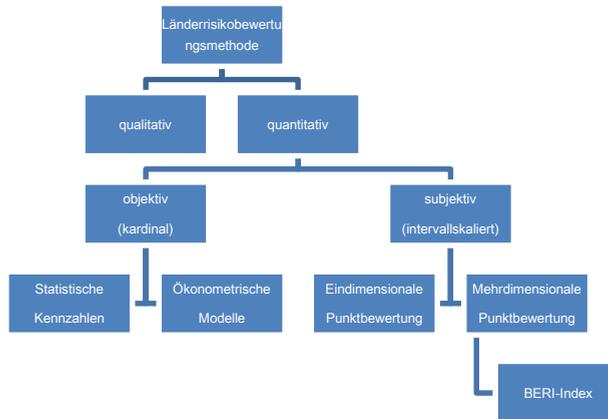
Der BERI-Index ist ein zweistufiges Scoring-Modell und basiert auf einer mehrdimensionalen Punktbewertungsmethode. Zusätzlich zur Bewertung von Länderpotenzialen und -risiken beinhaltet der Index eine Empfehlung zur Markteintrittsstrategie. Ziel dabei ist es, jene Determinanten zu bestimmen, die über Erfolg oder Misserfolg auf dem Auslandsmarkt entscheiden. Auf ausländischen Märkten müssen Unternehmen ein höheres Maß an Komplexität und Unsicherheiten in Bezug auf ihre Entscheidungen berücksichtigen. Unsicherheiten können politische und wirtschaftliche Risiken, juristische Hürden oder unzureichende Kenntnisse der Marktteilnehmer sein. Die Komplexität von Entscheidungen bezieht sich auf die größere Zahl von Entscheidungsvariablen beim Auslandsengagement. Die Reduktion von Unsicherheiten erfolgt über die Beschaffung von relevanten Informationen.

Zur Befriedigung des Informationsbedürfnisses gibt es zahlreiche Konzepte, die sich in qualitative und quantitative Verfahren einteilen lassen, wie Abbildung 2 verdeutlicht. Bei qualitativen Verfahren werden relevante Risikokomponenten ohne vorgegebene Kriterien beschrieben und zu Empfehlungen zusammengefasst. Quantitative Verfahren basieren auf objektivem Datenmaterial (statistische Kennzahlen) oder subjektiven Einschätzungen, wie das Punktbewertungsmodell.¹³ Diese Länderratings stellen außerbetriebliche Informationsquellen zur Beobachtung, Beurteilung und Kontrolle ausländischer Märkte dar. Sie werden zur frühzeitigen Signalisierung erwarteter politischer sowie ökonomischer Chancen und Risiken in fremden Ländern und ihren Märkten genutzt.¹⁴

¹³ Vgl. Berndt, Altobelli, Sander (2010): Internationales Marketing-Management, S. 48.

¹⁴ Vgl. Neumair, Schlesinger (2012): Internationale Wirtschaft: Unternehmen und Weltwirtschaftsraum im Globalisierungsprozess, S. 291.

Abbildung 2: Länderrisikobewertungsmethoden



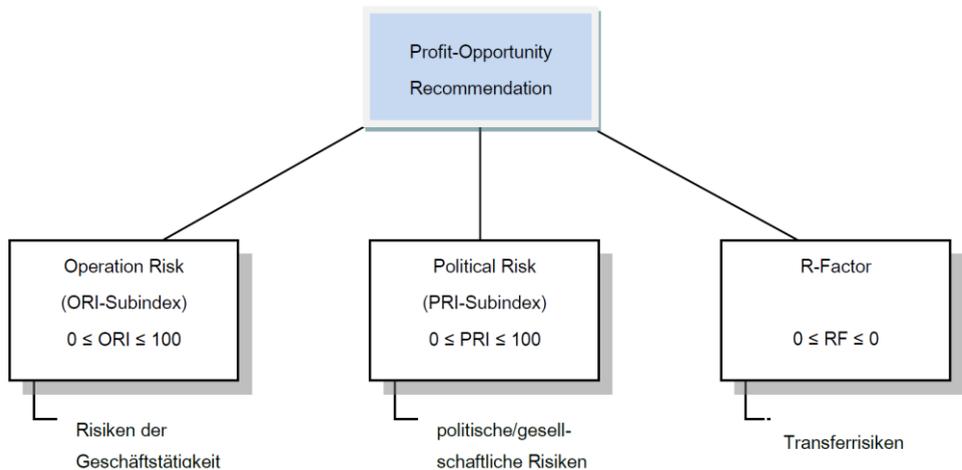
Quelle: Sim (2003)

Das BERI Konzept basiert auf der Befragung eines Panels von ca. 100 Führungskräften aus Industrieunternehmen, Politologen und Soziologen, überwiegend in den Triade-Regionen USA, Japan und Europa. Der Index enthält jeweils Ein- und Fünfjahresprognosen und wird dreimal jährlich für 45 Länder und fünf Regionen erstellt.¹⁵

Der BRS liefert tertiäre qualitative Analysen und Prognosen für 50 Länder. Die Auswertungen stützen sich auf langfristig erhobene, analytische Bewertungen aus der Vergangenheit, der Gegenwart und einer Prognose für die Zukunft. Die Ratings haben ihren Ursprung in den 70er Jahren und bilden verständliche Bewertungen über das Geschäftsklima, politische Risiken, Stabilität der Währung und das Wirtschaftswachstum. Diese drei Oberkriterien werden in einem Punktesystem zusammengefasst. Für jedes der 50 Länder werden zwei Seiten mit den komprimierten Informationen erstellt, die die folgenden Aspekte beinhalten, wie Abbildung 3 veranschaulicht:

¹⁵ Vgl. Söllner (2008): Einführung in das Internationale Management, S. 272.

Abbildung 3: Die Struktur des BERI-Index



Quelle: eigene Darstellung

Der Profit Opportunity Recommendation (POR-Index) umfasst die folgenden Teilindizes:

- Operations Risk Index (ORI) (gewichtetes Mittel aus der politischen Stabilität; dem Wirtschaftswachstum und der Währungskonvertibilität eines Landes)
- Political Risk Index (PRI)
- Repatriation Factor (R-Faktor) (Rückzahlungsfaktor)

Ein Bericht des BERI-Institutes zur Länderrisikobeurteilung umfasst, neben dem POR-Index sowie den drei zuvor genannten Teilindizes PRI, ORI und dem R-Faktor, zusätzlich die nachstehenden Auskünfte für Unternehmen:

- Summierte, zukunftsorientierte Analyse eines Landes, um Chancen und Risiken aufzuzeigen
- Wirtschafts- und Finanzinformationstabelle mit Statistiken für kritische Indikatoren der Jahre 2004-2010, 2011F, 2012F
- Politische Informationen einschließlich des Regierungssystems, Änderungen in der Regierung, und das wahrscheinlichste politische Szenario.¹⁶

¹⁶ Vgl. <http://www.beri.com/Publications/BRS.aspx>.

3.1 Teilindizes des BERI-Index

Der Operations Risk Index oder Geschäftsklimaindex untersucht den Grad des Einflusses von komplexen Konditionen und Bedingungen im Gastland auf die Produktion und die erzielten Gewinne eines ausländischen Unternehmens. Der Index wird mit einem Punktesystem durch 10-15 Experten aus dem Finanzsektor, der Industrie und der Wirtschaft ermittelt. Anhand von 15 Kriterien werden den Ländern 0 Punkte (inakzeptable Bedingungen) bis 4 Punkte (sehr gute Bedingungen) vergeben. Anschließend wird für jedes Kriterium der Mittelwert gebildet und den Experten vorgelegt. Diese haben zusätzlich die Möglichkeit, nachträgliche Veränderungen vorzunehmen, damit extreme Differenzen vermieden werden. Die einzelnen Faktoren weisen unterschiedliche Gewichtungen auf, die nun mit dem Ergebnis je Kriterium multipliziert werden. Nach Addition der 15 Werte steht der Gesamtindex des Landes fest, der einen Wert zwischen 0 und 100 Punkten erreicht, wie in Abbildung 4 erläutert.¹⁷

Abbildung 4: 15 Kriterien des ORI

Kriterien (Punktvergabe 0-4)	Gewichtung (Summe = 25)
1) Politische Stabilität	3
2) Einstellung gegenüber ausländischen Investoren	1,5
3) Enteignungsgrad	1,5
4) Inflation	1,5
5) Zahlungsbilanz	1,5
6) Bürokratie	1
7) Wirtschaftswachstum	2,5
8) Währungskonvertibilität	2,5
9) Durchsetzbarkeit von Verträgen	1,5
10) Lohnkosten und Produktivität	2
11) Verfügbarkeit von Experten und Dienstleistungen	0,5
12) Nachrichtenwesen und Transport	1
13) Lokale Management-Qualität und Partner	1
14) Kurzfristiger Kredit	2
15) Langfristiger Kredit und Eigenkapital	2
Summe gewichteter Punktwerte max. = 100	

Quelle: Pechtl (2013)

¹⁷ Vgl. Sim (2003): Entwicklung eines Länderbewertungsmodells für Anbieter thermischer Abfallbehandlungsanlagen, S. 21, Dissertation.

0-40 Punkte: Land ist nicht für wirtschaftliche Aktivitäten und geschäftliche Transaktionen geeignet.

41-55 Punkte: Land ist für einzelne, kurzfristige Handelsunternehmungen ohne Kapital und Managementtransfer geeignet.

56-70 Punkte: Land ist für langfristige Aktivitäten mit geringem Eigenkapitaleinsatz geeignet.

71-100 Punkte: Land ist mehr oder weniger unabhängig für jede Direktinvestition geeignet.

Erfahrungswert: Im Idealfall erreicht ein Land bei jedem Kriterium die Note 4 = sehr gut und kommt in der Summe auf 100 Punkte. Realistisch sind Werte zwischen 70 und 80 Punkten für Länder mit einem günstigen Geschäftsklima. Länder mit einem schlechteren Index erreichen weniger als 55 Punkte.

Der **Political Risk Index** beschreibt die soziale und politische Stabilität eines Landes. Dabei werden Determinanten, wie die politische Macht, Terrorismus sowie soziale Konflikte und Unterdrückungsmaßnahmen, beurteilt. Die nachfolgende Abbildung 5 listet die acht Kriterien und zwei Symptome auf:

Abbildung 5: Acht Kriterien und zwei Symptome des PRI

Kriterien (Punktvergabe 0-7)	Gleichgewichtung
- interne Ursachen für politische Risiken	
1) Fraktionalisierung des politischen Spektrums	10
2) Fraktionalisierung durch Sprache, Religion, etc.	10
3) Unterdrückungsmaßnahmen zur Aufrechterhaltung der Macht	10
4) Mentalität: Fremdenfeindlichkeit, Nationalismus	10
5) Soziale Lage, Bevölkerungsdichte und Wohlstandsverteilung	10
6) Organisation und Stärke der radikalen Linien	10
- externe Ursachen für politische Risiken	
7) Abhängigkeit von und/oder Bedeutung für einer feindliche Großmacht	10
8) negative Einflüsse von regionalen politischen Kräften	10
- Symptome für politische Risiken	
9) soziale Konflikte: Streiks, Aufruhr, etc.	10
10) Merkmale für Instabilität, z.B. Putschversuche, politische Attentate, etc.	10
Zusätzliche Faktoren (0-30 Punkte)	
Summe gewichteter Punktwerte max. = 100	

Quelle: Pechtl (2013)

Die ersten acht Kriterien zeigen die Ursachen für die Instabilität eines Landes. Dabei wird zwischen internen und externen Ursachen unterschieden. Die beiden Symptome dieser Instabilität sind die häufigsten politischen Folgen eines instabilen Landes. Eine Differenzierung der Gewichtung erfolgt nicht, alle acht Kriterien und zwei Symptome werden gleich bewertet. Den einzelnen Kriterien werden zwischen 0 und 7 Punkte zugeordnet. 0 Punkte bedeutet, dass es ein außerordentliches Problem gibt und 7 Punkte hingegen weisen auf keine Probleme hin. Zusätzlich hat ein Experte die Möglichkeit, den ersten acht Kriterien zusätzlich 30 Gewichtungspunkte zu geben.

Somit erhöht sich die Maximalpunktzahl, die ein Land erreichen kann, auf 100 Punkte (10 Kriterien x 7 Punkte + 30 Gewichtungspunkte = 100 Gesamtpunkte). Es werden anschließend Mittelwerte gebildet, die mit ihren jeweiligen Gewichtungen multipliziert und aufsummiert werden. Der sich ergebende Wert beschreibt die jeweilige Risikoklasse des Landes. Erreicht ein Land 100 Punkte, gilt es als äußerst stabiles Land und bezeichnet das im seltensten Fall eintretende Ideal.

Die Praxis zeigt, dass politisch stabile Länder 70-80 Punkte erreichen, während instabile Länder bei unter 50 Punkten liegen.¹⁸

Der dritte Index des BERI-Konzepts ist der **R-Faktor**. Der Rückzahlungsfaktor bewertet die zahlungs- und außenwirtschaftliche Leistungsfähigkeit eines Landes. Der Index unterstützt die investierenden Unternehmen bei der Einschätzung des Umtausch- und Transferrisikos der Erträge, aus dem angelegten Kapital des Investitionslandes. Wie die PRI und ORI Indizes, werden auch hier die gewichteten Kriterien bewertet und zu einer Gesamtpunktzahl summiert. Die Oberkriterien „Deviseneinnahmen“, „Währungsreserven“ sowie „Auslandsverschuldung“ und deren Subkriterien erhalten ihre Punktwerte auf Grundlage statistischer Daten. Die Kriterien des R-Faktors sind in der nachfolgenden Abbildung 6 aufgeführt:

Abbildung 6: Kriterien des R-Faktors

Kriterien (Punktevergabe 0-100)	Gewichtung
<p><u>1) Behördliche Vorschriften</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Vorschriften über den Transfer von Erträgen und Dividenden - Vorschriften über Lizenzgebühren, etc. - Vorschriften über die Rückführung von Kapital - Praktische Durchführung bei Dividenden - Praktische Durchführung des Kapital-Rücktransfers - Möglichkeit von Termingeschäften 	0,2
<p><u>2) Deviseneinnahmen</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Leistungsbilanz - Kapitalbilanz - Kapitalzuflüsse als Folge hoher Zinsen - Kapitalanziehende Fluchtwährung 	0,3
<p><u>3) Währungsreserven</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Devisenreserven /monatliche Importe - Devisen- und Goldreserven /Staatsschulden im Ausland 	0,3
<p><u>4) Auslandsverschuldung</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - BIP/ Auslandsverschuldung - Schuldendienst / Deviseneinnahmen - Schuldendienst und Ölimporte / Deviseneinnahmen 	0,2
Summe gewichteter Punktwerte max. = 100	

Quelle: Pechtl (2013)

¹⁸ Vgl.Berndt, Altobelli, Sander (2005): Internationales Marketing-Management, S. 109.

Von einem geringen Rückzahlungsrisiko ist die Sprache, wenn das Land über 70 Punkte erreicht. Bei einem geringeren Ergebnis als 55 Punkten ist von einem hohen Risiko auszugehen.

Die drei Teilindizes PRI, ORI, R-Faktor werden nun durch Addition und arithmetischer Mittelwertbildung zu einem Gesamtwert, dem POR-Index, zusammengefasst. Wie in der gängigen Literatur, werden hier ebenfalls die Begriffe BERI-Index und POR-Index synonym verwendet.¹⁹ Dabei werden vier Stufen unterschieden. Anhand der erreichten Punktzahl eines Landes lässt sich eine Handlungsempfehlung bezüglich der Markteintrittsstrategie ableiten:

0-120 Punkte: die Länderrisiken sind sehr hoch; von geschäftlichen Transaktionen sollte abgesehen werden;

121 bis 160 Punkte: Beschränkung der Auslandsinvestitionen auf ein Minimum; Transaktionen ohne Kapital- und Management-Transfer

161 bis 180 Punkte: nur für Engagements mit dividendenlosen; ertragsunabhängigen Zahlungen (z.B. Lizenz- oder Managementverträge);

181 bis 300 Punkte: Länderrisiken sind gering; Investitionen sind mit geringem Risiko verbunden.²⁰

Diese Punkteübersicht ist als eine Empfehlung zu werten, bei der unternehmens- und projektspezifische Gegebenheiten berücksichtigt werden müssen. Eine Pauschalisierung der Ergebnisse auf den gesamten Geschäftsverkehr, ohne Rücksicht auf Branchenspezifika, Unternehmensgrößen und Gesellschaftsarten, ist zu banal. Nicht jede Auslandsinvestition wird durch eine Verschlechterung des Geschäftsrisikos oder soziale Konflikte negativ beeinflusst. **Unternehmen sollten das POR-Ergebnis als Hilfestellung annehmen und es durch firmenspezifische Interpretationen realistisch werden lassen, um Risiken zu vermeiden und Chancen im Auslandsgeschäft anzunehmen.**²¹

¹⁹ Vgl. Marjanović (2010): A GROWING NEED FOR CONTROLLING IN THE AUTOMOBILE INDUSTRY CRISIS, S. 16.

²⁰ Vgl. Burger, Ulbrich (2005): Beteiligungscontrolling, S. 663.

²¹ Vgl. Hake (2004): Bewertung des Risikos von Auslandsmärkten – Das BERI-Konzept, S. 612.

3.2 Weitere Modelle zur Länderrisikobeurteilung

An dieser Stelle soll nicht außer Acht gelassen werden, dass neben dem hier vorgestellten BERI-Index noch weitere Modelle zur Länderrisikoanalyse existieren. Nachfolgend finden sich beispielhaft vier Konzepte für quantitative Verfahren zur Beurteilung des Länderrisikos:

- BI-Country Ratings
- FORELEND-Informationssystem
- ESI
- Schuldendienstquote

Die *Business International Corporation* erstellt Ratings, die sowohl die aktuelle Situation des Landes berücksichtigen, als auch Prognose-Charakter aufweisen. Ähnlich wie der BERI-Index wird mit Hilfe eines Scoring-Modells, welches qualitative und quantitative Kriterien umfasst, politische, rechtliche und gesellschaftliche Entwicklungen erfasst. Ein abschließendes Gesamturteil des jeweiligen Landes rundet die Darstellung ab.

Das *FORELEND-Informationssystem* richtet sich im Besonderen an Banken und beurteilt die Zahlungsfähigkeit des untersuchten Landes. Die Ein- und Fünfjahresprognosen werden dreimal jährlich erstellt.

Zweimal jährlich wird mittels Expertenbefragung der *Economic Survey International* erstellt. Insbesondere für Exporteure und Investoren ist der ESI von Interesse, da er sämtlich Länderrisiken umfasst.

Die *Schuldendienstquote* ist die Relation zwischen der Höhe des Schuldendienstes und den Staatseinnahmen. Im entwicklungspolitischen Zusammenhang betrachtet errechnet sich die Schuldendienstquote durch den Anteil des Schuldendienstes der öffentlichen Verschuldung in Prozent der Exporteinnahmen.²²

In Bezug auf Länderrisiko-Beurteilungskonzepte stellt der BERI-Index einen der bekanntesten Ansätze dar.²³

²² Vgl. Berndt, Altobelli, Sander (2005): Internationales Marketing-Management, S. 107 f.

²³ Vgl. Meyer (1987): S. 91 ff; Meffert/Bolz (1998): S. 75 ff; Backhaus/Buschken/Voeth (2001): S.142 ff.

4 Praktikabilität des BERI-Index

Nachdem das mehrdimensionale Punktbewertungsmodell BERI und seine Teileindizes ausführlich erläutert wurden, wird im Folgenden erläutert, inwieweit dieser Index in der Unternehmenswelt als Hilfsmittel herangezogen werden kann. Mit Hilfe eines Beteiligungsportfolio, werden Möglichkeiten und Grenzen beleuchtet.

4.1 Gegenüberstellung von Ertrag und Risiko – Das Beteiligungsportfolio

Für die Analyse internationaler Risiken dient beispielsweise ein Beteiligungsportfolio, in dem das Länderrisiko den Ertragskennzahlen gegenübergestellt wird. Unter dem relativ jungen Begriff des Beteiligungscontrollings wird in dieser Hausarbeit die funktionale Betrachtung präferiert und wie folgt definiert:

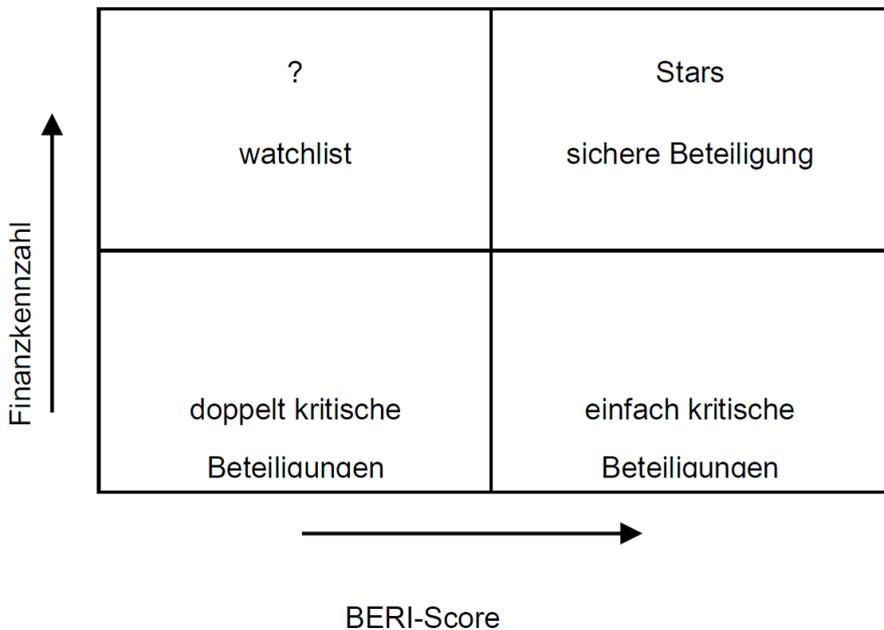
„Beteiligungscontrolling ist ein funktionsübergreifendes, integrierendes Teilsystem des [...] Controllings mit konsequenter Ausrichtung der Führungsebenen auf die entscheidungsrelevanten Parameter zur Planung und Kontrolle sämtlicher Beteiligungen unter Berücksichtigung alternativer Kooperationsformen.“²⁴

Ein Portfolio dient als Instrument der strategischen Planung zur Darstellung von zusammengehörigen Objekten. Dabei werden zwei Erfolgsfaktoren, ein interner und weitgehend beeinflussbarer, sowie ein externer, nicht beeinflussbarer Faktor gegenübergestellt. Eine strategische Situation wird dabei in zwei Dimensionen dargestellt. Aus der Positionierung der Betrachtungsobjekte können Normstrategien abgeleitet werden. Als Objekte dienen, je nach Aufgabenstellung, Produkte, Kunden, Strategische Geschäftseinheiten oder -felder. Die Achsen der Portfoliomatrix lassen sich durch Angabe eines Faktors oder eines Faktorbündels darstellen. Überträgt man dies auf die Ertrags- und Risikosituation stellen die Beteiligungen, die Objekte und der BERI-Score eines Landes ein Faktorbündel dar. Demgegenüber kann eine absolute oder relative Finanzkennzahl der Beteiligung gestellt werden. Die Kreisdurchmesser spiegeln dabei den Umsatz oder das (absolute) Ergebnis der Beteiligung wider. Die Gegenüberstellung der Länderrisiken und einer Finanzkennzahl oder einer relativen Kennzahl ergibt ein Beteiligungs-Risiko-Portfolio.

²⁴ Vgl. Borchers (2000): Beteiligungscontrolling in der Management-Holding – Ein integrativer Ansatz, S. 51.

Die Faktoren werden nun in niedrige und hohe unterteilt, sodass sich vier Matrixfelder ergeben, wie in der folgenden Abbildung 7 dargestellt:

Abbildung 7: Matrixfelder des Beteiligungsportfolio

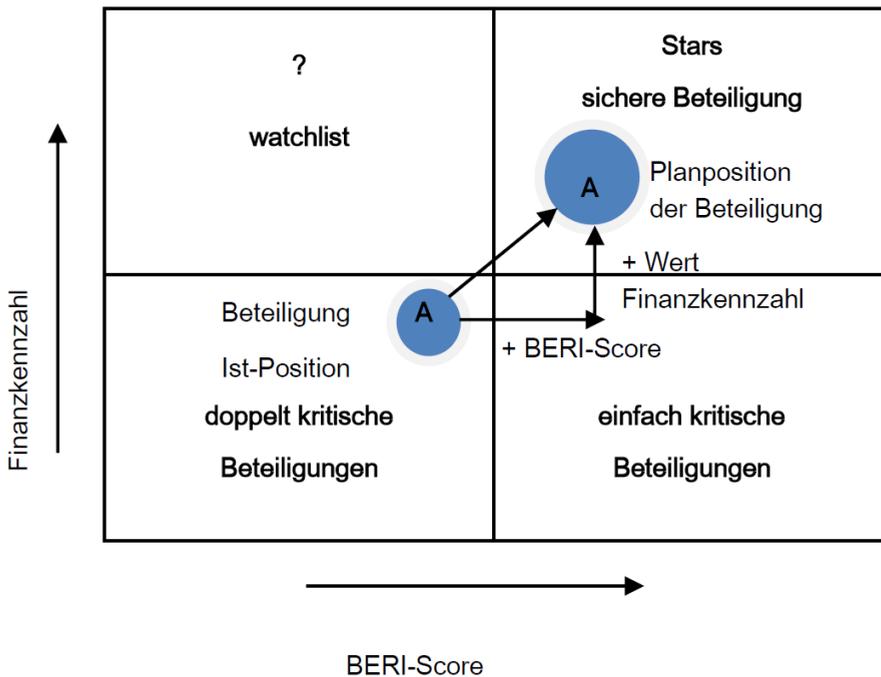


Quelle: Krupp (2009)

Sichere Beteiligungen oder Stars, analog der BCG-Matrix, weisen einen hohen Wert des BERI-Scores sowie der Finanzkennzahl aus. Als Strategie empfiehlt sich hier die Performance-Stabilisierung. Eine Performance-Verbesserung bietet sich für sogenannte einfach kritische Beteiligungen an, die zwar über einen hohen BERI-Score, aber über eine niedrige Finanzkennzahl verfügen. Beteiligungen, die zwar eine hohe Finanzkennzahl aufweisen, aber einen geringen BERI-Score besitzen, sind auf die watch-list zu setzen. Das Länderrisiko sollte hier genau überwacht werden. Weisen Beteiligungen sowohl einen niedrigen BERI-Score, als auch eine geringe Finanzkennzahl auf, sollte eine Exit-Strategie entwickelt werden. Diese doppelt kritischen Beteiligungen zeigen deutlich, dass eine Portfolioanalyse, die ausschließlich auf Ist-Daten beruht, zu keinen optimalen Strategien führt. Um sinnvolle Strategien für die Beteiligungen

zu formulieren, müssen Plandaten herangezogen werden. Mit Hilfe dieser, lassen sich sinnvolle Strategien für die Beteiligungen formulieren. Dabei werden für jede Beteiligung Ist- und Planpositionen bestimmt. In Abbildung 8 wird dies beispielhaft für die Beteiligung A dargestellt:

Abbildung 8: Matrixfelder des Beteiligungsportfolio



Quelle: Krupp (2009)

Die Veränderungen zwischen der Ist- und Planposition im Portfolio lassen wesentliche Rückschlüsse zu. Die Position kann in eine vertikale sowie in eine horizontale Komponente gegliedert werden. Die vertikale Komponente beschreibt die Erwartungen hinsichtlich der internen Größe der Finanzkennzahl, während die horizontale Veränderung sich aus der Prognose des BERI-Scores erschließt. Für die gewählte Beteiligung A bedeutet dies, dass die Veränderung der BERI-Scores und der Finanzkennzahl in den kommenden Jahren berücksichtigt werden muss. Sollten keine signifikanten Veränderungen eintreten, bleibt als Konsequenz die Exit-Strategie. Die Verteilung der Beteiligungen auf

dem Portfolio lassen Rückschlüsse über dessen Ertrags- und Risikostruktur zu. Die Unternehmensgruppen verfolgen als grundsätzliches Ziel, ein möglichst hohes Ergebnisvolumen im Bereich der Stars zu generieren. Die üblichen Felder sollten hinsichtlich der Planpositionen der Beteiligungen auf ein reduziertes Risiko ausgerichtet sein. Die Durchschnittsbildung der Faktoren bildet die Ertrags- und Risikoposition der Unternehmensgruppe.

Eine Aufstellung in Form eines Beteiligungs-Risiko-Portfolios zwingt die Unternehmensführung zu einer systematischen Planung und bietet die Zusatzoption, Planpositionen mit plausiblen Prämissen zu erläutern. Das Portfolio bietet kompakte Informationen zur Ist- und Plansituation einzelner Beteiligungen und zeigt Probleme angesichts der Risiko- und Ertragsstruktur auf. Eine Fokussierung auf wesentliche interne Erfolgsfaktoren und externe Risiken wird durch diese Vorgehensweise bedingt, um zudem zielgerichtete Diskussionen hinsichtlich der strategischen Stoßrichtung und möglichen Alternativen anzuregen. Die notwendige Methodenkompetenz wird in diesen Analyseprozess durch das Beteiligungscontrolling eingebracht, welches zudem die Ertrags-Risiko-Situation der Unternehmensgruppe auf verständliche Art visualisiert. Die Grundlage für einen zielgerichteten Diskussionsprozess, hinsichtlich der Verteilung des Gruppenrisikos sowie der Beteiligungsmanager, in Bezug auf die Rendite-Risiko-Position einzelner Beteiligungen, wird durch das Beteiligungscontrolling geschaffen. Probleme werden durch die Abarbeitung der einzelnen Schritte nicht übersehen und die Kommunikation zwischen den Beteiligungen wird strukturiert sowie gestärkt. Summiert lässt sich feststellen, dass die zentrale Aufgabe des Beteiligungscontrollings die Ergebnistransparenz ist, die mit dem Beteiligungs-Risiko-Portfolio lanciert wird.²⁵

Die Visualisierung der Ertrags-Risiko-Situation ermöglicht

- die aktuelle Position jeder einzelnen Beteiligung
- die Aufzeigung des Ergebnis- oder Umsatzbeitrags jeder einzelnen Beteiligung
- die Darstellung der Ist- und Planposition und deren Veränderungsgrößen
- ein mögliches Erkennen von Unausgewogenheit des Portfolios für die Unternehmensgruppe
- die Ableitung von Normstrategien

²⁵ Vgl. Krupp (2009): Internationales Beteiligungscontrolling mit dem Beteiligungs-Risiko-Portfolio, S. 43-46.

- eine Überprüfung geplanter Maßnahmen auf ihre Plausibilität

Wie jedes Modell, gerät auch der BERI-Index an seine Grenzen, die im Folgenden erläutert werden.

4.2 Kritik und Grenzen der Prognosemöglichkeit

Die Kritik an dem BERI-Modell ist im Wesentlichen:

- Subjektive Auswahl der Kriterien und ihrer Wichtigkeit für die Gesamtattraktivität
- Kompensation von Kriterien
- Subjektive Festlegung der Ausprägung des Bewertungsobjekts bei den Kriterien
- Problem der Einigung, bei unterschiedlichen Präferenzen der Entscheidungsträger²⁶

Zudem sind die Empfehlungen auf Akquisitions- beziehungsweise Gründungs- und Desinvestitionsentscheidungen ausgerichtet. Des Weiteren ist die Klasseneinteilung vergleichsweise grob.²⁷ Grundsätzlich differenzieren alle Länderrisikoanalysen nicht ausreichend nach Branchen und können deshalb den speziellen Anforderungen eines Unternehmens nicht gerecht werden.

Das Verfahren beinhaltet ebenfalls methodische Mängel: Die zukunftsorientierten Bewertungen beruhen auf Expertenbefragungen, sodass dies Schätzungen gleichkommt. Es wird ferner nicht berücksichtigt, dass Unternehmen mit Internationalisierungsbestrebungen Gegenmaßnahmen zur Risikobegrenzung zur Verfügung stehen, wie etwa die Abschlüsse von Versicherungen sowie Devisentermin- beziehungsweise Devisenoptionsgeschäfte.

Für eine Beurteilung von Länderrisiken müssen künftige Entwicklungen in der Wirtschaft, der Politik sowie im Finanzsektor bewertet werden. Das Tempo, indem relevante Entscheidungen für Unternehmen und die Menschen in diesen Bereichen getroffen werden, nimmt stetig zu, sodass es nahezu an eine Unmöglichkeit grenzt, diese vorherzusehen und entsprechend einordnen zu können. Dies zeigen wirtschaftliche und politische Ereignisse, wie die jüngste Weltwirtschaftskrise, die aktuelle Währungs- und Bankenkrise Europas, sowie

²⁶ Vgl. <http://www.wirtschaftslexikon24.com/d/scoring-modell/scoring-modell.htm>.

²⁷ Vgl. Meffert (2012): Marketing, S. 417.

die politischen und sozio-kulturellen Entwicklungen im Norden Afrikas und im Nahen Osten.²⁸

Länderrisikoanalysen sollten daher für eine Vorauswahl herangezogen werden. Sie sollten sich auf Kernfragen des Geschäftsklimas für Ausländer sowie die zukünftige Zahlungsfähigkeit und -moral der Regierung konzentrieren. Eine individuelle Risikoeinschätzung aus Sicht des investierenden Unternehmens sollte präferiert werden. Die Experten des hier vorgestellten BERI-Konzepts leisten jedoch wertvolle Unterstützung bei der Erstellung spezifischer Analysen.²⁹

²⁸ Vgl. Hake (2004): Bewertung des Risikos von Auslandsmärkten – Das BERI-Konzept, S. 605.

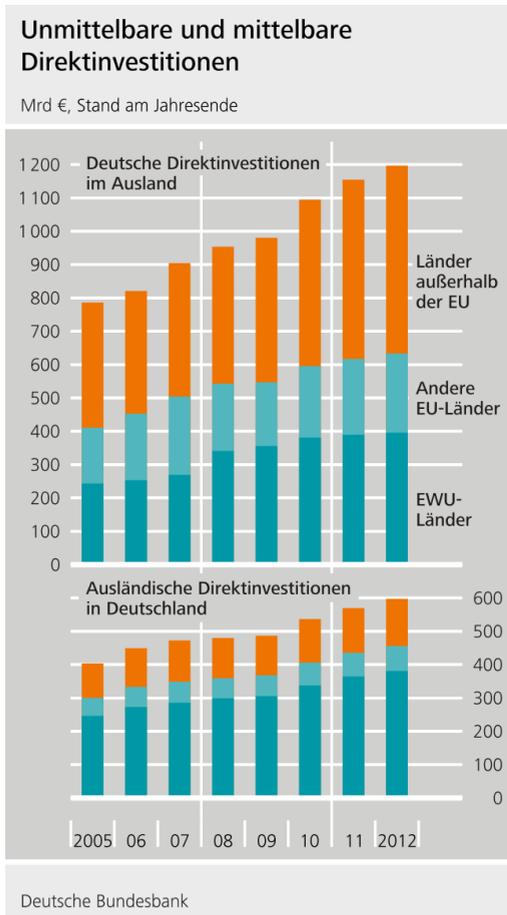
²⁹ Vgl.: Burger, Ulbrich (2005): Beteiligungscontrolling, S. 663 f.

5 Förderung von Direktinvestitionen

Der zuvor erläuterte BERI-Index widmet sich speziell der Länderrisikoanalyse im Bereich der ausländischen Direktinvestitionen. Diese sind dadurch charakterisiert, dass der Wertschöpfungsschwerpunkt im Ausland liegt und das inländische Unternehmen Kapital- und Managementleistungen ins Ausland transferiert. Gemäß internationalem Standard gelten grenzüberschreitende Beteiligungen am Kapital oder an Stimmrechten eines Unternehmens von 10% oder mehr, als Direktinvestition. Direktinvestitionen werden nach Transaktionen, sogenannte *flows*, und Beständen, den *stocks*, unterschieden. Die Angaben der Zahlungsbilanzstatistik beruhen auf den Marktwerten zum Zeitpunkt der Transaktion. Aus den Bilanzen der Direktinvestitionsobjekte werden die Bestandsangaben errechnet. Die Fremdwährungsbilanzen der Investitionsobjekte im Ausland werden zum Währungsmittelkurs am Bilanzstichtag in Euro umgerechnet, sodass die Bestandsangaben der deutschen Direktinvestitionen im Ausland den Schwankungen der Wechselkurse gegenüber dem Euro unterliegen. Die nachfolgende Abbildung 9 gibt Auskunft über die Kapitalbeziehungen aus Beteiligungen von Inländern an Unternehmen im Ausland bzw. von Ausländern an Unternehmen in Deutschland über die Jahre 2005 - 2012. Die Daten zur Kapitalverflechtung mit dem Ausland werden jährlich von der Deutschen Bundesbank publiziert.³⁰

³⁰ Vgl. <http://www.bundesbank.de/Navigation/DE/Statistiken/Aussenwirtschaft/Direktinvestitionen/Bestandsangaben/bestandsangaben.html#doc23736bodyText3>.

Abbildung 9: Deutsche Direktinvestitionen in Mrd. €, Stand am Jahresende



Quelle: Deutsche Bundesbank

Anhand der Abbildung ist deutlich zu erkennen, dass im Verlauf der Jahre, sowohl die deutschen Direktinvestitionen im Ausland, als auch die ausländischen Direktinvestitionen in Deutschland zugenommen haben. Schwerpunktmäßig wird im Folgenden auf Ersteres eingegangen.

Auffällig ist, dass sich die Anteile zwischen Direktinvestitionen in EWU-Länder, andere EU-Länder und Länder außerhalb der EU kaum verändert haben. Obwohl das Konjunkturmilieu im Jahr 2012 weltweit sehr schwach ausfiel, sind die unmittelbaren Direktinvestitionen deutscher Investoren um 53 Mrd. € auf 1,2

Billionen € gestiegen. Laut Deutscher Bundesbank erfolgte dies größtenteils durch eine Aufstockung des Beteiligungskapitals inklusive reinvestierter Gewinne. Die Abbildung veranschaulicht des Weiteren, dass sich der Schwerpunkt der Kapitalverflechtung im europäischen Raum befindet.³¹ Im Vergleich zum Jahr 2011 haben sich im Wesentlichen die Investitionen in Länder außerhalb der EU erhöht.

Es wird deutlich, dass unmittelbare Direktinvestitionen im Ausland eine beachtliche Rolle spielen und es für die Unternehmen von essentieller Bedeutung ist, sich Informationen über die landestypischen institutionellen und ökonomischen Rahmenbedingungen zu beschaffen, wie es die private Organisation des BERI-Institutes anbietet. Aufgrund des hohen Ressourcenbedarfs und Marktrisikos kommen Direktinvestitionen für kleine und mittelständische Unternehmen weniger in Betracht, sie können sich aber im Laufe der Jahre aus zunächst weniger intensiven Auslandsengagements, wie beispielsweise Joint Ventures, entwickeln.

Grenzüberschreitende Geschäfte bergen immer auch Risiken in sich, welche je nach potenziellem Zielland unterschiedlich stark ausgeprägt sein können. Wie bereits zuvor beschrieben, sind wirtschaftliche Risiken, politisch-rechtliche Risiken und Marktrisiken die Grundlegenden.

Ein weiteres Risiko entsteht, wenn Regierung und lokale Wirtschaft eng miteinander vernetzt sind. Dies ist häufig in osteuropäischen Staaten zu beobachten und kann zu Wettbewerbsvorteilen von lokalen Anbietern führen, weil zum Teil Gesetze sowie weitere Regelungen zu deren Gunsten geändert werden. Die Einmischung der lokalen Regierung in Geschäftsangelegenheiten stellt somit ein weiteres, kaum zu kalkulierendes Risiko für Investoren dar. Die Bundesregierung unterstützt Unternehmen bei Direktinvestitionen im Ausland durch die Übernahme von Garantien zur Absicherung gegen politische Risiken.³²

Dabei können die folgenden Direktinvestitionen, die auf Bar-, Sach- oder immaterielle Leistungen erbracht werden, abgesichert werden:

- Beteiligungen,
- Kapitalausstattungen von Niederlassungen oder Betriebsstätten (Dotationskapital),

³¹ Vgl. <http://www.bundesbank.de/Navigation/DE/Statistiken/Aussenwirtschaft/Direktinvestitionen/Bestandsangaben/bestandsangaben.html#doc23736bodyText3>.

³² Vgl. Sternad/Höfferer/Haber (2013), S. 51.

- beteiligungsähnliche Darlehen des Gesellschafters oder eines Dritten (Bank),
- andere vermögenswerte Rechte (z.B. Konzessionen, Rechte auf Bezug von Öl oder Gas, Schuldverschreibungen).

Antragsberechtigt sind Unternehmen und Unternehmer mit Sitz bzw. Wohnsitz in Deutschland. Die Voraussetzung für eine Förderung der Direktinvestition ist, dass diese investiven Charakter haben muss. Daher sind Finanzanlagen von der Förderung ausgeschlossen. Damit es sich um ein wirtschaftlich tragfähiges Vorhaben im Ausland handelt, müssen die folgenden vier Kriterien erfüllt sein:

- Vorliegen eines besonderen staatlichen Interesses der Bundesrepublik Deutschland,
- Beitrag zur wirtschaftlichen Entwicklung des Empfängerlandes,
- Genießen eines ausreichenden Rechtsschutzes in dem betreffenden Land,
- mit dem Vorhaben darf noch nicht begonnen worden sein.

Die Art der Förderung erfolgt in Form einer Garantie. Gegenstand der Deckung sind die aufgrund der im Anlageland investierten Mittel begründeten Gesellschafter-/Gläubigerrechte und auch die Vermögenswerte der Projektgesellschaft gegen die folgenden politischen Risiken:

- Verstaatlichung, Enteignung oder enteignungsgleiche Maßnahmen
- Bruch rechtsverbindlicher Zusagen staatlicher oder staatlich kontrollierter Stellen
- Krieg, kriegerische Auseinandersetzungen, Revolution und Aufruhr oder im Zusammenhang mit solchen Ereignissen stehende terroristische Akte
- Zahlungsverbote oder Moratorien
- Unmöglichkeit der Konvertierung und des Transfers

Es bestehen keine betragsmäßigen Begrenzungen je Anlageland oder Projekt. Wirtschaftliche Risiken werden nicht gedeckt.

Die Laufzeit der Garantie beträgt bis zu 15 Jahre, in Ausnahmefällen bis zu 20 Jahre. Bei Ablauf ist die Verlängerung um jeweils bis zu fünf Jahre möglich. Der Garantienehmer ist am Verlust mit mindestens 5% selbst beteiligt.³³

Zur Verdeutlichung der Bedeutung von Förderungen von Direktinvestitionen, besonders für mittelständische Unternehmen, wurden die Ergebnisse und Daten des Jahres 2013 zusammengefasst.

Im Jahr 2013 wurden Investitionsgarantien des Bundes zur Absicherung von deutschen Investitionen im Ausland gegen politische Risiken in Höhe von rund 3 Mrd. EUR übernommen. Inzwischen wird etwa jede vierte Garantie kleinen und mittleren Unternehmen gewährt. Die neuen Garantien wurden überwiegend für Projekte in Russland, China, Saudi-Arabien, Indien und Brasilien übernommen. Aber auch für Projekte in Ländern wie Nicaragua und Israel wurden Garantien beantragt. Dies unterstreicht den Trend der Vorjahre zur weiteren Diversifizierung der deutschen Auslandsinvestitionen. Vor allem für Projekte der Chemiebranche und im Fahrzeugbau wurden Garantien beantragt. Insgesamt gingen Anträge für neue Garantien mit einem Volumen von 3,7 Mrd. Euro ein. Im Jahr 2013 wurden keine Anträge auf Entschädigungen aus Investitionsgarantien gestellt. Durch die erhobenen Gebühren und Entgelte hat sich das Instrument vielmehr auch 2013 selbst getragen.³⁴

³³ <http://www.foerderdatenbank.de/Foerder-DB/Navigation/Foerderrecherche/suche.html?get=views;document&doc=7108&typ=KU>.

³⁴ Vgl. <http://www.bundesbank.de/Navigation/DE/Statistiken/Aussenwirtschaft/Direktinvestitionen/Bestandsangaben/bestandsangaben.html>.

6 Handlungsempfehlung

Die vorliegende Analyse zeigt deutlich, dass Unternehmen einen Planungshorizont von drei bis fünf Jahren benötigen, um Entscheidungen erfolgreich zu treffen und zu implementieren. Das Management muss in der Lage sein, auf Veränderungen im Geschäftsumfeld im Ausland mit entsprechenden Änderungen in der Unternehmenspolitik zu reagieren. Informationen aus Zeitungen und der Wirtschaftspresse bieten keine ausreichenden qualitativen Einschätzungen und Prognosen, die notwendig sind, um wirksame Offensiv- oder Defensivstrategien zu entwickeln. Das BERI-Institut verfügt über mehr als drei Jahrzehnte Erfahrung in der Identifizierung von wichtigen Trends, die Geschäftsabläufe rund um den Globus beeinflussen und so Hilfestellungen und Denkanstöße liefern.³⁵ Ein entscheidendes Merkmal des BERI-Index ist zudem, dass gleichzeitig viele unterschiedliche Erklärungsvariablen betrachtet werden. Zudem ist er weit verbreitet und hat in größeren Industrieunternehmen einen hohen Bekanntheitsgrad, nicht zuletzt durch die Standardisierung, in Bezug auf den Vergleich einzelner Länder.³⁶

Es handelt sich bei dem BERI-Index zur Länderrisikobewertung um eine Zeitpunktanalyse. Die Welt unterliegt, durch die zuvor erläuterten Rahmenbedingungen, einem ständigen Wandel, der durch aktuelle wirtschaftliche, politische und sozio-kulturelle Entwicklungen, wie der Weltwirtschaftskrise oder dem arabischen Frühling belegt wird. Zudem können sich verändernde rechtliche Parameter ein zuvor noch uninteressant wirkendes Land plötzlich attraktiv wirken lassen. Grundsätzlich gilt es jedweder Entwicklung Gehör zu schenken, um bei dem täglichen Wettbewerbskampf, auf einem durch Kunden bestimmten Markt, Chancen frühzeitig zu erkennen und Risiken entsprechend einordnen zu können. Eine ständige Überprüfung des Weltmarktes ist auch in der Hinsicht essentiell, dass Entwicklungen auf entstehenden Märkten nicht verschlafen und Gewinnaussichten frühzeitig erkannt und genutzt werden.

Dennoch wird deutlich, dass Scoring-Modelle, wie der BERI-Index, bei Fragen nach den wissenschaftlich belegbaren Indikatoren, hinsichtlich der Prognosekraft und Bewertung von Länderrisiken, keine fundierten Ergebnisse und Antworten liefern. Es fehlt eine branchenspezifische Differenzierung und durch seine fünf-Jahres-Prognosen ist der Index nicht in der Lage Wirtschaftsturbulenzen abzubilden. Das Länderauswahlmodell BERI bietet zusammenfassend

³⁵ Vgl. <http://www.beri.com/Publications/BRS.aspx>.

³⁶ Vgl. Neumair, Schlesinger, Haas (2012): Internationale Wirtschaft, S. 291.

eine solide Grundlage und objektive Anhaltspunkte für Unternehmen, ersetzt aber keine vertiefenden Analysen.³⁷ Vor einer letztendlichen Entscheidung sollte das auserwählte Land in jedem Fall durch eine Delegation des Unternehmens bereist werden, um grundlegende, zweckdienliche Kontakte zu knüpfen und Gespräche zu führen. Die subjektiven Bewertungen der Länderexperten sollten aber keinesfalls in Vergessenheit geraten, dennoch ist von einer alleinigen Argumentationsgrundlage auf dem BERI-Modell abzuraten. Zur Vermeidung von Unternehmenskrisen ist eine ganzheitliche Betrachtung der Situation notwendig. Daher sollten Unternehmen, neben einem Country-Rating-Verfahren versuchen, ein eigenständiges, außerbetriebliches Früherkennungssystem zu errichten. Dabei könnten die folgenden Bestimmungsfaktoren beleuchtet werden:

- Aktuelle und zukünftige Bedeutung des Auslandsmarktes für das Unternehmen
- Art und Form der Betätigung auf dem Auslandsmarkt
- Kontaktmöglichkeiten mit Branchenexperten im In- und Ausland³⁸

Die gefundenen Informationen in der Literatur und auf der Homepage des BERI-Institutes zum BERI-Index lassen nicht darauf schließen, auf welche Unternehmensgröße sich das Institut spezialisiert hat, beziehungsweise welche Unternehmen die BERI-Informationen anfordern.

Auf explizite Nachfrage nach zusätzlichen Informationen zum BERI-Index, insbesondere für mittelständische Unternehmen, antwortete die Institution wie folgt:

„Kleine und mittelständische Unternehmen sehe die private Organisation nicht als die Zielgruppe für Länderrisikoinformationen. Dies sei damit begründet, dass Unternehmen mit weniger als 500 Beschäftigten nur in bedingtem Maße einen Entscheidungsspielraum nutzen können, ob und wo sie im Ausland investieren. Die Entscheidungshilfen der BERI-Länderrisikoinformationen seien für kleine Unternehmen nicht interessant und werden entsprechend gering bis gar nicht nachgefragt. Selbiges gelte für Unternehmen mit bis zu 1.000 Beschäftigten, für sie spiele der BERI-Index ebenfalls eine untergeordnete Rolle. Das BERI-Institut konzentriert sich auf die Zielgruppe der Industrieunternehmen mit mehr als 2.000 Beschäftigten. In diesen Unternehmen sei der BERI-Index ein fester

³⁷ Vgl. zur Würdigung Backhaus/Voeth (2010a), S. 80 ff.; Hake (2004).

³⁸ Vgl. Walldorf (1987): *Auslandsmarketing: Theorie und Praxis des Auslandsgeschäfts*, S. 298.

Begriff, mit dem die dortigen Fachleute, beispielsweise aus dem Controlling oder der strategischen Planung, arbeiteten. Der Bekanntheitsgrad sei bei den kleinen- und mittelständischen Unternehmen naturgemäß wesentlich geringer.“

Die Autoren dieses Artikels sind jedoch der Meinung, dass gerade im Mittelstand ein erhöhtes Risiko einer Unternehmenskrise beim Auslandsengagement anzutreffen ist und somit präventiv gearbeitet werden muss. Als ein mögliches Instrument von präventiven Ansätzen kann das BERI Konzept angesehen werden, auch wenn es auf die Bedürfnisse des Mittelstandes angepasst werden muss.

Literaturverzeichnis

- Backhaus, K. / Voeth, M. (2010a): Internationales Marketing, 6. Aufl., Schäffer-Poeschel-Verlag, Stuttgart, S. 80 ff.
- Backhaus, K. / Buschken, J. / Voeth, M. (2003): Internationales Marketing, 4. Aufl., Stuttgart, S.142 ff.
- Berndt, R. / Altobelli, C.-F. / Sander, M. (2005): Internationales Marketing-Management, 3. Aufl., Springer Verlag Heidelberg, S. 48, 109.
- Borchers, S. (2000): Beteiligungscontrolling in der Management-Holding – Ein integrativer Ansatz, Gabler Verlag Wiesbaden, S. 51.
- Buber, R. / Holzmüller, H. H. (2007): Qualitative Marktforschung, Konzepte – Methoden – Analysen, Gabler Verlag, Wiesbaden, S. 619.
- Burger, A. / Ulbrich, P. (2005): Beteiligungscontrolling, Oldenbourg Wissenschaftsverlag, München, S. 663 f.
- Hake, B. (2004): Bewertung des Risikos von Auslandsmärkten – Das BERI-Konzept, in: Zentes, J. / Morschett, D. / Schramm-Klein, H. (Hrsg.): Außenhandel – Marketingstrategien und Managementkonzepte, Wiesbaden 2004, S. 604.
- Krupp, A. D. (2009): Internationales Beteiligungscontrolling mit dem Beteiligungs-Risiko-Portfolio, ZfCM | Controlling & Management 53., Jg. 2009, H.1, S. 43, 46.
- Lück, W. (2001): Der Umgang mit unternehmerischen Risiken durch ein Risikomanagementsystem und durch ein Überwachungssystem: Anforderungen durch das KonTraG und Umsetzung in der betrieblichen Praxis. In: Risikomanagementsystem und Überwachungssystem. KonTraG: Anforderungen und Umsetzung in der betrieblichen Praxis. Lück, Wolfgang Hrsg. Band 5 der Reihe des Universitäts-Forums für Rechnungslegung, Steuern und Prüfung e.V., Technische Uni München, Uni-Forum, Karlsruhe, S. 51-76.
- Marjanović, V. (2010): A Growing Need For Controlling In The Automobile Industry Crisis, Singidunum University, S. 16.
- Mayring, P. (2003): Qualitative Inhaltsanalyse, Beltz Verlag, Weinheim, S. 53 ff.
- Meffert, H. (2012): Marketing, 11. Aufl., Gabler Verlag, Wiesbaden, S. 417.

- Meffert, H. / Bolz, J. (1998): Internationales Marketing-Management, 3. Aufl., Stuttgart, S. 75 ff.
- Meyer, M. (1987): Die Beurteilung von Länderrisiken der internationalen Unternehmung, Berlin, S. 91 ff.
- Neumair, S.-M. / Schlesinger, D.-M. (2012): Internationale Wirtschaft: Unternehmen und Weltwirtschaftsraum im Globalisierungsprozess, Oldenbourg Wissenschaftsverlag, München, S. 291.
- Pechtl, H. (2013): Internationales Marketing, Ernst-Moritz-Arndt-Universität Greifswald, Rechts- und Staatswissenschaftliche Fakultät, Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Marketing, S. 63 ff.
- Reinke, R.-D. / Bock, F. (2007): Gabler Lexikon Unternehmensberatung, Gabler Verlag, Wiesbaden, S. 248.
- Russ, W. (2009): Due Diligence. In Praxishandbuch Investor Relations, Gabler Verlag, Wiesbaden, S. 279-285.
- Sim, M.-J. (2003): Entwicklung eines Länderbewertungsmodells für Anbieter thermischer Abfallbehandlungsanlagen, Technischen Universität Berlin, S. 21.
- Söllner, A. (2008): Einführung in das Internationale Management, Gabler Verlag, Wiesbaden, S. 272.
- Sternad, D. / Höfferer, M. / Haber, G. (2013): Grundlagen Export und Internationalisierung, Springer Fachmedien, Wiesbaden, S. 51.
- Walldorf, E. G. (1987): Auslandsmarketing: Theorie und Praxis des Auslandsgeschäfts, Gabler Verlag, S. 298.

Internetquellen

- Wirtschaftslexikon 24 (2013), online unter:
<http://www.wirtschaftslexikon24.com/d/scoring-modell/scoring-modell.htm>
[10.09.2014].
- Business Environment Risk Intelligence (2014), online unter:
<http://www.beri.com/Publications/BRS.aspx> [18.09.2014].

Deutsche Bundesbank (2014), online unter:

<http://www.bundesbank.de/Navigation/DE/Statistiken/Aussenwirtschaft/Direktinvestitionen/Bestandsangaben/bestandsangaben.html> [30.08.2014]

<http://www.bundesbank.de/Navigation/DE/Statistiken/Aussenwirtschaft/Direktinvestitionen/Bestandsangaben/bestandsangaben.html#doc23736bodyText3> [30.08.2014].

Förderdatenbank – Bundesministerium für Wirtschaft und Energie(2014), online unter:

<http://www.foerderdatenbank.de/FoerderDB/Navigation/Foerderrecherche/suche.html?get=views;document&doc=7108&typ=KU> [02.09.2014].

Teil I Krisenprophylaxe

2 Nachhaltige Unternehmensführung und strategisches Kompetenzmanagement als Krisenprophylaxe in einer modernen Theorie der Unternehmung

Michael Fischer¹ und Christian Hose²

¹ Dipl. Kfm. Michael Fischer: Unternehmensberater, Geschäftsführer Fischer Management Consulting, Düsseldorf.
E-Mail: info@fischer-beratung.de

² Prof. Dr. Christian Hose: FOM Hochschule für Oekonomie & Management Dortmund, Finanzierung, Investition und Turnaround Management.
E-Mail: christian.hose@fom.de

Management Summary

Seit Erich Gutenberg die allgemeine Theorie der Unternehmung in der Betriebswirtschaft maßgeblich mitgeprägt hat, hat sich das Marktumfeld grundlegend geändert. Zu den klassischen Produktionsfaktoren ist im Zeitalter der Informations- und Wissensgesellschaft der Faktor Wissen hinzugekommen, kombiniert mit einem veränderten gesellschaftlichen Anspruch der langfristigen Orientierung – Nachhaltigkeit. Im Wettbewerb spielen daher immaterielle Werte und deren Verknüpfung eine immer größere Rolle und entscheiden über die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen. Transparenz über Wirkungsketten inner- und außerhalb des Unternehmens und Erkenntnisse über den Einfluss nachhaltigen Wirtschaftens sind daher Grundvoraussetzung für Managemententscheidungen zur Krisenprophylaxe.

Voneinander, aber auch miteinander zu lernen, ist heute einer der Schlüsselprozesse für erfolgreiche Unternehmen. Wenn dann noch eine nachhaltig gelebte, soziale Komponente – im Ganzen das Bild eines ehrbaren Kaufmanns - in der Unternehmenskultur verankert wird, können kurzfristig notwendige Sanierungs- und Restrukturierungsprozesse eher vermieden und zukunftsorientierte Geschäftsmodelle wesentlich einfacher realisiert werden, als dies heute in der Praxis oft zu erleben ist.

Für Unternehmen und Unternehmer in gleichem Maße stellt sich die Frage, ob in modernen Volkswirtschaften weiterhin die gleichen Rahmenbedingungen der allgemeinen Theorie der Unternehmung und ihre Werttreiber darin gelten? Insbesondere, ob Nachhaltigkeit in der Umsetzung weiterhin eine meist nur ökologische statt integrierte Betrachtung erfährt, ob Kompetenzentwicklung eher eine mitarbeiterorientierte Aufgabe von Human Resources und nicht eine wettbewerbsorientierte Aufgabe der Geschäftsführung bleibt und ob von ihrer betriebswirtschaftlichen Ausrichtung her die reine Gewinnorientierung im Rahmen vielfältiger Interessengruppen in Wirtschaft und Gesellschaft langfristig zum höchsten Unternehmenswert führt? Wettbewerbsumfeld und Unternehmenskontext wandeln sich stetig; es bleibt eine Entscheidung des Managements, daran angemessen erfolgsorientiert teilzunehmen.

Im Rahmen einer wissenschaftlich offen geführten Diskussion und einer kritisch analytischen Reflektion dieses Themas werden diese Gedanken strukturiert und fokussieren im Folgenden sowohl auf den Kontext moderner Unternehmensführung wie auch auf Handlungsoptionen des Managements zur Krisenprophylaxe sowie weiterführende Themenfelder. Erkenntnisse, Anforderungen und Ansatz-

punkte einer nachhaltigen Unternehmensführung und eines strategischen Kompetenzmanagements im Rahmen der Informations- und Wissensgesellschaft stehen dabei im Mittelpunkt der Diskussion. Sie erhalten mittels Studienergebnissen zur Wertsteigerung durch Nachhaltigkeit sowie einem Modell zur Wissensbilanzierung direkte Ansatzpunkte für eine praktische Umsetzung.

Keywords:

Theorie der Unternehmung, Unternehmensstrategie, Zukunftsfähigkeit, Hochleistungsorganisation, Nachhaltigkeit, Kompetenzmanagement, Krisenprophylaxe, Informations- und Wissensgesellschaft, Wertorientierung, immaterielle Werte, Restrukturierung, Humankapital, Wissensbilanz

Inhalt

Abbildungsverzeichnis	43
1 Einführung	44
2 Moderne Theorie der Unternehmung	48
2.1 Wettbewerb und Werttreiber in modernen Volkswirtschaften.....	50
2.2 Unternehmensstrategien und Krisenprophylaxe in der Informations- und Wissensgesellschaft	55
3 Unternehmenszukunft durch Nachhaltigkeit.....	60
3.1 Turnaround oder Change Management – Projekt oder Prozess	61
3.2 Nachhaltigkeit und Wertorientierung.....	64
3.2.1 Ansatzpunkte nachhaltiger Unternehmensführung – Controlling, Reporting und Rating	64
3.2.2 Proaktive Implikationen für den Lebenszyklus eines Unternehmens	65
3.2.3 Wirkungsstudie: Nachhaltigkeitsorientierung in Forschung und Praxis.....	67
4 Unternehmenszukunft durch strategisches Kompetenzmanagement.....	69
4.1 Wissensorientierung – Unternehmensführung für morgen	69
4.1.1 Hochleistungsorganisation und Kompetenzmanagement.....	69
4.1.2 Entscheidungsfindung unter Unsicherheit.....	74
4.2 Wissensbilanzierung – Kompetenzniveau und Wirkungsbeziehungen ...	75
4.2.1 Impulsgeber für Unternehmenssicherung und -entwicklung.....	75
4.2.2 „Wissensbilanz – Made in Germany“: Modellerfahrungen aus Forschung und Praxis	79
5 Fazit	81
Literaturverzeichnis.....	84

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Kontext der Theorie der Unternehmung.....	49
Abbildung 2: „lange Wellen“ nach Kondratieff.....	51
Abbildung 3: Beziehungsdreieck des Wissenswettbewerbs	58
Abbildung 4: Drei Säulen der Nachhaltigkeit.....	62
Abbildung 5: Der Lern- und Loopprozess der Nachhaltigkeit.....	63
Abbildung 6: Wissenstreppe.....	72
Abbildung 7: Vorgehensmodell – Ganzheitlicher Wissensmanagement- ansatz	73
Abbildung 8: Strukturmodell – Strategieentwicklung.....	77
Abbildung 9: Referenzmodell – geschäftsprozessorientiertes Wissens- management.....	78
Abbildung 10: Interventionsmodell – Change Management	79

1 Einführung

Seit Erich Gutenberg in den 1950ern die allgemeine Theorie der Unternehmung in der Betriebswirtschaft maßgeblich mitgeprägt hat³, haben sich die Rahmenbedingungen unternehmerischen Denkens und Handelns grundlegend geändert. Zu den klassischen Produktionsfaktoren, die maßgeblich die Unternehmensentwicklung in der Industriegesellschaft geprägt haben, ist im Zeitalter der Informations- und Wissensgesellschaft der Faktor Wissen hinzugekommen. Damit ist nicht nur das Unternehmens- und Mitarbeiterwissen gemeint, sondern auch der Wissensstand der Gesellschaft im Allgemeinen und der Kunden im Speziellen. Das Wettbewerbsumfeld hat sich dahingehend geändert, dass Dienstleistungen die Güterproduktion nicht nur immer stärker ergänzen, sondern durch technologische Entwicklungen zu selbständigen Geschäftsmodellen geführt haben, in denen immaterielle Werte eine immer größere Rolle spielen und über die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen entscheiden.⁴

Vor allem Innovationen treiben Wettbewerbsfähigkeit und Wachstum und schützen Unternehmen besser vor Krisen. Wissen zu generieren und Kompetenz zu erlangen sind daher Grundvoraussetzungen, um künftig im Wettbewerb bestehen zu können. Moderne Krisenprophylaxe setzt schon an der strategischen Betrachtung zukünftiger Werttreiber an, an der langfristigen Ausrichtung auf moderne Produktionsverfahren und zukunftsweisende Produktentwicklungen sowie an einer Orientierung gebenden Unternehmensvision und -kultur. Strategisches Kompetenzmanagement ist hierbei die Basis für Innovation und zukünftigen Unternehmenserfolg durch kontinuierliche Verbesserung.

Die allgemeine Theorie der Unternehmung dient jeher zur Erklärung für aktuelle Unternehmensherausforderungen. Insbesondere der betriebswirtschaftliche Ansatz der Theorie der Unternehmung beschäftigt sich mit Entwicklung, Struktur und Verhalten von Unternehmen und deren Beziehung zum Markt. Gerade die Ansprüche der Gesellschaft in modernen Volkswirtschaften an Unternehmen und deren Investoren sind stark gestiegen. Die Diskussion um unternehmerische Verantwortung im Allgemeinen und Nachhaltigkeit im Speziellen er-

³ Vgl. Gutenberg, E. (1951, 1955, 1969); Werk in 3 Bänden, im wirtschaftswissenschaftlichen Sprachgebrauch als „Gutenberg-Bibel“ bezeichnet. Begründet wird die Theoriediskussion durch seine veröffentlichte Habil.-Schrift „Die Unternehmung als Gegenstand betriebswirtschaftlicher Theorie“ (1929).

⁴ Wirtschaftsgüter unterscheiden sich nach materiellen Gütern (Produktions- und Konsumgüter) und immateriellen Gütern (Rechte, Dienstleistungen), Vgl. Thommen, J.-P., Achleitner A.-K. (2009), S. 39.

weitert dabei die Perspektive einer Theorie der Unternehmung. Sie ist damit auch Ausdruck über die Frage der zukünftigen Gewichtung der Faktoren Ökonomie, Ökologie und Soziales, betrachtet sowohl zu einem Zeitpunkt als auch im Zeitraum. Die Herausforderung des Managements wird bei globalisierten und dynamischen Märkten somit die Fähigkeit sein, sich ständig auf neue Gegebenheiten schnell einzustellen und anpassungsfähig zu bleiben.

Gemeinhin gilt eine Strategiekrise als Beginn eines Abschwungs im Unternehmenslebenszyklus. Krisenmanagement kann daher nicht ein einmaliges Projekt sein, sondern muss in einem ständigen Prozess der Unternehmensentwicklung aufgehen, vor allem wenn es um Krisenvermeidung geht. Häufig werden Managementfehler als Insolvenzgrund angegeben, und dies ist nur folgerichtig, denn letztendlich verantwortet die Unternehmensleitung alle unternehmerischen Entscheidungen und Handlungen (auch unterlassene) als Ganzes. Allerdings kommt es auf die Differenzierung des Managementbegriffs an; meist ist hier ein (hierarchieunabhängiger) Managementprozess gemeint. Die allgemeine Forderung nach stärkerer Professionalisierung von Management und Führung steht wieder im Blickpunkt.⁵

Nachhaltigkeit wird im Allgemeinen als die langfristige – im Mittelstand zum Teil generationenübergreifende – Ausrichtung an den Unternehmenszielen und der Fortführung einer gelebten bilateralen Unternehmenskultur verstanden. Sie dient in erster Linie dem Erhalt des Unternehmens und nicht der reinen Gewinnmaximierung. Insofern wirkt eine nachhaltige Unternehmensführung als Krisenprophylaxe und setzt aus ökonomischer Sicht an der allgemeinen Kritik an, Mitarbeiter nicht als variable Kosten zu verstehen, sondern als Basisfaktor für den langfristigen Unternehmenserfolg. Es verwundert diesbezüglich nicht, dass das jährlich gewählte Unwort des Jahres in 2004 „Humankapital“ war.⁶ Allerdings sind nicht nur die Interessen der Eigentümer eines Unternehmens von besonderer Bedeutung. Tendenziell rücken die anderen Stakeholder – Arbeitnehmer als gesuchte Fachkräfte, aber auch die Kunden als kritische Abnehmer – stärker in den Fokus der Betrachtung der Bedürfnisbefriedigung. Gerade die weltweit unterschiedliche Entwicklung von Bedürfnissen ist Grundlage von Wachstum.

⁵ Vgl. Fischer, M. (2007), S. 290f.

⁶ Vgl. o. V., überregionale, unabhängige Jury, www.unwortdesjahres.net (das Wort des Jahres wird demgegenüber von der Gesellschaft für deutsche Sprache (GfdS) herausgegeben).

Der zunehmende Bedarf der Unternehmen an Fachkräften kann aus heutiger Sicht dauerhaft z.B. im Maschinenbau oder im Gesundheitswesen kaum mehr gedeckt werden. Der demographische Wandel zeigt sich zwar immer stärker, aber er kommt nicht plötzlich. Er stellt die Unternehmen nicht nur vor die Frage einer quantitativen – gegebenenfalls internationalen – Bedarfsdeckung, sondern auch der qualitative Aspekt stellt Unternehmen vor signifikant neue und komplexe Herausforderungen. Schließlich verändern sich die Ansprüche der Mitarbeiter nicht nur bezogen auf ihre Gehaltsvorstellungen, sondern auch bezüglich des Arbeitsplatzes und einer gelebten Work-Life-Balance mit einem zunehmenden Trend zu Vielfalt. Auch machen sich zunehmend langfristig prägende kulturelle Konstellationen in den Unternehmen, die dem Mitarbeiter oft eher eine Rolle als „Mittel zum Zweck“ und nicht als „Unternehmensmittelpunkt“ beigemessen haben, gerade in kreativen und wissensschöpfenden Unternehmensbereichen negativ bemerkbar.

Unternehmen setzen alles daran, die immateriellen Werte⁷ zu messen und zu bewerten sowie Wirkungsketten darzustellen und auch Kompetenzmodelle einzuführen. Das Wissen der Mitarbeiter und deren Motivation werden aber bis heute in vielen Bereichen weder formell noch materiell in Jahresabschlüssen der Unternehmen, noch in moderneren Rating- oder Scoringverfahren erhoben oder dokumentiert. Im Gegensatz zu einer Bilanzierungsmethode nach den International Financial Reporting Standards (IFRS), sieht das Deutsche Handelsrecht auf der Grundlage des BGB/HGB nur im Ausnahmefall die Möglichkeit des Bilanzausweises dieses Assets vor, nämlich nur bei Lizenzerwerb von einem anderen/dritten Unternehmen. Banken kompensieren eigene geschaffene Rechte und Lizenzen von Unternehmen, in vielen Jahren in einer eigenen Forschungs- und Entwicklungsabteilung innerhalb eines Unternehmens von angestellten Mitarbeitern geschaffen und nachweislich einen signifikanten Wert für eine Unique Selling Proposition (USP) darstellend, in der Bilanzanalyse mit dem Eigenkapital.

Krisenprophylaxe bedeutet vor allem Verbesserung der Entscheidungsfindung unter Unsicherheit im Management. Nur Unternehmen, die Wandel durch Strukturrobustheit und Systemflexibilität aushalten und für sich nutzen können, werden langfristig wettbewerbsfähig sein. Unterstellt man als übergeordnetes Unternehmensziel Gewinnorientierung und die Unternehmensfortführung, sind Nachhaltigkeit und strategisches Kompetenzmanagement unabdingbar. Und die

⁷ Vgl. hierzu die Ausführungen unter 4.2.1.

Wissensbilanz ist dabei eine ideale Ergänzung eines klassischen (Finanz)-Ratings, deren Aussagekraft in erster Linie auf „Hard Facts“ beruht. Im Sinne einer modernen Theorie der Unternehmung ist dies grundlegende Voraussetzung für die zukünftige Wertschöpfung in Unternehmen, was nachfolgend aufgezeigt und diskutiert wird.

Im gesamten Kontext moderner Unternehmensführung und unter Bezug auf die Bedeutung von Nachhaltigkeit und strategischem Kompetenzmanagement ist zu prüfen, inwieweit das originäre Verständnis der allgemeinen Theorie der Unternehmung auch heute noch Gültigkeit besitzt oder aber in komplexeren Umwelten und Wissensumgebungen, die sich immer schneller und globaler weiterentwickeln, neu definiert bzw. modifiziert werden sollte.⁸ Zu beachten ist dabei die Art und Ausgestaltung zukünftiger Geschäftsmodelle und die Agilität von Unternehmen mit entsprechenden Führungsmodellen für die unternehmerischen Herausforderungen im 21. Jahrhundert. Und dies vor dem Hintergrund eines eher verteilten Nachfragemarktes mit hoher Informationsdichte und einer dynamischen Kommunikationsstruktur in Verbindung mit einer starken Markttransparenz.

Auch zu diskutieren ist, ob bisherige Bilanz- und Finanzierungsinstrumente der Gläubiger zur Messung der jeweiligen Bonitäten ihrer Schuldner noch zeitgemäß sind, oder sich aber weiterführende Ansätze in diesem Bereich als zweckmäßig und zielführend bezogen auf eine mögliche Transparenz zur validen Chancen- und Risikobeurteilung erweisen könnten. Herausfordernd wird zukünftig sein, inwieweit sich bei volatilsten Marktconstellations das Bedürfnis von Stakeholdern aber auch Unternehmern nach Sicherheit und Konstanz zukünftig hinreichend befriedigen und auf einer validen Wissensbasis auch langfristig evaluierbar erheben und dokumentieren lässt. Und schließlich kann angenommen werden, dass die Komponente des Vertrauens zukünftig an Bedeutung gewinnt und Unternehmern diese durch eine qualitative und langfristige Geschäftsstrategie stärken können.

⁸ Vgl. Reese, J., Steven, M. (2008) zur Überprüfung von Gutenberg, E. (1951, 1955, 1969); Werk in 3 Bänden.

2 Moderne Theorie der Unternehmung

Die Theorie der Unternehmung bildet vor allem seit Gutenberg einen grundsätzlichen Bezugsrahmen für unternehmerische Fragestellungen in der Marktwirtschaft. Sie ist eng verbunden mit verschiedenen Theorien der Unternehmensführung bzw. Theorien des strategischen Managements und führt die differnten Aussagen zu einem geschlossenen Modell zusammen. Die theoretische Basis zum Thema Unternehmensführung ist interdisziplinär und liefert unterschiedliche Erklärungsbeiträge zu Art und Weise, schließlich zu Wirksamkeit der Unternehmensführung. Von Bedeutung sind hier die konkurrierenden Perspektiven „Market-Based View (MBV)“ (Outside-In) und „Resource-Based View (RBV)“ (Inside-Out) mit Fortentwicklung zu „Knowledge-Based View (KBV)“.⁹ Während der MBV-Ansatz Wettbewerbsvorteile durch Marktkenntnis fokussiert, stützt sich der RBV-Ansatz auf Wettbewerbsvorteile durch Ressourcenausstattung.¹⁰ Hinsichtlich des KBV-Ansatzes wird sich zeigen, ob die bisherige Einordnung als Teil des RBV-Ansatzes Bestand hat, oder er sich als eigenständiger Ansatz durchsetzt.¹¹

Im Kontext der Theorie der Unternehmung¹² (vgl. Abb. 1) werden unter diesem Oberbegriff stark vereinfacht eine volkswirtschaftliche sowie eine betriebswirtschaftliche Aussage subsumiert, um Aktion und Verhalten von Unternehmen sowie die Beziehung zum Markt zu erklären und zu beschreiben. Während sie sich aus Sicht der Volkswirtschaftslehre (VWL) mit der Unternehmung im Allgemeinen beschäftigt, Unterscheidungsmerkmale ausblendet und Allgemeingültigkeit (gesamtwirtschaftliche Wechselwirkung) darstellt, geht sie aus Sicht der

⁹ Theorien spiegeln wider, inwieweit sich die Wissenschaft mit einem Thema (hier: Unternehmensführung) auseinandersetzt. Sie stellen übergeordnet die wichtigsten Erkenntnisse zusammengefasst dar. Die Unternehmensführung ist ein vielfältiges Thema, und so existieren nicht nur verschiedene, sondern z.T. auch konkurrierende Theorien. Die Theorie entscheidet darüber, welcher Erkenntnisbereich beobachtet werden soll. Verschiedene Führungstheorien finden sich wie folgt: Der MBV-Ansatz als Teil der Industrieökonomik, der Principal-Agent-Ansatz als Teil der neuen Institutionenökonomik – und beide u.a. als Teil der Ökonomischen Theorie, der Prozess-Ansatz (mit SWOT-Analyse) als Teil der rational-entscheidungsorientierten Theorie, während der RBV- und KBV-Ansatz zusammen eine eigene Theorie begründen, vgl. Welge, M. K., Al-Laham, A. (2008), S. 25ff., (eine Einbindung der Ansätze erfolgt z.T. auch nach anderer Klassifikation, vgl. Macharzina, K., Wolf, J. (2008), S. 45ff).

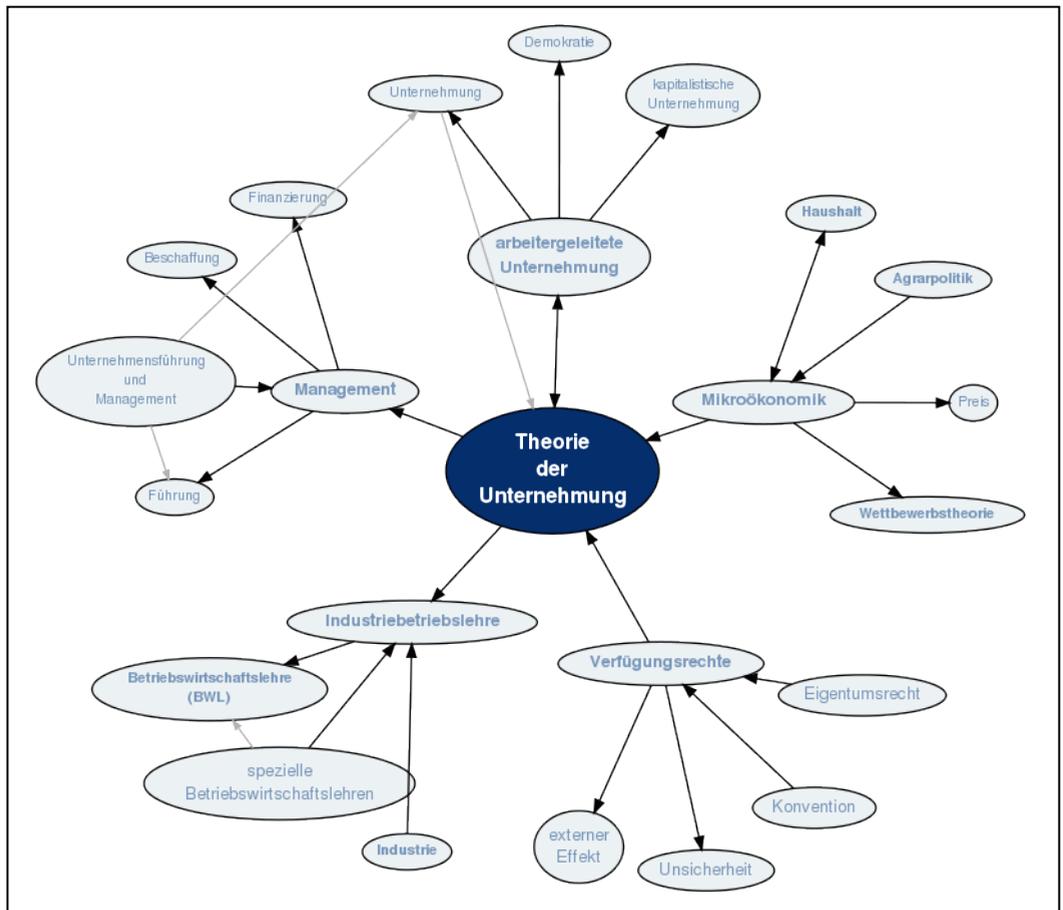
¹⁰ Vgl. Welge, M. K., Al-Laham, A. (2008), S. 87ff., Macharzina, K., Wolf, J. (2008), S. 64ff.

¹¹ Vgl. Proff, H., Burmann, C., Freiling, J. (2009).

¹² Begriff: „Theorie der Unternehmung“: synonym engl. „theory of the firm“ (entspricht der VWL-Sicht).

Betriebswirtschaftslehre (BWL) von konkreten Merkmalsausprägungen von Unternehmen aus.¹³

Abbildung 1: Kontext der Theorie der Unternehmung



Quelle: Gabler Verlag Wirtschaftslexikon online¹⁴

¹³ Im Zeitablauf wird zwischen einer neueren (70-80er Jahre – eher Grundlagenforschung) und neuen Theorie der Unternehmung unterschieden (90er Jahre – verstärkter Praxisbezug). Vgl. Schmidt, R. H. (1998), S. 2ff.

¹⁴ www.wirtschaftslexikon.gabler.de.

Der allgemeine Begriff der Modernen Theorie der Unternehmung ist eher unbestimmt, da der Untersuchungsgegenstand Unternehmung unterschiedliche Fragestellungen hervorbringt und sich auch weiterentwickelt.¹⁵ Nachhaltigkeit und strategisches Kompetenzmanagement sind hier wesentliche Elemente einer zukünftigen Unternehmenswicklung.

2.1 Wettbewerb und Werttreiber in modernen Volkswirtschaften

Ausgehend von der Marktwirtschaft (gegenüber der Zentralwirtschaft) als Form einer Volkswirtschaft, hat sich der Wettbewerb (und entsprechende Werttreiber) in modernen Volkswirtschaften gerade in einer eher postindustriellen Gesellschaft stark verändert. Neue Informationstechnologien haben eine neue Transparenz mit entsprechendem Kenntnisstand sowie Anspruchsverhalten aller Interessengruppen ermöglicht. Die Finanzkrise 2008/2009 hat die Grenzen heutiger Modelle und Methoden der Unternehmensführung aufgezeigt; deren Wirksamkeit ist den neuen Bedingungen der Weltwirtschaft anzupassen, sowohl hinsichtlich der Finanzsysteme einer Volkswirtschaft, als auch der Managementsysteme der Unternehmen. Malik sieht jedoch einen fundamentalen Wandel in den Wirtschaftssystemen, bezeichnet dies als "Große Transformation" und formuliert: „Wissen sei wichtiger als Geld und Information sei stärker als Macht“.¹⁶ Allerdings wurde auch schon nach dem Platzen der „dotcom-Blase“ (2000) gesellschaftlich ein neues Verständnis von Wirtschaft und Management gefordert.

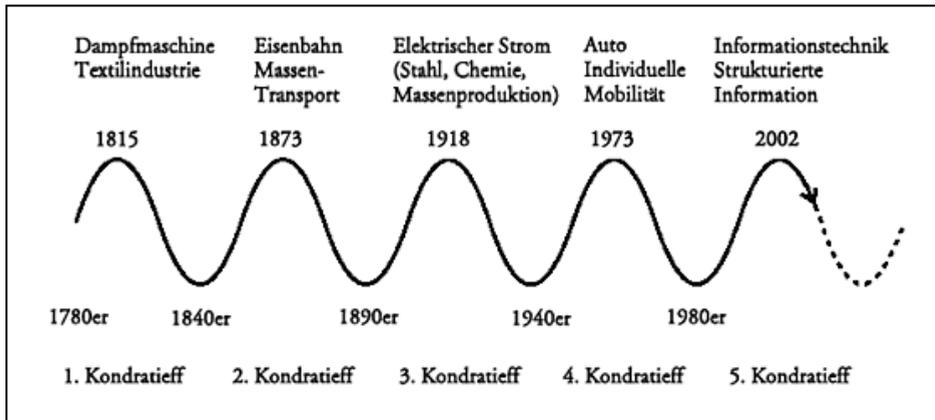
Während große Verwerfungen an den Märkten neue Wirtschaftszyklen begründen und grundlegend alle Unternehmen in einer Volkswirtschaft beeinflussen, sind in den einzelnen Zyklen eher einzelne unternehmerische Entscheidungen, je nach Branche, für den Markterfolg von Bedeutung. Ursächlich waren Produktivitätszuwächse entlang grundlegender Wirtschaftszyklen, wie sie besonders durch Kondratieff aufgezeigt wurden (vgl. Abb. 2). Die fundamentalen Veränderungen haben Unternehmen mit etablierten Spitzenleistungen, monopolartigen

¹⁵ Schoppe definiert wie folgt: „Gegenstand der Modernen Theorie der Unternehmung ist die Erklärung der Existenz, des Wachstums und Organisationsstrukturen der Unternehmung für gegebene rechtliche und soziale Rahmenbedingungen auf der Grundlage des methodologischen Individualismus und des zielorientierten rationalen Verhaltens“. Vgl. Schoppe, S. G. (1995), S. 1ff.

¹⁶ Vgl. Malik, F. (2011), S. 14.

Angeboten sowie intelligenten Marktanpassungen gemeistert.¹⁷ Historisch könnte die Weltwirtschaft jetzt vor der „6. Kondratieff-Welle“ stehen.

Abbildung 2: „lange Wellen“ nach Kondratieff



Quelle: o. V., Joh. Brendow & Sohn Verlag¹⁸

Unternehmen haben die Funktion der Güter- und Dienstleistungsproduktion zu Konsumzwecken sowie die Herstellung von Halbfabrikaten zur Weiterverarbeitung bzw. die Kombination von Produktionsfaktoren und Ressourcenallokation. Gerade Gutenberg versteht dabei die Theorie der Unternehmung als Gegenstandsdefinition der Betriebswirtschaftslehre und fokussiert auf das erwerbswirtschaftliche Prinzip, d. h. die Erzielung eines größtmöglichen Gewinns bezogen auf das eingesetzte Kapital und grenzt somit zu anderen Wirtschaftseinheiten wie öffentliche Haushalte und Verwaltung sowie Privathaushalten ab, die nach dem Prinzip einer angemessenen Gewinnerzielung bzw. Kostendeckung arbeiten. Er stellt auf den Kombinationsprozess von Produktionsfaktoren ab, d.h. die Produktivitätsbeziehung von Faktoreinsatz und -ertrag (Wettbewerbsorientierung).¹⁹ Für Unternehmen ist somit die Betrachtung ihrer Produktionsfaktoren von besonderer Bedeutung. Während Arbeit, Boden, Kapital (VWL-Sicht) bzw. Betriebsmittel, Werkstoffen, Arbeit und der dispositive Faktor (BWL-

¹⁷ Vgl. hierzu die Entwicklung der Spitzenplätze der Fortune Global 500 Unternehmen in vergangenen Dekaden.

¹⁸ www.kondratieff.biz.

¹⁹ Vgl. Wöhe, G. (1993), S. 3f.

Sicht) die klassischen Produktionsfaktoren bilden, ist im Zeitalter der Informations- Wissensgesellschaft nach herrschender Meinung der Faktor Wissen zu den bestehenden Produktionsfaktoren als 4. Faktor hinzugekommen. Seine Bedeutung steigt und begründet zukünftig gegebenenfalls eine neue Kategorie.

Grundlage allen Wirtschaftens ist die quantitative Relation von Güterknappheit und Unbegrenztheit menschlicher Bedürfnisse, deren Optimierungsziel einen Entscheidungsprozess über Produktion und Konsumtion voraussetzt. Das wirtschaftliche Handeln steht dabei unter dem Vernunftprinzip (Rationalprinzip), d.h., dass das „ökonomische Prinzip“ (Wirtschaftlichkeitsprinzip) nach Maximal- oder Minimalprinzip unabhängig von Zielsetzungen oder Motiven von Unternehmen ist.²⁰

Für das Verständnis der allgemeinen Nachhaltigkeitsdebatte in Unternehmen und Gesellschaft sowie seine Bedeutung für Handlungsoptionen des Managements für die Unternehmenszukunft (Krisenprophylaxe) wird die klassische Unterscheidung von den theoretisch differenten, aber in der Praxis mehrheitlich synonym verwendeten Begriffen von Unternehmung, Unternehmen und Betrieb nur insoweit aufgegriffen, als dass es für den hier betrachteten Erklärungsansatz der Theorie der Unternehmung bezüglich Nachhaltigkeit und Kompetenzmanagement wichtig ist. Vor allem von Gutenberg wird in klassischer Form ein Betrieb als Oberbegriff von Unternehmen gesehen, da ihm die Unterscheidung des Wirtschaftssystems in Marktwirtschaft (Betrieb ist hier eine Unternehmung) und Plan- /Zentralwirtschaft (Betrieb ist hier ein Organ der Gesamtwirtschaft) zugrunde liegt, also in beiden Systemen Betriebe existieren können. Den Begriff Unternehmen, als eine Form von Betrieben und als System produktiver Faktoren, sieht er eher als Unterbegriff. Unternehmung und Unternehmen werden dann nicht näher differenziert. Im Überblick ist die Differenzierung wie folgt:²¹

Als systemindifferente Merkmale für einen Betrieb haben sich herauskristallisiert:

- Kombination von Arbeit (ausführend und leitend (dispositiv)), Betriebsmittel, Werkstoffe
- Wirtschaftlichkeitsprinzip (Verhältnis von Aufwand und Ertrag)
- Finanzielles Gleichgewicht (Liquiditätssicherung)

²⁰ Vgl. Wöhe, G. (2008), S. 1 ff.

²¹ Vgl. Macharzina, K., Wolf, J. (2008), S. 17ff.

Unter marktwirtschaftlichen Bedingungen gilt für Unternehmen als Spezialform weiterhin:

- Autonomieprinzip (freies Leistungsangebot),
- Alleinbestimmung/Privateigentum,
- Erwerbswirtschaftliches Prinzip (Gewinnorientierung)

Demgegenüber sieht die eher praxisorientierte Differenzierung von Betrieb und Unternehmen diese in gegenteiliger Hierarchie. Demnach ist ein Unternehmen die übergeordnete wirtschaftlich-rechtliche Einheit, während ein Betrieb die technisch-organisatorische Einheit ist. Ein Unternehmen kann somit aus verschiedenen Betrieben bestehen. Im Folgenden wird allgemein von Unternehmen gesprochen und damit der eher praxisorientierten Sichtweise gefolgt.

So wird ein Unternehmen ursprünglich als eine vom Unternehmer geführte Wirtschaftseinheit verstanden, wobei Eigentum und Verfügungsmacht (vgl. Prinzipal-Agenten-Theorie) nicht unbedingt (mehr) in einer Hand liegen müssen.²² Die Verfolgung des Unternehmenszwecks wird jedoch nur erfüllt, wenn sich den wertschaffenden Transformationsprozessen (Input-Output) auch Transaktionsprozesse i.S.v. Marktbeziehungen anschließen. Ferner gilt der gesellschaftliche Charakter als weiteres Merkmal, da nicht nur Produkte oder Dienstleistungen erstellt werden, sondern auch gesellschaftlich verwertbares Wissen entwickelt wird, Mitarbeiter ausgebildet werden etc. Weiterhin ist das Unternehmen durch wirtschaftliche Selbständigkeit - in gesellschaftlichem Kontext - (Eigeninitiative und Verantwortung, Zielsetzung und Planung, ökonomische Überlegungen) und Tragung des wirtschaftlichen Risikos gekennzeichnet. Und es wird im Wesentlichen durch produktive Elemente (Ressourcen), Unternehmensstrukturen, Dynamik der Prozesse unternehmensintern wie -extern sowie die Eigenschaft als Rechtsträger charakterisiert.²³ Schließlich können aus Managementsicht (anwendungsorientiert) Ansatzpunkte für eine Krisenprophylaxe am ehesten durch Konkretisierung seiner Merkmale geschaffen werden. Danach ist ein Unternehmen „ein offenes, dynamisches, komplexes, autonomes, marktgerichtetes produktives soziales System“.²⁴

²² Nach Milton Friedman können – als frei zusammengefasste These – Unternehmen selbst keine Verantwortung übernehmen, sondern nur Unternehmer. Vgl. hierzu Friedman, M. (1970).

²³ Vgl. Macharzina, K., Wolf, J. (2008), S. 14ff.

²⁴ Vgl. Thommen, J.-P., Achleitner A.-K. (2009), S. 43ff.

Moderne Volkswirtschaften leben vom Austausch, vom Wandel, vom Neuen, was problematisch für viele Unternehmen ist, die sich nicht dem Strukturwandel stellen. Schon Schumpeter hat mit seiner Theorie des „kreativen Zerstörers“ auf die notwendige Bedeutung von (grundlegender) Veränderung hingewiesen.²⁵ In Zeiten, in denen neben der Güterwirtschaft vermehrt die Dienstleistungswirtschaft Teil einer Volkswirtschaft ist, wird deutlich, dass auch Werttreiber (critical success factors) für unternehmerischen Erfolg einem Wandel unterliegen. Das Auf und Ab an den Märkten treibt den Fortschritt an und ist also Voraussetzung und nicht Problem für dynamische Zukunftsentwicklungen. Dies führt zu der Erkenntnis, dass das Wunschstreben nach Stabilität und Planungssicherheit sowohl aus Unternehmens- als auch Mitarbeitersicht, entgegen der Notwendigkeit von Wachstum steht.

Den traditionellen Wirtschaftswissenschaften wird häufig Realitätsferne unterstellt, hier vor allem das rationale Verhalten des „homo oeconomicus“ sowie die vollständige Information / Markttransparenz über und aller am Markt Beteiligten und die Clusterung dieser in nur zwei Gruppen, Unternehmen und private Haushalte (Neoklassische Modellwelt der Mikroökonomie). Dementsprechend existiert auch seit längerem ein Richtungsstreit über die Konzeption der Betriebswirtschaft in Richtung erwerbswirtschaftlicher, an Effizienz und Rentabilität ausgerichteter, Orientierung (auch i.S.e. klassischen Theorie nach Gutenberg) oder sozialwissenschaftlicher Ausprägung, unter dem Gesichtspunkt eines sozialen Konstrukts nach verhaltenswissenschaftlichen Aspekten.²⁶ Gerade das Thema Nachhaltigkeit würde diese Diskussion unter einem Dach zusammenführen und um die ökologische Sichtweise bereichern.

Ausgehend von der allgemeinen Theorie der Unternehmung spricht man somit heute eher von einer modernen (modernerer) Theorie der Unternehmung, u.a. durch Einbindung von Fragen bzgl. Kompetenz und Nachhaltigkeit. Eng verknüpft ist damit die Erfolgsfaktorenforschung, die vor allem durch die PIMS-Studie²⁷ bekannt geworden ist. Der Begriff Nachhaltigkeit wird zurzeit in der öffentlichen Wahrnehmung als Kernfaktor für ganzheitlichen Unternehmenserfolg gewertet; ob er sich als anerkannter Standard durchsetzen wird, bleibt ab-

²⁵ Vgl. Schumpeter, J. A. (1912 / 1926).

²⁶ Vgl. Wöhe, G. (2008), S. 23ff., Wöhe (1993), S. 75ff.

²⁷ PIMS (Profit Impact of Market Strategies) – Das Programm geht auf ein Projekt (branchenübergreifende Erfolgsfaktoren von Geschäftseinheiten) von General Electric in 1960 zurück. Vgl. Wöhe, G. (1993), S. 151f.

zuwarten und wird insbesondere davon abhängen, wie nachvollziehbar Aussagen für Dritte sind.

Je weiter sich die Betriebswirtschaftslehre von der Urform der allgemeinen Unternehmenstheorie entfernt, desto größer wird aus heutiger Sicht der Wunsch nach Vereinfachung, Entschleunigung, Transparenz – gegebenenfalls einem Wirtschaften nach den Prinzipien eines ehrbaren Kaufmanns. Gesicherte Informationen über die Vermögens-, Ertrags- und Finanzlage moderner Unternehmen für eine umfassende Unternehmensbewertung, und entsprechend für eine angemessene Krisenprophylaxe, zu finden, ist zunehmend schwieriger und individueller denn je.

2.2 Unternehmensstrategien und Krisenprophylaxe in der Informations- und Wissensgesellschaft

Gewinnorientierung von Unternehmen ist ein bzw. das wesentliche Merkmal der Marktwirtschaft. Das Streben und Handeln danach ist dabei besonders durch Optimierung des Angebotes auf bestehende Nachfrage bzw. für ein bestehendes Angebot eine optimierte Nachfrage zu erzielen gekennzeichnet, also der Suche nach einem für das Unternehmen optimierten Marktgleichgewicht. Im Zeitablauf ist hierfür die Unternehmensstrategie von großer Bedeutung, geht es – in der allgemeinen Theorie der Unternehmung – vor allem um langfristig erzielbare Wettbewerbsvorteile. Demgegenüber stellt eine moderne Theorie der Unternehmung die Frage, inwieweit nicht Wachstum entscheidender, d.h. langfristig erfolversprechender ist, ja vielmehr ertragssteigernder ist, als Wettbewerbsvorteile, die erst noch realisiert werden müssen. Erst wenn Strategien gewinnbringend umgesetzt sind, sind sie erfolgreich, und die Gewinnerwartungen sollen seitens der Anteilseigner möglichst stetig übertroffen werden (steigende Wertschöpfung). Wirksamkeit steht daher vor Marktpositionierung.²⁸ In diesem Sinne wird eine allgemeine Theorie der Unternehmung hier zu einer modernen Theorie des Unternehmens.

Übergeordnete Aufgabe des Managements ist, und hierin liegt z.T. auch der Kern für eine langfristig erfolgreiche (nachhaltige) Unternehmensführung, die ständige Überprüfung und Erneuerung des Geschäftsmodells sowie die Suche

²⁸ Vgl. Zenger, T. (2013).

nach neuen Marktchancen.²⁹ Vereinfacht kann hier auch vom kontinuierlichen Abgleich von Umwelt- zu Unternehmensanforderungen gesprochen werden.³⁰ Dies führt zu dezidierten Überlegungen einer Unternehmensvision und -zielsetzung, zu einer nachfrage- oder angebotsorientierten Unternehmenspolitik, zu einer Unternehmensstrategie mit Umsetzungspräferenz und der Ausbildung von Kernkompetenzen. Letztendlich zu Einführung, Einsatz und Optimierung von Systemen und Mechanismen, die dem Verlust der Wettbewerbsvorteile und Wachstumschancen entgegenwirken sowie Innovation und Erneuerung im Unternehmen unterstützen.

Unternehmen agieren in einer sich schnell verändernden Unternehmensumwelt, in der sich insbesondere die Spielregeln verändern. Zumindest nach allgemeiner Wahrnehmung verläuft gerade seit den 90er-Jahren die Wirtschaft in neuen Bahnen. Die Welt scheint „sich immer schneller zu drehen“ und steht als Sinnbild für Veränderungen, die nicht mehr beherrschbar erscheinen und offenbar nicht enden wollen. Sie zeichnet sich immer mehr durch Diskontinuitäten aus, in der alt bewährte Muster und Standards nicht mehr gelten. Dabei geht es insbesondere um Intensität und Volatilität von Veränderungen, Innovationsgeschwindigkeit sowie Komplexität von Strukturen und Systemen.

Bekannte Modelle, Muster und Methoden der Unternehmensführung scheinen die Herausforderungen von heute und morgen nicht mehr zu meistern.³¹ Häufig stehen sogar der Wunsch von Absicherung und der Erhalt des Unternehmens im Vordergrund, insbesondere wenn die Zuwachsraten nur marginal und vor allem unstetig sind. Insofern ist das Management gefordert neue, innovative Wege zu beschreiten, um dem steigenden Wettbewerbsdruck zu begegnen. Moderne Unternehmensführung hat endogene wie exogene Gegebenheiten und eben auch mögliche Krisenursachen zu berücksichtigen und kann sich dem Fortschritt der Informations- und Wissensgesellschaft nicht entziehen.

Als Ursache für eine Insolvenz werden immer wieder Managementfehler angeführt.³² Das Führen eines Unternehmens, bedeutet aber gerade Entscheidungsfindung unter Unsicherheit, ist also risikobehaftet im Sinne von möglichen Plan-

²⁹ Vgl. Moderne Ansätze des strategischen Management gehen hier über klassische SWOT-Analysen hinaus, verfolgen ein eher dezentrales Management, berücksichtigen Lern- und Veränderungsprozesse und beinhalten Früherkennungssysteme, u.a. den Ansatz „weak signals“ (Ansoff), vgl. Welge, M. K., Al-Laham, A. (2008), S. 40f.

³⁰ Vgl. Macharzina, K., Wolf, J. (2008), S. 9f.

³¹ Vgl. Welge, M. K., Al-Laham, A. (2008), S. 12ff., S. 23 ff.

³² Vgl. Hillmer, H.-J. (2006).

abweichungen (positiv/Chance und negativ/Risiko). Es beinhaltet das unternehmerische Risiko, ansonsten wäre die Aufgabe reine Planarbeit und -erfüllung. Gerade der Krisenprophylaxe liegt aber im Allgemeinen eine (realitätsfremde) Annahme zugrunde, nach der ein Management durch „gute Unternehmensführung“ jedes Unternehmen per se dauerhaft in die Zukunft führen, also langfristig überlebensfähig machen kann und dementsprechend immer die „richtigen“ Entscheidungen trifft, wenn nur die „richtigen“ Informationen zur Verfügung stehen würden.

Eine Strategiekrisis ist schwer zu erkennen, da häufig starkes Augenmerk in der Unternehmensführung auf das Finanzcontrolling gelegt wird, dieses aber rückwärtsgerichtet ist und demgegenüber zu wenig in die Zukunft gerichtete Modelle und Methoden genutzt werden. Bis hin zur Liquiditätskrise wird der Handlungsspielraum des Managements immer kleiner, bis die Insolvenz unausweichlich ist. Diese Erkenntnis bildet die Grundlage für eine „lernende Organisation“. In diesem Zusammenhang werden zurzeit in der Wirtschaft erste Erkenntnisse aus der Umsetzung des ESUG³³ (2012) gezogen. Dabei geht eine Feststellung in die Richtung, ob der Gesetzgeber nicht bereit wäre, ein gerichtliches Sanierungsverfahren nicht als Insolvenz- sondern als Restrukturierungsverfahren durch die Gerichte öffentlich bekannt zu machen. Damit würde die Akzeptanz und Anwendung der Möglichkeiten unter ESUG weiter steigen. Ein Schutzschirmverfahren wird als Insolvenzverfahren veröffentlicht, obwohl oft Insolvenzgründe nicht vorliegen.³⁴ Die Unternehmen würden einem Imageverlust vorbeugen können, aber auch der Gefahr unterliegen, weiteres Interesse an der Krisenursachenforschung und einer Verbesserung dem Grunde nach zu vernachlässigen.

Gerade rückblickend auf die Unterscheidung von Unternehmen und Betrieb ist für die Krisenprophylaxe die Differenzierung wichtig, ob Ansatzpunkte auf normativer Ebene (Kulturverständnis), strategischer (Zukunftsziele) oder operativer (Ergebnisorientierung) greifen sollen. Und die Unternehmen sollten mittels Szenarien herausfinden, wann und in welchem Ausmaß Krisenprophylaxe sinnvoll zu betreiben ist: im Vorfeld bei profitablen Geschäftsbetrieb, sobald sich erste Anzeichen für einen (Wirtschafts-)Abschwung zeigen oder erst bei größeren Verlustpotentialen und offensichtlicher Unternehmenskrise? Eine Krise ist im

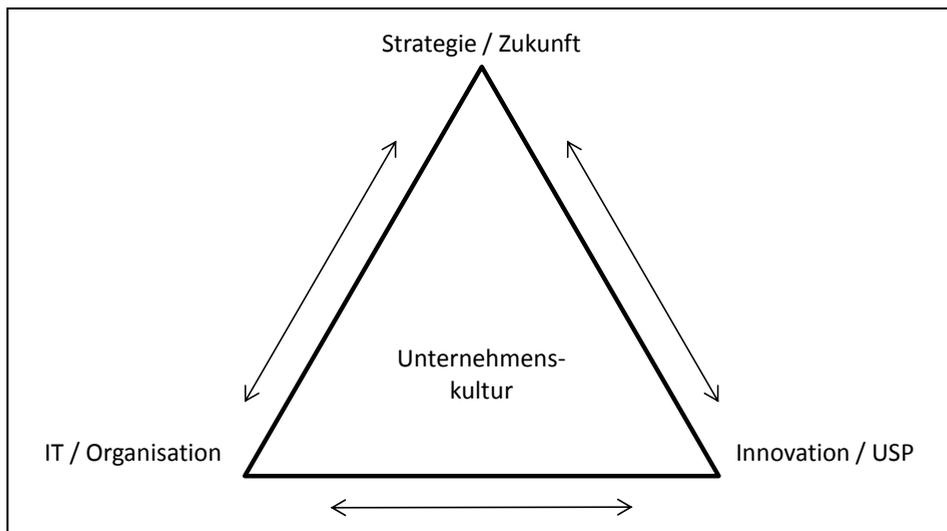
³³ Gesetz zur weiteren Erleichterung der Sanierung von Unternehmen (ESUG), vgl. auch Bundesanzeiger (2011), Crone, A., Werner, H. (2014) S. 358f.

³⁴ Vgl. Bundesverband der ESUG-Berater Deutschland (2014).

Grunde eine Planabweichung (hier im negativen Sinne) unter Berücksichtigung eines Ausgangsniveaus; für einige Unternehmen beginnt diese sogar erst bei Insolvenz.

Unternehmen erfolgreich zu führen, zumindest Krisen zu vermeiden, bedeutet, für heute und die Zukunft angemessene Entscheidungen zu treffen und für die entsprechende Umsetzung zu sorgen. Dementsprechend stehen nicht Wettbewerbsvorteile, sondern Wachstum im Vordergrund.³⁵ Wenn Umwelteinflüsse immer stärker zunehmen und das strategische Handeln beeinflussen, ist eine proaktive Unternehmensführung immer eher von Nöten.³⁶ Proaktive Unternehmensführung bedeutet damit zukünftig auch Anspruchsgruppen-Management, Issue Management (u.a. strategische Frühaufklärung) und Konfliktmanagement. Sie bezieht sich damit nicht nur auf die strategische und operative, sondern auch auf die normative Ebene. Unternehmen stehen somit zukünftig in einem Beziehungsdreieck des Wissenswettbewerbs (vgl. Abb. 3), in deren Mittelpunkt die Unternehmenskultur für exzellente Arbeitsergebnisse sorgt.

Abbildung 3: Beziehungsdreieck des Wissenswettbewerbs



Quelle: eigene Abbildung nach Mangliers, S. (2009), S. 2

³⁵ Vgl. Macharzina, K., Wolf, J. (2008), S. 40ff.

³⁶ Vgl. ebenda, S. 28ff.

Krisenprophylaxe setzt die Kenntnis über die speziellen Erfolgs- bzw. Risikofaktoren im Unternehmen voraus. Eine moderne Unternehmensführung wird zukünftig nicht nur durch Tools und Theorien geprägt, sondern auch durch die schnellst- und bestmögliche Interpretation und Anpassungsfähigkeit an sich verändernde Spielregeln des Marktes, in der auch die Wirtschaftspsychologie eine immer größere Rolle spielt. Einen vollständigen, vorgefertigten Plan für alle denkbaren Situationen wird es weniger geben als je zuvor. Wie krisenfest ein Unternehmen ist, wird immer individueller zu beurteilen sein. Ein Lösungsansatz für eine nachhaltige Unternehmensführung im Allgemeinen bleibt diffus und scheint keine allgemeingültigen Standards hervorzubringen, die garantiert für ein mehr an Stabilität und Entscheidungssicherheit sorgen. Es geht zukünftig eher um offene Ansätze, als um abgeschlossene Konzeptionen. Unternehmensstrategien und Krisenprophylaxe bekommen eine ganz neue Bedeutung.

3 Unternehmenszukunft durch Nachhaltigkeit

Der Begriff der Nachhaltigkeit ist in der Literatur in vielen Facetten zu finden. Als bedeutendster Vorläufer der heutigen Nachhaltigkeitsleitbilder gilt die Sichtweise des Freiburger Oberberghauptmanns Hans Carl von Carlowitz aus der Forstwirtschaft, die er in seinem Werk „Sylvicoltora oeconomica“ bereits 1713 als vor mehr als dreihundert Jahren veröffentlicht hat.³⁷ Er hatte erkannt, dass sowohl der Bergbau als auch die Hüttenindustrie einen hohen Holzbedarf hatten und dadurch viele Umgebungen der Städte, in denen diese Industrien ansässig waren, oft nur noch spärlich bewaldet oder sogar gänzlich ohne Waldbestände waren.³⁸ Die Konsequenz daraus war, dass Holz über lange Transportwege aus weit entfernten Regionen herangeschafft werden musste und somit teurer wurde. Die weit verbreitet entstehende Befürchtung der Verknappung von Holz führte dazu, dass auch das angestrebte Wirtschaftswachstum sich verlangsamte bzw. kurzfristig nicht mehr zu erreichen war. Daraus ergab sich eine erste Diskussion zu den Grenzen des Wachstums, aus denen von Carlowitz seine Maxime ableitete, jährlich nicht mehr Holz zu schlagen, als auch in dem Zeitraum nachwachsen konnte. Dieses ressourcenökonomische Prinzip wird bis heute in der deutschen Forstwirtschaft angewandt.³⁹

Heute ist in fast allen Darstellungen vor allem das bekannte „Drei Säulen Modell“ mit den Teilbereichen Ökonomie, Ökologie und Soziales zu finden.⁴⁰ Weiterführende Modelle gehen jedoch im Rahmen einer Paradigmendiskussion sehr konkret auf den Kapitalerhalt von Unternehmen und auf deren implizite Regeln bezogen auf eine Constant Capital Rule⁴¹ ein. Dabei wird zwischen dem Kapitalstock und dem Naturkapital unterschieden. In weiteren Modellen wird das degradierte Naturkapital durch Sachkapital und Bildungskapital in seiner Kompensation gerechtfertigt.⁴²

Weiterhin wird zwischen einer schwachen und starken Nachhaltigkeit unterschieden. Während die schwache Nachhaltigkeit von der Substituierbarkeit der Kapitalarten ausgeht und damit eine nachhaltige Entwicklung bereits als gegeben attestiert werden kann, wenn der gesamte Kapitalbestand als Summe aller einzelnen Kapitalien steigt, lehnt die starke Nachhaltigkeitsdefinition diese Sub-

³⁷ Vgl. Carlowitz, H. C. v. (1713).

³⁸ Vgl. Ott, K., Döring, R. (2008), S. 22.

³⁹ Vgl. Hauf, M. v., Jörg, A. (2013), S. 3.

⁴⁰ Vgl. Walterbauer, G. (2008), S. 186.

⁴¹ Vgl. Steurer, R. (2001), S. 557.

⁴² Vgl. Neumayer, E. (2010).

stituierbarkeit als Definition bzw. Rechnung ab und nimmt dagegen eine Komplementarität zwischen den Kapitalarten an. Hiernach liegt eine nachhaltige Entwicklung immer dann vor, wenn jede Kapitalart isoliert voneinander betrachtet steigt bzw. keine sinkt, insbesondere jedoch bezogen auf das ökologische Kapital.⁴³ Inwieweit diese oft eher statischen Modelle und ihre Berechnungen auch in der unternehmerischen Tagespraxis mit ihrer zunehmenden Dynamik und Marktvolatilität tatsächlich Einzug halten können, oder ob ihnen nicht der Verdacht der überbordenden Theorie mit zu wenig nachvollziehbare Praxisbezug auf Dauer anhaften wird bleibt abzuwarten.

Dass es auch in der jüngeren Vergangenheit immer noch Unternehmern gelingt, zwischen der Industrie und der ökologischen Landwirtschaft Brücken zu bauen, zeigt das Beispiel des Unternehmers Georg Winter, der nach dem Verkauf seines Unternehmens (1996) durch Schenkung mehreren hundert Mitarbeitern des Diamantwerkzeugunternehmens Winter den Erwerb einer Beteiligung an dem ökologisch ausgerichteten Gut Wulksfelde (seit 1989 nach den Richtlinien des Bioland Verbandes) ermöglicht hat. Der Hofladen und das dazugehörige Gut mit eigener Bäckerei wurden 2005 mit dem Förderpreis Ökologischer Landbau des Bundesministeriums für Verbraucherschutz ausgezeichnet.⁴⁴

3.1 Turnaround oder Change Management – Projekt oder Prozess

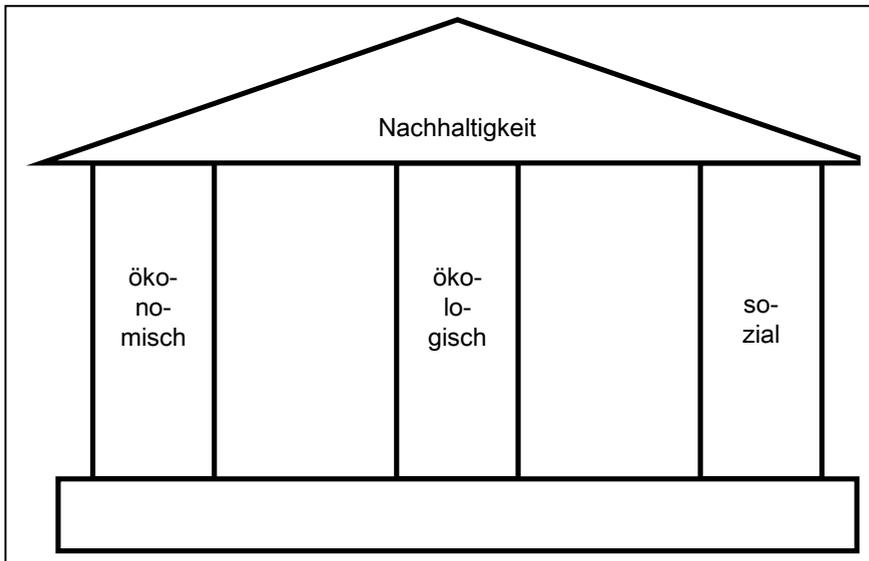
Das bisherige Gebäude der Nachhaltigkeit⁴⁵ (vgl. Abb. 4), welches vor allem auf den Säulen Ökonomie, Ökologie und Soziales basiert, ist als Konstrukt deutlich zu statisch konzipiert. Es lässt in vielen Gedanken zu diesem Thema oft nur eine parallel zueinander existierende Welt dieser drei Wertebereiche erkennen. Zusätzlich wird der Begriff der Nachhaltigkeit entgegen seinem Wesen vor allem immer als Projektbegriff mit einer bestimmten Projektstruktur, die auf eine zeitlich befristete Dauer angelegt ist und die nur über bestimmte definierte Mittel bzw. Budgets verfügt, verstanden.

⁴³ Vgl. Hauf, M. v. (2014), S. 56 ff.

⁴⁴ Vgl. Gesa, H. (2012), S. 63.

⁴⁵ Vgl. Hose, C. et al. (2014), S. 5.

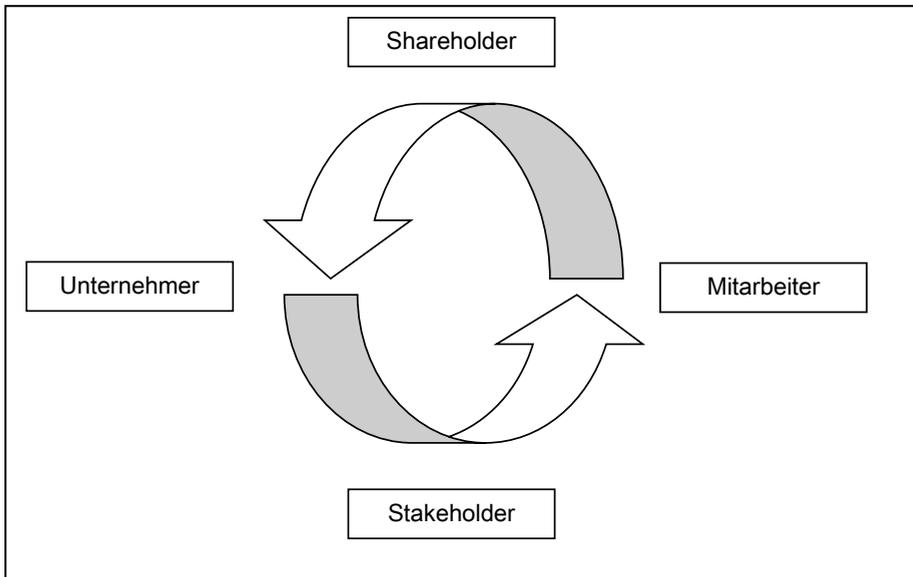
Abbildung 4: Drei Säulen der Nachhaltigkeit



Quelle: eigene Abbildung nach Walterbauer, G. (2008), S. 186

Dagegen sollten Nachhaltigkeitsbemühungen vielmehr von einem auf Dauer angelegten Selbstverständnis gekennzeichnet sein, welches sich mehr auf die Beteiligten an einem immer wiederkehrenden Lernprozess und deren Denk- und Sichtweisen fokussiert. Dabei wäre zunächst eine Betrachtung der beteiligten Personengruppen wie den Entrepreneuren als Menschen, den Mitarbeitern und weiteren Share- bzw. Stakeholdern des Unternehmens hilfreich. Wenn diese Personengruppen einen sich ständig reflektierenden Prozess (vgl. Abb. 5) des gegenseitigen Lernens und Verstehens, aber auch der gegenseitigen Achtung und Rücksichtnahme schaffen könnten, in dem es ergänzend zu Lern- und Reaktionsmustern mit Loopcharakter kommt, würde das zu einem langfristig weiterführenden, dynamischen und auch interaktiven Modell im zukünftigen Gebäude der Nachhaltigkeit beitragen können.

Abbildung 5: Der Lern- und Loopprozess der Nachhaltigkeit



Quelle: eigene Darstellung

Dieser Prozess, in dem sich die Beteiligten als gleichberechtigte Elemente eines gemeinsamen Systems verstehen, sollte vor allem von der gegenseitigen Achtung bzw. Anerkennung sowie von einem lebenslangen Lernen der Beteiligten zum Wohle aller gekennzeichnet sein. Seitdem es Unternehmer und Unternehmen gibt, sind diese vor allem als Familienunternehmen allein von ihrer strategischen Ausrichtung her immer eher an einer langfristig orientierten „Farming Strategie“ und nicht an einer nur auf kurzfristige Erfolge angelegten „Hunting Strategie“ interessiert. Bei Familienunternehmern steht nach langjährigen Recherchen des Instituts für Familienunternehmen an der Universität Witten Herdecke eben nicht der Unternehmensgewinn an erster Stelle der definierten Unternehmensziele. Das schadlose Übergeben einer funktionierenden Unternehmung in einer ehrenwerten Reihenfolge von Ahnen bzw. Vorunternehmern steht deutlich höher im Fokus der Betrachtung, als der schnelle Gewinn bzw. das schnelle Expandieren in neue Märkte mit teilweise unsicheren Rahmenbedingungen. Der Familienunternehmer möchte nicht als derjenige im Familienstammbaum stehen, der das Ende der Unternehmersdynastie durch Gang zum Amtsgericht beenden musste. Neben den Familienunternehmungen kann

jedoch bei Publikumsgesellschaften immer wieder auch je nach Managerpersönlichkeit der kurzfristige Erfolgsfaktor in der Prioritätenskala weit oben angesiedelt sein.

Besonders seit der Finanzmarktkrise im Jahr 2008/2009 wird dem Begriff der unternehmerischen Nachhaltigkeit eine zunehmende Bedeutung beigemessen. Dies lässt sich nicht nur auf den Bereich des Managements beziehen, sondern wird vom Verbraucher bzw. vom Kunden als Abnehmer von der Entstehung des Rohprodukts über die gesamte Supply Chain bis hin zu den Arbeitsbedingungen der in- und ausländischen Arbeitskräfte zunehmend kritischer gesehen. Dabei kann neben der Internetinfrastruktur auch den Informationskanälen der sozialen Netzwerke wie facebook etc. eine zunehmende Bedeutung beigemessen werden. Hier bleibt zu beachten, dass neben dem Knowledge-Based View seitens der Unternehmen auch der Generation Y mit ihren steigenden Ansprüchen wie z.B. im Rahmen einer Work-Life-Balance bei zunehmenden Engpässen im Facharbeiterbereich eine nicht zu unterschätzende Krisenkomponente für den Fortbestand von Unternehmen attestiert werden kann. Es ist davon auszugehen, dass die bisherige eher auf Projektebene angesiedelte Sichtweise, die von einer zeitlich befristeten Dauer, sowie Einmaligkeit etc. ausgeht, sich in eine auf Dauer und damit zeitlich noch nicht absehbare Sichtweise eines Prozesses mit einer permanenten Komponente wandeln wird.

3.2 Nachhaltigkeit und Wertorientierung

3.2.1 Ansatzpunkte nachhaltiger Unternehmensführung – Controlling, Reporting und Rating

Die bisherigen Controlling-Ansätze stellen in der Regel eher auf quantitativ abrufbare Informationen in Listen oder Dateiform ab. Neben diesen „Tangible Assets“, wie nach Jahresabschluss eines Unternehmens, stellt jedoch nicht nur das Resultat der unternehmerischen Tätigkeit, sondern vielmehr auch der Weg dorthin, mit seinen Unwägbarkeiten wie Mitarbeitermotivation oder Unternehmenskultur, im Rahmen der sogenannten „Intangible Assets“ eine immer wichtigere Komponente dar, um nachhaltig wirtschaften und unternehmerisch wertorientiert mit loyalen und langjährigen Mitarbeitern agieren zu können. Zu diesen in der Literatur seit vielen Jahren immer wieder zitierten Unternehmenswerten wird gerade im Rahmen der Globalisierungstendenzen sowie einer immer

dynamischer agierender Abnehmer- und Lieferantenstruktur der Erwerb und das Management von Wissen immer bedeutender.

Ob die seit einigen Jahren eingeführten bankinternen Ratingverfahren, die gerade von Banken als „lender of last resort“ tatsächlich für das Risikomanagement immer die geeigneten Präventivmaßnahmen darstellen, darf dabei genauso bezweifelt werden, wie der Ruf nach immer mehr Eigenkapital für diese Institute im Rahmen von Basel III. Gerade für die Institute, die oft nur über knappe zweistellige Eigenkapitalquoten verfügen, ist es im Rahmen einer strategisch ausgerichteten konservativen Geschäftspolitik kaum gegenüber Kreditkunden nachvollziehbar zu erörtern, warum diese von ihren Kunden eine oft doppelt so hohe Eigenkapitalquote im Vergleich zu ihren eigenen Bilanzrelationen fordern. Das frühzeitige Erkennen und das zielorientierte effektive Management von unternehmerischen Risiken lässt sich von den Unternehmern wesentlich besser durch eine konkrete, empathieorientierte Sichtweise bezogen auf ihre Mitarbeiter, deren Motivation zur Arbeit und auch deren Loyalität zum Unternehmen durch eine offen eingeforderte Lob- und auch Kritikkultur erreichen. Im Rahmen einer Kunde-Bank-Geschäftsbeziehung dürfen Ratingverfahren nicht als notwendiges Übel, sondern eher von beiden Seiten als wertvolles Medium zur Identifizierung und zum Handling von unternehmerischen Risiken angesehen und entsprechend eingesetzt werden.

3.2.2 Proaktive Implikationen für den Lebenszyklus eines Unternehmens

Um in den gegenwärtigen, immer dynamischeren Rahmenbedingungen und Märkten auch unternehmerisch weiterhin erfolgreich bestehen zu können, sind daher neben den tradierten Unternehmensformen und Unternehmerstrategien auch verstärkt kritisch analytische Sichtweisen des Managements auf das eigene Handeln – auch mit Hilfe von Mitarbeitern und Geschäftspartnern – mehr denn je hilfreich und wertvoll. Diese Sichtweisen sollen nicht zu einem ständigen Zweifeln am eigenen unternehmerischen Handeln führen, denn dann würden sie eine wichtige unternehmerische Dynamik eher in einen unerwünschten Verlangsamungsprozess umkehren. Dennoch kann eine unternehmerische Sichtweise, die auch zum Innehalten und Nachdenken anregt, wertvolle Ansätze liefern, um zukünftig sowohl strategisch als auch operativ erfolgreicher als bisher zu sein. Hierbei wäre ein Dreieck, welches den Spannungsbogen zwischen dem Management, der Lieferanten- und Abnehmerseite sowie den Mitarbeitern zunehmend aus der Sicht aller Shareholder aber auch der Stakeholder

weitgehender als bisher würdigt nicht nur betriebswirtschaftlich zielführend, sondern auch zunehmend sinnstiftend.

Wer die Inside-Out Perspektive als Credo der Unternehmensführung favorisiert, sollte die Inside Basis fundiert analysieren. Eine einseitige Outside-In Perspektive hilft jedoch auch nicht weiter, da sie immer wieder eher reaktive und kaum aktive Unternehmensideen hervorbringt. Ein strategisch orientiertes Leitbild, das den Faktor Mensch nach innen und außen propagiert, aber in der Praxis sowohl im Unternehmen als auch außerhalb bei den Geschäftspartnern nicht überzeugend umgesetzt wird, weil das Management weiter in alten Mustern agiert, bleibt ohne jegliche motivierende bzw. positive Wirkung. Es erzeugt sogar eher eine negative Stimmung bei allen Beteiligten, weil die Glaubwürdigkeit der einzelnen Gruppen in dieser Konstellation zutiefst beschädigt wird.

So wird eine durch Angst und enge Kontrollmechanismen gekennzeichnete und über viele Jahre subversiv geformte Unternehmenskultur kaum eigenverantwortliche und mutige Intrapreneure an den Arbeitsplätzen der einzelnen Branchen schaffen. Vielmehr wird diese Kultur zu hierarchisch orientierten, eher zögerlich agierenden Opportunisten führen, die sich in einer dynamischer werdenden Marktsituation und Unternehmensumwelt kaum noch zurechtfinden können. Dagegen kann die Förderung mutiger Intrapreneure in den Unternehmen in allen Bereichen eher dazu führen, dass dynamische Märkte und volatile Geschäftsverläufe weniger als Risiko, sondern mehr als Chance für die unternehmerische Zukunft angesehen werden. Hierzu bedarf es aber flexibler Kompetenzmodelle und einer auf Belohnung basierenden Anreizsituation in den Projektorganisationen von Betrieben und keinesfalls einer negativen Grundstimmung, wenn unternehmerische Fehler gemacht werden. Diese sind vielmehr zeitnah im Rahmen einer Analyse unternehmensintern kritisch zu diskutieren und im Rahmen eines weiterführenden kontinuierlichen Verbesserungsprozesses dauerhaft derart abzustellen, dass daraus sowohl auf der quantitativen Ebene der Jahresabschlüsse als auch qualitativ auf der Ebene der weichen Faktoren Signale entstehen, die weitere positive Effekte für das Unternehmen bewirken.

3.2.3 Wirkungsstudie: Nachhaltigkeitsorientierung in Forschung und Praxis

Auf Basis der vielfältigen Diskussion um Nachhaltigkeit in der Unternehmensführung, stellt sich die Frage, ob im Rahmen einer interdisziplinären Betrachtung die Bedeutung von Nachhaltigkeit und deren Zusammenhang zu einem gegebenenfalls daraus messbaren betriebswirtschaftlichen Erfolg abzuleiten ist. Nach Erkenntnis der Autoren der Studie⁴⁶ ist es immer noch die erste Arbeit, die den Zusammenhang von Nachhaltigkeit und betriebswirtschaftlichem Erfolg mit Hilfe eines Propensity Score Ansatzes analysiert hat. Selbst in bisher durchgeführten Meta-Analysen⁴⁷, konnte die Frage eines nachweisbaren Zusammenhangs zwischen betriebswirtschaftlichem Erfolg und Nachhaltigkeit allein schon aufgrund der Definition von deren Messbarkeit nicht eindeutig nachgewiesen werden.

Nach dieser Studie, die an 160 Unternehmen, die in den verschiedenen DAX Segmenten (DAX 30, M-DAX 50, S-DAX 50 und TEC DAX 30) angesiedelt waren, wurden deren Geschäftsberichte aus den Jahren 2008-2011 hinsichtlich der Nachhaltigkeit untersucht. Dabei waren die Fragen nach der Existenz eines Nachhaltigkeitsberichts, der Thematisierung des Umweltschutzes, Aspekte der sozialen Gerechtigkeit sowie der Bezug dieser Überschriften auf die Zulieferer zu beantworten. Neben diesen qualitativen Frageinhalten wurden quantitative Kennzahlen wie Umsatzerlöse und deren Wachstumsrate, das Kurs-Buchwert-Verhältnis aber auch die Gesamtkapitalrentabilität oder eine Marktkapitalisierung bzw. die Dividende dieser Unternehmen analysiert.

Als Ergebnis der Studie konnten deren Autoren, wenn auch nur mit einer eher geringen Signifikanz einen kausalen Zusammenhang zwischen Nachhaltigkeit und betriebswirtschaftlichem Erfolg nachweisen. Die Autoren sind zuversichtlich, dass sie bei den in der Studie vor allem bisher nur dargestellten Nachhaltigkeitsbemühungen mit einer größeren, über einen längeren Zeitraum erhobenen Datenbasis das Ergebnis auch für viele kleine und mittelständische Unternehmen hinsichtlich des Praktizierens von Nachhaltigkeit im täglichen Handeln und Tun noch aussagekräftiger zu gestalten.

⁴⁶ Vgl. Hose, C. et al. (2014).

⁴⁷ Vgl. z.B. Orlitzky, M., Schmidt, F. L., Rynes, S. L. (2003), passim oder Margolis, J. D., Elfenbein, H. A. R., Walsh, J. P. (2009), passim.

Die bisherigen Mehrsäulenmodelle der Nachhaltigkeit, die auf den Gleichklang von Ökonomie, Ökologie und Soziales setzen, sowie die Tripple Bottom Line⁴⁸, die eine spezifische Abwandlung bzgl. der Gleichrangigkeit der drei Komponenten als Lösungsoption bei Konflikten anbietet, sind daher zwar weiterhin auch existent und haben auch ihre Daseinsberechtigung. Im Rahmen einer modernen Interpretation des Unternehmensbegriffs im Zusammenhang mit der Thematik der Nachhaltigkeit sind jedoch aufbauend auf diesen Modellen zukünftig bei volatilen Märkten und anspruchsvolleren Unternehmensinfrastrukturen mehr noch als bisher weiterführende Sichtweisen gefordert, die den zukünftigen Anforderungen an die Akteure noch dezidierter als die bisherigen Modelle Rechnung tragen und Lösungsoptionen für die tägliche unternehmerische Praxis anbieten.

Seitdem es den Begriff der Nachhaltigkeit gibt, werden spätestens seit dem Moment, seit dem klar wurde, wie lange die bekannten mineralen Erdöl- und Erdgasvorkommen zur Versorgung der Menschheit noch reichen werden, immer wieder Diskussionen geführt, inwieweit sich diese durchaus anzustrebende unternehmerische, generationenübergreifende Strategie denn auch in den betriebswirtschaftlichen Kennzahlen von Unternehmen konkret als positiver Effekt erkennen lässt. In vielen Studien ist hier bisher kein erkennbarer signifikanter Zusammenhang nachgewiesen worden. In neuester Zeit ist es jedoch im Rahmen einer Propensity Score Studie⁴⁹ (in Anlehnung an Hose, Lübke, Nolte und Obermeier) gelungen, bei allen Unternehmen aus den unterschiedlichen Bereichen des Deutschen Aktien Index einen wenn auch bisher nur schwach erkennbaren Zusammenhang zwischen dem Thema Nachhaltigkeit und einer positiven betriebswirtschaftlichen Entwicklung von Unternehmen aufzuzeigen.⁵⁰ Hier gilt es zukünftig im Rahmen weiterer Untersuchungen ergänzende Daten zu sichten, um die Ergebnisse dieser Studie sowohl valider als auch reliabler absichern zu können.

⁴⁸ Vgl. Rehring, J., Voußem, L. (2011).

⁴⁹ Vgl. Sekholm, J. S. (2011), S. 1-52.

⁵⁰ Vgl. Hose, C. et al. (2014).

4 Unternehmenszukunft durch strategisches Kompetenzmanagement

Kompetenzmanagement ist in der Informations- und Wissensgesellschaft zur existenziellen Bedeutung von Unternehmen geworden. Dies ist zwar von Branche zu Branche unterschiedlich, aber wenn Geschäftsmodelle teilweise auf ein reines Informations- und Wissensangebot setzen, wird die Bedeutung für den unternehmerischen Erfolg im Allgemeinen deutlich. Eine große Rolle spielt dabei die bedarfsgerechte Informationsversorgung, d.h. nicht nur die Informationsbeschaffung, sondern vor allem die zielgerichtete Informationsauswahl ist erfolversprechend.

In Zeiten, in denen sich Produkte technisch immer mehr angleichen, führt dies schließlich zum Preiswettbewerb, wenn die Angebotsdifferenzierung nicht auf einer anderen Ebene gelingt. Für eine längerfristig gute Marktpositionierung ist daher ein strategisches Kompetenzmanagement notwendig, das umfassend alle Ressourcen und Fähigkeiten des Unternehmens zur Realisation zukünftiger Marktpotentiale einbezieht. Mitarbeiter im Sinne von Humankapital spielen da eine wesentliche Rolle.

4.1 Wissensorientierung – Unternehmensführung für morgen

4.1.1 Hochleistungsorganisation und Kompetenzmanagement

Für viele Unternehmen ist der Umgang mit Wissen bedeutend, allerdings in Richtung und Ausprägung höchst unterschiedlich. So sehen einige das Thema Wissensmanagement in direktem Zusammenhang mit der Einarbeitung neuer Mitarbeiter bzw. einer Nachfolgeregelung, andere wiederum stellen einen Zusammenhang mit Qualität, Verbesserung und Innovation her, teilweise sind es die „lessons learned“ aus Projekten, das spezielle Branchen-Know-how oder auch der Datenschutz. Wissen zu sammeln und darüber verfügen zu können ist aber kein Selbstzweck. Der Wert entsteht erst durch eine anwendungsorientierte und gemäß USP einzigartigen Nutzung, und dies in wohl einmaliger Form, denn Wissen als Ressource vermehrt sich durch (Ver-) Teilung, sein Grenznutzen steigt damit.

Wissen ist Macht, lautet ein Sprichwort.⁵¹ So zeigen Big Data und Industrie 4.0 neue, konkrete Anwendungsmöglichkeiten und Produktivitätsvorteile für Unternehmen auf, ebenso wie damit verbundene neue Risiken. Diejenigen, die über

⁵¹ Sprichwort nach Francis Bacon, engl. Philosoph.

die nötige Informationstechnologie und -infrastruktur sowie Kommunikationswege verfügen, durch Simulation unterschiedliche Prognosen über eine mögliche Zukunft abgeben können und in Netzwerke eingebunden sind, die eigenes Wissen ergänzen und verifizieren, schaffen sich Wettbewerbsvorteile moderner Natur. Wissen zu teilen ist also theoretisch einfach und informationstechnisch machbar, aber die Herausforderung liegt in der praktischen Überzeugung aller am Wissensmanagementprozess Beteiligter, so dass von Unternehmen grundsätzlich über ein neues Arbeitsverständnis in der Zukunft nachgedacht werden sollte.

Das Wissen auf der Welt vermehrt sich rasant und exponentiell, bei abnehmenden Halbwertszeiten. In der Theorie des Wissensmanagements wird dabei u.a. zwischen explizitem und implizitem sowie individuellem und organisationalem Wissen unterschieden. Dies ist zur Gestaltung der Arbeitsorganisation und Unternehmenskommunikation wichtig, für eine Krisenprophylaxe ist insbesondere die Thematik der „lernenden Organisation“ von besonderer Bedeutung.⁵² Allerdings sind dem Wissensniveau Grenzen gesetzt, auch wenn wir nach vollständigem Wissen streben. Ergebnis wird Kontrollverlust (Unsicherheit) sein. Stabilität (Sicherheit) wird zukünftig anders zu definieren, die Herausforderungen der Zukunft vermehrt nur über Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten und gegenseitiges Vertrauen in (virtuellen) Netzwerken zu meistern sein. Neben Grundlagenwissen ist dafür vor allem eine offene Unternehmenskultur (Transparenz), Motivation an der Sache (Sinnhaftigkeit) und Berücksichtigung von Vielfalt (Kreativität) notwendig sowie übergeordnet ein gemeinsames Ziel. Teamspirit entsteht dann von selber, da der Leistungsgedanke inneren Antrieb erhält und nicht verordnet wird. Allerdings, wenn Wissen mehr oder weniger unbegrenzt (frei) verfügbar ist, wie viel muss an (besonderem) Wissen dann vorgehalten werden?

Unternehmen bewegen sich immer stärker in einer Welt, in der Wettbewerbsvorteile und Mehrwert immer seltener durch technisch kleine Fortschritte entstehen, da die Nachfrageseite ohnehin eine ständige Verbesserung erwartet. In einer Informations- und Wissensgesellschaft spielen vor allem Verarbeitungsgeschwindigkeit, Ergebniskommunikation und gelebte Identität eine wesentliche Rolle. Kompetenzmanagement ist also keineswegs nur ein Thema von Human Resources – mit Personalbeschaffung und Personalverwaltung, von IT – mit Erstellung und Einrichtung eines Data Warehouse, von Wikis und Blogs, son-

⁵² Vgl. Thommen, J.-P., Achleitner, A.-K. (2008), S. 1106 ff.

dern auch von Organisation sowie Controlling und schließlich der Unternehmensführung. Gerade in Zeiten des Internets werden Wissensmonopole und damit Machtpositionen aufgehoben. Allerdings sinkt auch die Verlässlichkeit von Informationen. Grundlegend ist nicht mehr das Volumen entscheidend, sondern die Qualität. Damit verschiebt sich auch die unternehmerische Problemstellung der Informationsbeschaffung hin zur Informationsselektion und -aufbereitung, und seitens der Unternehmensführung zum Umgang mit Nichtwissen.

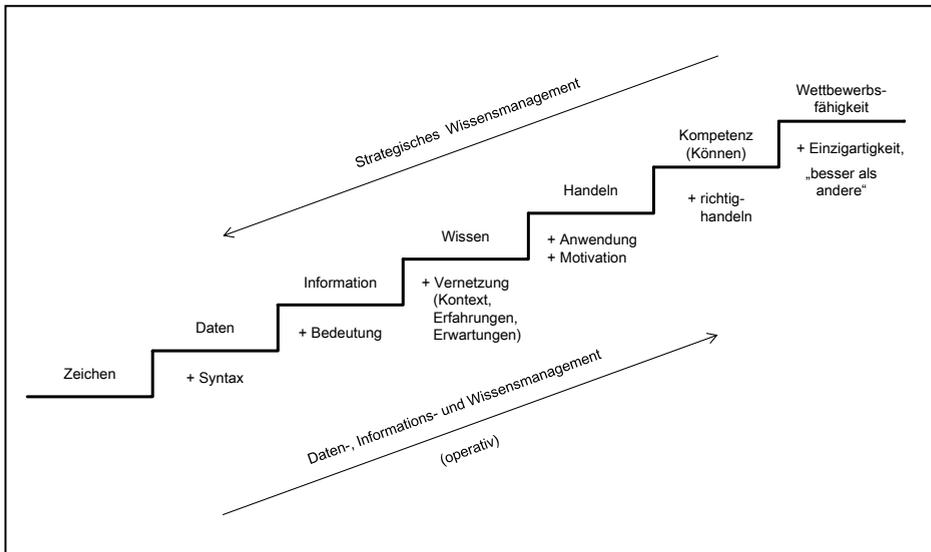
Schon North hat zusammenfassend mit der „Wissenstreppe“ verdeutlicht, dass ein erreichtes Wissensniveau nur die Basis für Unternehmenserfolg ist und nicht Abschluss eines Entwicklungsprozesses. Vor allem geht North von der Perspektive der Wettbewerbsfähigkeit aus, nach der strategisches Wissensmanagement top-down, operatives Wissensmanagement bottom-up umzusetzen ist. Er differenziert in seiner weiteren Betrachtung der „Reifegrade“ (Stand der Umsetzung von Wissensmanagement im Rahmen einer wissensorientierten Unternehmensführung) den allgemeinen Wissenstransfer (Theorie zu Praxis) und fügt einen zusätzlichen Baustein „Können“ (Anwendungsbezug) nach „Wissen“ und vor „Handeln“ in der „Wissenstreppe“ ein (vgl. Abb. 6).⁵³

Hinsichtlich der Verantwortung für ein strategisches Kompetenzmanagement wird von Unternehmen meist praxisbezogen, funktionsorientiert vorgegangen. Zur Disposition stehen u.a. IT-Abteilung, Human Resources, Controlling oder der Vertrieb, der Wissensmanagement (WM) als das neue Customer Relationship Management ansieht. Oft wird ein Wissensmanager als eine Art Beauftragter mit Schnittstellenfunktion gesehen, vergleichbar mit z.B. Nachhaltigkeits- oder Risikomanager⁵⁴. Verantwortung für Fachwissen, Markt- und Kundendaten, Beziehungen zum Unternehmensumfeld etc. wird damit zentralisiert, obwohl die Leistungserstellung jedoch dezentral in verschiedenen Abteilungen erfolgt.

⁵³ Vgl. North, K. (2005), S. 36.

⁵⁴ Vgl. Fischer, M. (1999).

Abbildung 6: Wissenstreppe



Quelle: North, K. (2005), S. 32

Nach einer Studie sind die Aufgaben eines Wissensmanagers wie folgt charakterisiert, mit tendenziell gegensätzlicher Rangfolge bei Produktions- und Dienstleistungsunternehmen.⁵⁵

Aufgabenschwerpunkte:

- I. Konzeption und Implementierung eines systematischen WM, einschließlich zugehöriger Instrumente
- II. Unterstützung interner Informations- und Kommunikationsflüsse (Wissenstransfer)
- III. Optimierung operativer Prozesse aus der Wissensperspektive
- IV. Unterstützung von Lernprozessen und Kompetenzentwicklung

⁵⁵ Vgl. North, K. et al. (2012), S. 36.

Zusätzliche Aufgaben:

- I. Organisationsentwicklung aus der Wissensperspektive
- II. Strategische Ausrichtung des Wissens und Verankerung des WM im Strategieprozess

Unabhängig, ob Industrie- oder Dienstleistungsunternehmen, so wie sich die Märkte verändert haben, ist ein Strukturwandel in Unternehmen notwendig. Wenn Märkte von Performance geprägt sind, von beteiligten Interessengruppen des Unternehmens und aus der Gesellschaft die Nebenbedingung von Corporate Responsibility (und entsprechend auch Sustainability) gestellt wird, sollten sich Unternehmen zu einem Hochleistungsunternehmen entwickeln. Dies gilt nicht nur für das Unternehmen als Institution alleine, dazu gehört vor allem das Management (leitende Arbeit), die Mitarbeiter (ausführende Arbeit) und das System (lernende Organisation) auf der Grundlage eines ganzheitlichen Wissensmanagementansatzes (vgl. Abb. 7). Darunter versteht das Fraunhofer Institut IPK die ganzheitliche Betrachtung von strategischer Planung, Geschäftsprozessintegration sowie nachhaltige Maßnahmenumsetzung und -überwachung.⁵⁶

Abbildung 7: Vorgehensmodell – Ganzheitlicher Wissensmanagementansatz



Quelle: Fraunhofer Institut IPK⁵⁷

⁵⁶ Vgl. Fraunhofer Institut IPK, www.wissensmanagement.fraunhofer.de.

⁵⁷ www.wissensmanagement.fraunhofer.de.

4.1.2 Entscheidungsfindung unter Unsicherheit

Aufgabe des Managements ist eine zielgerichtete Unternehmensführung, die einer Leitidee folgt, auf individuellen Unternehmenswerten aufbaut und operativ wirksam zu positiven Ergebnissen führt. Unternehmensziele können dabei sowohl kurzfristiger als auch langfristiger Natur sein, so dass Nachhaltigkeit kein Allgemeingrundsatz sein kann. Da ein Management nicht unter „vollständiger Information“ agiert, gehört die Entscheidungsfindung unter Unsicherheit zu einer der größten Herausforderungen. Nicht nur Komplexität und Volatilität unternehmensexterner und -interner Art, auch rechtliche Entwicklungen z.B. aus Sicht einer Corporate Governance⁵⁸ und entsprechenden Sorgfaltspflichten des Managements sorgen für einen Entscheidungsprozess zwischen Chance und Risiko. Das KonTraG⁵⁹ (1998) ist damit u.a. auch rechtliche Grundlage für mögliche Haftungsansprüche an Unternehmensorgane, und sie sehen sich zunehmend Schadensersatzansprüchen aus dem Innenverhältnis ausgesetzt. So sind in Deutschland Risikofrüherkennungssysteme in unterschiedlicher Form gefordert, damit den Fortbestand der Gesellschaft gefährdende Entwicklung früh erkannt werden können.

In Zeiten der Informations- und Wissensgesellschaft kann folgerichtig nicht auf Vielfalt und Menge von Informationen im Entscheidungsprozess verzichtet werden, aber gerade die Informationsqualität sichert den entscheidenden Wettbewerbsvorsprung. Daher widmen sich Unternehmen immer stärker nicht nur einer Krisenprophylaxe bezüglich negativer Planabweichung, sondern versuchen durch Methoden der Business Intelligence alle Chancen durch Datenverfügbarkeit zu nutzen.

⁵⁸ Vgl. Regierungskommission Deutschen Corporate Governance Kodex (DCGK), Fassung vom 24. Juni 2014.

⁵⁹ Vgl. Bundesanzeiger (1998), Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG).

4.2 Wissensbilanzierung – Kompetenzniveau und Wirkungsbeziehungen

4.2.1 Impulsgeber für Unternehmenssicherung und -entwicklung

Mit Hilfe klassischer Managementmethoden sind immaterielle Werte in Unternehmen schwer zu beschreiben und zu messen. Kundenzufriedenheit, Mitarbeitermotivation oder Unternehmensimage sind gemeinhin bekannt als wichtige Erfolgsfaktoren für zukünftigen wirtschaftlichen Erfolg. Es deutet sich an, dass immaterielle Werte die entscheidenden Werttreiber in Organisationen von morgen sind.

Im Detail spricht die aktuelle begriffliche Diskussion häufig synonym von u.a. intellectual capital, intangible assets bzw. Humankapital und immateriellen Werten sowie weiterführend u.a. von Wissensbilanz oder intellectual capital statement. Grundlage der Diskussion sind im Wesentlichen die Begrifflichkeiten aus der Betriebswirtschaft, insbesondere der Personalwirtschaft. Während intangible assets zu stark der Rechnungslegung zugewandt scheint, ist intellectual capital eher durch Mehrdeutigkeit gekennzeichnet. Denn einerseits wird „intellectual“ der menschlichen Eigenschaft Intellekt zugeschrieben, so dass Humankapital zu eng gefasst ist, andererseits beschreibt capital nicht das Kapital - also die Passivseite der Bilanz als Mittelherkunft – sondern ist als Ressource zu verstehen und somit Teil der Aktivseite als Mittelverwendung.⁶⁰

Die Unternehmensführung wird in Zukunft aber nicht mehr allein auf Basis von Finanzkennzahlen erfolgreich sein. Zu auffällig ist, dass Mitarbeiterkompetenzen, Beziehungen zu Zulieferern und Kundengruppen, Unternehmensimage in der Gesellschaft etc., d.h. eine Berücksichtigung immaterieller Werte für Unternehmen, zukünftig erfolgskritisch sein wird. Nur folgerichtig ist die Frage, wie dieses Vermögen ermittelt, bewertet, entwickelt und zur Umsetzung von Unternehmensstrategien zur Zielerreichung genutzt werden kann, und gilt dann noch der Controlling-Grundsatz: „Nur was gemessen werden kann, kann auch gesteuert werden“?

Allerdings führt der Begriff „Wissensbilanzierung“ im Allgemeinen und das im Folgenden dargestellte Instrument „Wissensbilanz – Made in Germany“ im

⁶⁰ Vgl. Mertins, K., Alwert, K., Heisig, P. (2005), S. 2ff., North, K. (2005), S. 18 (immaterielle Vermögenswerte – wie Image, Markenwert, Kundenstamm, Wissen - ergänzen das Anlage- und Umlaufvermögen sowie exogene Einflüsse und bestimmen damit insgesamt den Unternehmenswert).

Speziellen anwendungsorientiert zunächst etwas in die Irre. Treffender wäre eher der Begriff „Zukunftsbilanzierung“ bzw. „Zukunftsbilanz“,⁶¹ denn es geht nicht um eine gemäß Rechnungswesen bilanzartige Aufstellung von Wissensbereichen (Vermögen) nach Herkunft und Verwendung, sondern um die Ausprägung von und Zielerreichung durch immaterielle Ressourcen, des sogenannten intellektuellen Kapitals des Unternehmens. Genau genommen geht es um den daraus abzuleitenden Wissensvorsprung und das Innovationspotential gegenüber anderen Unternehmen. Vor allem aber führt der Begriff „Wissensbilanzierung“ aus Sicht der Unternehmensführung in die falsche Richtung. Denn die Unternehmensführung mittels finanzieller Kennzahlen fokussiert in erster Linie auf direkt messbare, harte Kernfaktoren, vornehmlich aus Bilanzierung und dem Controlling und lässt entsprechend nur vergangenheitsorientierte Aussagen zu; klassische Verfahren der Unternehmensbewertung und von Unternehmensratings stützen dies. Eine Prognose über die Unternehmenszukunft wird dadurch sehr erschwert, wäre aber unter Krisenmanagementgesichtspunkten gemäß handelsrechtlicher Fortführungsprognose und insolvenzrechtlicher Fortbestehensprognose wünschenswert.

Es geht bei der Wissensbilanzierung um viel mehr als die Diskussion um Buch- oder Marktwert, hier insbesondere den Goodwill. Grundlegend soll dem Management unter strategischen Gesichtspunkten Unterstützung geboten werden, um eine Hochleistungsorganisation aufzubauen, die den Herausforderungen der Zukunft gewachsen ist. Dabei sind gerade in wissensorientierten Unternehmen Mitarbeitergewinnung und -bindung, Bildung von Netzwerken, der Aufbau von Kompetenzmodellen, Informationstransfer und Servicequalität von Bedeutung, die wiederum das Unternehmensimage mitbegründen und (Markt-)vertrauen erzeugen. Grundlegend hat das Fraunhofer Institut IPK die anwendungsorientierte Forschung zum Wissensmanagement vorangetrieben. Das Vorgehensmodell (vgl. Abb. 7) beinhaltet im Einzelnen ein Strukturmodell (vgl. Abb. 8), ein Referenzmodell (vgl. Abb. 9) sowie ein Interventionsmodell (vgl. Abb. 10).

⁶¹ Das BMWI hat in diesem Zusammenhang eine Unterinitiative „Zukunftsscheck Mittelstand“ begründet.

Das Strukturmodell – die eigentliche Wissensbilanz⁶² – beschreibt den bisher schwer zu konkretisierenden, qualitativen Teil des Unternehmensvermögens und ergänzt den quantitativen Teil klassischer Verfahren der Unternehmensbewertung.

Abbildung 8: Strukturmodell – Strategieentwicklung



Quelle: Fraunhofer Institut IPK⁶³

Mit dem Referenzmodell wird einer praxisorientierten Implementierung und Anwendung Rechnung getragen. In seinem Mittelpunkt stehen die wertschöpfenden Geschäftsprozesse mit Wissensrelevanz (und begründen mit den Gestaltungsfeldern des Wissensmanagements den Lebenszyklus des Wissens im Unternehmen).

⁶² Vgl. hierzu die Ausführungen unter 4.2.2.

⁶³ www.wissensmanagement.fraunhofer.de.

Abbildung 9: Referenzmodell – geschäftsprozessorientiertes Wissensmanagement



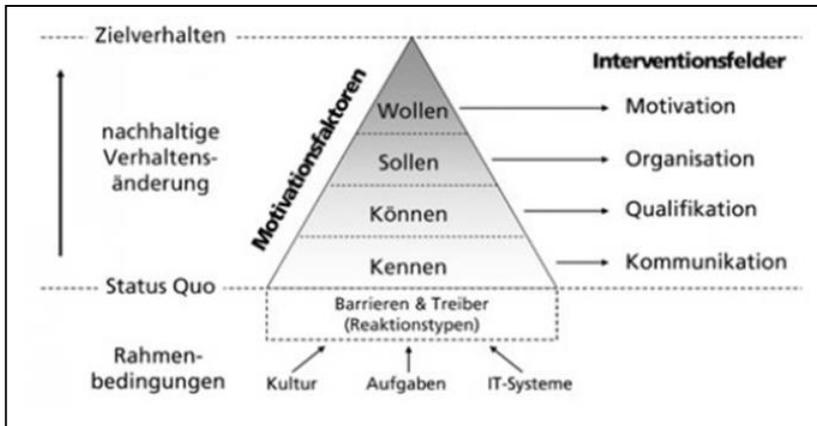
Quelle: Fraunhofer Institut IPK⁶⁴

Für einen nachhaltigen Erfolg zeichnet das Interventionsmodell verantwortlich. In ihm erfolgt die Verknüpfung notwendiger Maßnahmen mit der persönlichen, verhaltensorientierten Ebene der Umsetzung (Aufgabenkontext und Verantwortung) und bildet die Basis für einen organisationalen Wandel. Verständnis und Akzeptanz spielen für den Erfolg dabei eine entscheidende Rolle.⁶⁵

⁶⁴ www.wissensmanagement.fraunhofer.de.

⁶⁵ Vgl. Werani, T., Smejkal, A. (2014), S. 250f.

Abbildung 10: Interventionsmodell – Change Management



Quelle: Fraunhofer Institut IPK⁶⁶

4.2.2 „Wissensbilanz – Made in Germany“: Modellerfahrungen aus Forschung und Praxis

Mit der „Wissensbilanz – Made in Germany“ wird der Anspruch an ein einfaches aber wirksames strategisches Managementinstrument zur systematischen Erfassung, Bewertung und Entwicklung des intellektuellen Kapitals der Organisation umgesetzt. Sie stellt für Führungskräfte durch Kommunikation und Darstellung von erfolgskritischen, aber zunächst verborgenen Werttreibern, eine Entscheidungshilfe für eine zukunftsorientierte Unternehmensführung dar. Unter Berücksichtigung, dass gerade weiche Faktoren in der Gunst der unternehmerischen Interessengruppen immer größere Bedeutung erlangen (die Erfüllung harter Faktoren gemäß finanzwirtschaftlicher Kennzahlen wird vorausgesetzt), lassen sich Innovationspotentiale stärken. Für die Wettbewerbsfähigkeit und mehr Wachstum – auch i.S.e. Krisenprophylaxe – in einer Informations- und Wissensgesellschaft wichtiger denn je.

Zurück geht die Entwicklung der „Wissensbilanz – Made in Germany“ auf die Initiative und Förderung des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie (BMWi). Zurzeit betreut der Arbeitskreis Wissensbilanz unter der Koordination des Fraunhofer Instituts IPK das Projekt weiter. Konkret ist die hier vorgestellte Wissensbilanz ein strategisches Managementinstrument zur strukturier-

⁶⁶ www.wissensmanagement.fraunhofer.de.

ten Darstellung und Entwicklung des intellektuellen Kapitals eines mit den Dimensionen Humankapital, Strukturkapital und Beziehungskapital.⁶⁷

Sie verdeutlicht interne und externe Wechselwirkungen des Unternehmens, unter Berücksichtigung der Unternehmensziele und Geschäftsprozesse sowie gewichteter Erfolgsfaktoren. Zwei wesentliche Ziele prägen sie: Externe Kommunikation des Kompetenzniveaus und des Leistungspotentials aus der Perspektive immaterieller Werte sowie interne Darstellung gegenüber Geschäftsleitung und Mitarbeitern als Entscheidungsgrundlage zur Unternehmensentwicklung je nach Leitungs- bzw. Fachfunktion.

Grundlage der Umsetzung sind vor allem das Struktur- und ein ergänzendes Vorgehensmodell. Das Strukturmodell bildet den Kontext zur Bilanzierung der immateriellen Werte als Ressource im Wertschöpfungsprozess. Wissensprozesse in Zusammenhang mit den Geschäftsprozessen führen zum Wettbewerbsvorteil. Im Rahmen des Vorgehensmodells werden mittels Workshops zur Erstellung einer Wissensbilanz der Unternehmenskontext und Erfolgsfaktoren des immateriellen Kapitals ermittelt, schließlich ein Stärken-Schwächen-Profil erstellt und mittels Indikatoren spezifiziert und schließlich zur Festlegung von Entwicklungsmaßnahmen Wirkungszusammenhänge zwischen den Erfolgsfaktoren analysiert.

Zusammengefasst zielt die Wissensbilanz auf eine Verbesserung der externen Kommunikation von Unternehmen mit dem Unternehmensumfeld, also allen Interessengruppen wie Investoren, Mitarbeitern etc. sowie auf die Bereitstellung von erfolgskritischen, weichen Faktoren für das Managen des Leistungserstellungsprozess über alle Ebenen (interne Kommunikation). Eher wissenschaftliche Verfahren, z.B. die „Saarbrücker Formel“ zur Kompetenzmessung (deren Validität unterschiedlich betrachtet wird) sollen durch eine leicht verständliche, konsistente und anschauliche Methode – insbesondere aus Unternehmenssicht – unterstützt werden. Gerade der Weg der Erstellung einer Wissensbilanz gilt auch als wesentlich, verdeutlicht dieser doch gerade abteilungsübergreifend das Verständnis über Erfolgsfaktoren und Wirkungszusammenhänge des Unternehmens und eröffnet gemeinsame Ansätze im Controlling.

⁶⁷ Humankapital bezeichnet die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter, also Können und Motivation. Es steht dem Unternehmen aber nur solange zur Verfügung, wie die Mitarbeiter dort beschäftigt sind. Beziehungskapital stellt die externen Wechselwirkungen der Gesellschaft zu Geschäftspartnern, Kunden, Zulieferern etc. dar, das Strukturkapital die interne Organisation und die Prozesse zur Leistungserstellung.

5 Fazit

Grundlegend stellt im Zeitablauf die Theorie der Unternehmung einen Bezugsrahmen auch für moderne Volkswirtschaften und deren Unternehmen dar, in der die hier betrachtete Grundidee der Marktwirtschaft weiterhin besteht, die Spielregeln sich aber laufend verändern. Insofern kann sie in der Form nach Gutenberg auch als nachhaltig bezeichnet werden, auch wenn sie um neue Perspektiven ergänzt wurde. Unternehmen, die ihre Geschäftsmodelle nicht kontinuierlich anpassen, nach allgemeinen Verständnis also nicht nachhaltig handeln, nicht einer modernen Theorie der Unternehmung folgen, werden bei zunehmender Komplexität und Volatilität in der Wirtschaft immer schneller und gegebenenfalls auch wiederholt in Krisensituationen kommen. Krisensituationen in Unternehmen werden sich nicht vermeiden lassen. Schon deshalb nicht, da auch exogene Kräfte eine „gute Unternehmensführung“, die als state-of-the-art angesehen werden kann, wesentlich beeinflussen können und Risiken schon aus dem Unternehmerverständnis per se nicht auszuschließen sind.

Insbesondere das strategische Kompetenzmanagement, i.w.S. bezogen auf Kompetenzen der Organisation, i.e.S. bezogen auf das Personal, wird als Teil einer Nachhaltigkeitsstrategie durch demographischen Wandel sowie Wachstumspotentiale durch immaterielle Werttreiber in vielen Industriestaaten an Bedeutung gewinnen. In Zukunft wird die Betonung von Effektivität, von Zielsetzung und Strategieumsetzung, von Innovation und Transformation im Geschäftsmodell gegenüber der Betonung von Effizienz, von Kostenvorteilen im Geschäftsablauf (kontinuierliche Kostensenkung wird zum Standard), nicht nur an Bedeutung gewinnen, sondern entscheidend sein.⁶⁸ Natürlich ist die Betrachtung für die klassische Industrieproduktion gegenüber Dienstleistungsangeboten zu differenzieren. Qualität wird hier wie dort gefordert sein, aber zunehmend ist das Preis-/Leistungsverhältnis bezüglich der Nachfrage zu betrachten, hat doch zurzeit der Nachfrager- den Angebotsmarkt verdrängt.

Vor allem die Fähigkeit einer adaptiven Unternehmensführung, sich schnell und wirksam auf unvorhergesehene Ereignisse und Tatbestände einstellen zu können, wird Wettbewerbsvorteile und Wachstum verschaffen. Die Entscheidungsfindung unter Unsicherheit wird ein zentrales Managementqualitätsmerkmal werden. Für die Unternehmensführung bedeutet dies, sich eingehend mit Zu-

⁶⁸ Vgl. Roland Berger (2014), S. 19f.

kunftstrends und -märkten, vor allem die ihrer bisherigen und prospektiven Kunden, auseinander zu setzen.

Neben einer generell stärkeren Ausrichtung auf eine wissensbasierte Unternehmensführung, kann ein konkreter Ansatzpunkt die Erstellung einer Wissensbilanz sein, stellt sie doch gerade interne wie externe Beziehungen des Unternehmens dar und ist bedeutsam für eine robuste und flexible Organisationsstruktur zugleich, um sich verändernden Wettbewerbserfordernissen zu stellen und zukünftige Erträge zu ermöglichen. Und gerade für den Mittelstand unterstützt auch eine Spezifikation nach DIN⁶⁹ die Einführung von prozessorientierten Wissensmanagement.⁷⁰

Nachhaltigkeitskonzepte und Kompetenzmanagement im Unternehmen sind kein Selbstzweck, sondern sollen zu Mehrwert führen. Insofern ist die wertorientierte Unternehmensführung nicht veraltet, sondern steht im Lichte eines veränderten Markt- und Wirtschaftsverständnisses, von Unternehmer- und Kunden-seite. Dabei gehen Nachhaltigkeitskonzepte weit über die üblichen operativen Handlungsempfehlungen hinaus, und Kompetenzmanagement ist eine viel umfassendere Aufgabe, als klassisch Führungs- und Fachwissen zu fördern. Praxisempfehlungen sind im Wesentlichen auf kurzfristige Erfolge ausgerichtet und helfen in akuten Krisensituationen, während sich eher theoretische Grundüberlegungen auf die Sinnhaftigkeit und Werthaltigkeit von Geschäftsmodellen sowie auf Risikofrüherkennung und Strukturveränderung im Wandel der Märkte beziehen. Die Werttreiber haben sich im Wandel von der Industrieproduktion zur Dienstleistungserstellung verändert und werden sich weiter verändern.

Erfolgversprechend für theoretische wie praktische Überlegungen im Unternehmen wird zukünftig sein, unternehmerische Ressourcen im Allgemeinen und (Kern-) Kompetenzen im Speziellen sowohl unter Ziel- und Umsetzungsaspekten integriert zu betrachten, gegenseitige Aspekte zu verbinden und Neues zu entwickeln, und sich dabei Tools zu bedienen, die Standardisierung wie Individualisierung gleichermaßen zulassen. Die Bewältigung der verschiedenen Phasen im Unternehmenslebenszyklus, möglichst die Vermeidung von Unternehmenskrisen – also die Krisenprophylaxe – wird nur durch Kombination von finanzwirtschaftlichen (Sanierung) und leistungswirtschaftlichen (Restrukturierung) Maßnahmen möglich sein. Ein klassisches Controlling mit Ergebnisfortschreibung in die Zukunft und ohne Einbezug von Methoden der Risikofrüher-

⁶⁹ Vgl. Deutsches Institut für Normung (DIN) – DIN SPEC 91281:2012-04.

⁷⁰ Vgl. hierzu Will, M. (2012).

kennung und Business Intelligence wird nicht mehr ausreichen, wenn weiche Faktoren vermehrt über den Unternehmenserfolg entscheiden. Gerade die Tendenz zur Reindustrialisierung durch Industrie 4.0 wird eine stärkere Kombination von Realwirtschaft und Dienstleistungswirtschaft begründen, in der Wissensarbeiter immer mehr zum Unternehmer in eigener Sache werden.

Insofern hilft die (moderne) Theorie (der Unternehmung) der Praxis Unternehmenskrisen zwar nicht gänzlich zu verhindern, aber Signale eher zu erkennen, Entwicklungen zu gestalten und weitere Ansätze zum Handeln für das Management zu finden. In diesem Sinne wäre der Methodenstreit über die Ausrichtung bzw. Entwicklung der allgemeinen Theorie der Unternehmung mit einer neuen Art von Erfolgsfaktoren untermauert, gegebenenfalls sogar erweitert. Es lohnt sich mehr denn je auch qualitative Erfolgsfaktoren, immaterielle Werte, besonders strategisches Kompetenzmanagement im Rahmen eines unternehmerischen Nachhaltigkeitsansatzes, zu berücksichtigen. Vielleicht gilt in der unternehmerischen Erfolgsfaktorenforschung zukünftig aber nicht mehr die (nachhaltige) Kombination von Produktionsfaktoren, sondern die Koppelung von Leistung und Verantwortung als zielführend.

Weiteres Vorgehen: 10 Impulse für den Praxistransfer

- Unterstützung des Controllings durch Szenariomanagement
- Integration von HR, Controlling sowie Marketing in die Strategie
- Aufbau einer Hochleistungsorganisation – robust und flexibel zugleich
- Professionalisierung von Managementprozessen und Auditierung von Managementleistung
- Berücksichtigung der „digitalen Revolution“ für eine Industrie 4.0
- Einsatz von Standards und Benchmarks für interne und externe Vergleiche inkl. Risikofrüherkennungssysteme und Business Intelligence
- Begegnung von Komplexität durch vernetztes Denken und ganzheitliche Systeme
- Erstellung von Wissensbilanzen zur Darstellung von weichen Faktoren und Wertschöpfungsketten intern wie extern (Abhängigkeiten), insbesondere auch gegenüber Investoren
- Erstellung von Krisenmanagementplänen und eines Business Continuity Programms
- Förderung einer identitäts- und sinnstiftenden Unternehmenskultur

Literaturverzeichnis

- Bundesanzeiger (1998): Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG), in: Bundesgesetzblatt Jg. 1998, Teil 1 Nr. 24, Bonn 30.04.1998.
- Bundesanzeiger (2011): Gesetz zur weiteren Erleichterung der Sanierung von Unternehmen (ESUG), in: Bundesgesetzblatt Jg. 2011, Teil 1 Nr. 64, Bonn 13.12.2011.
- Bundesverband der ESUG Berater Deutschland (2014): Pressemitteilung 15. Mai 2014.
- Carlowitz, H. C. von (1713): *Sylvicola Oeconomica*, Leipzig 1713.
- Crone, A.; Werner, H. (Hrsg.) (2014): *Modernes Sanierungsmanagement*, 4. Auflage, Vahlen Verlag, München 2014.
- Deutsches Institut für Normung (DIN), DIN SPEC 91281:2012-04 „Einführung von prozessorientiertem Wissensmanagement in kleinen und mittleren Unternehmen“.
- Fischer, M. (2007): *Advanced Management Auditing und Development - Zukunftsfähige Unternehmensführung und die Rolle der modernen Internen Revision*, in: Förchler, D. (Hg.), *Innovative Prüfungstechniken und Revisionsvorgehensweisen*, Bankakademie-Verlag, Frankfurt am Main 2007.
- Fischer, M. (1999): *Aufgaben des Risikomanagers nach KonTraG*, in: *Zeitschrift für Versicherungswesen (ZfV)*, 50. Jg., Heft 10, 05/1999, S. 292-297.
- Fraunhofer Institut IPK (Competence Center Wissensmanagement), Produktblatt CCWM (Vorgehensmodell als Leitlinie zur systematischen Einführung von Wissensmanagement) (o. J.), Produktblatt Wissensbilanz – Made in Germany (o. J.), Produktblatt Geschäftsprozessorientiertes Wissensmanagement (o. J.), Produktblatt Change Management – Zur Einführung von Wissensmanagement (o.J.), [www.wissensmanagement.fraunhofer.de/leistungsangebot/... \(.../wissensbilanz/\), \(.../prozessorientiertes-wm/\), \(.../change-management/\)](http://www.wissensmanagement.fraunhofer.de/leistungsangebot/... (.../wissensbilanz/), (.../prozessorientiertes-wm/), (.../change-management/)) (Zugriff 09.03.2015).
- Friedman, M. (1970): *The social responsibility of business is to increase profits*, in: *The New York Times Magazine*, 13. Sept. 1970.
- Gabler Verlag, *Wirtschaftslexikon online*, www.wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/theorie-der-unternehmung.html (Zugriff 05.11.2014).

- Gesa, H., (2012): Georg Winter - Biographische Streiflichter auf den Unternehmer und Umweltpionier, in: Seidel, E. (HG.), Georg Winter - Pionier der umweltbewussten Unternehmensführung, Festschrift zum 70 Geburtstag von Georg Winter, Metropolis Verlag, Marburg 2012.
- Gutenberg, E. (1929): Die Unternehmung als Gegenstand betriebswirtschaftlicher Theorie, Industrieverl. Spaeth & Linde, Berlin, Wien 1929.
- Gutenberg, E. (1951,1955,1969): Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Springer Verlag, Berlin et al. Bd. 1 „Die Produktion“ 1951, Bd. 2 „Der Absatz“ 1955, Bd. 3 „Die Finanzen“ 1969.
- Hauf, M. v., Jörg, A. (2013): Nachhaltiges Wachstum, Oldenbourg Verlag, München 2013.
- Hauf, M. v. (2014): Nachhaltige Entwicklung, Grundlagen und Umsetzung, 2. Auflage, De Gruyter, Oldenbourg Verlag, München 2014.
- Hillmer, H.-J. (2006): Managementfehler als Insolvenzgründe, in: KSI, 2. Jg., 06/2006, S. 233-234.
- Hose, C., Lübke, K., Nolte, T., Obermeier, T. (2010): Nachhaltigkeit als betriebswirtschaftlicher Wettbewerbsfaktor - Eine Propensity Score Analyse Deutscher Aktiengesellschaften, Arbeitspapier der FOM Nr. 47, Akademie Verlags- und Druckgesellschaft mbH Essen 2014.
- Macharzina, K., Wolf, J. (2008): Unternehmensführung, 6. Auflage, Gabler / GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2008.
- Malik, F. (2011): m.o.m-Letter, 19. Jg. 02/2011.
- Mangliers, S. (2009): Strategische Wissensmanagementkompetenz von Unternehmen, Diss., Cuvillier Verlag, Göttingen 2009.
- Margolis, J. D., Elfenbein, H. A. R., Walsh, J. P. (2009): Does it Pay to Be Good...And Does it Matter? A Meta-Analysis of the Relationship between Corporate Social and Financial Performance, unter: <http://ssrn.com/abstract=1866371>, (Zugriff 22.01.2014).
- Mertins, K., Alwert, K., Heisig, P. (Hrsg.) (2005): Wissensbilanzen - Intellektuelles Kapital erfolgreich nutzen und entwickeln, Springer Verlag, Berlin, Heidelberg und New York 2005.

- Neumayer, E. (2010): *Weak Versus Strong Sustainability*: 3. Edition, Cheltenham UK and Northampton, MA 2010.
- North, K. (2005): *Wissensorientierte Unternehmensführung*, 4. Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden 2005.
- North, K. et al. (2012): Welche Kompetenzen Wissensmanager brauchen, in: *Wissensmanagement*, 14. Jg., Heft 04/2012, S. 36 – 37.
- Orlitzky, M., Schmidt, F. L., Rynes, S. L. (2003): *Corporate Social and Financial Performance, A Meta-analysis*, *Organization Studies* 24(3): 403 – 441.
- Ott, K., Döring R. (2008): *Theorie und Praxis starker Nachhaltigkeit*, Metropolis Verlag, Marburg 2008.
- o.V., überregionale, unabhängige Jury zur jährlichen Festlegung des Unwortes des Jahres. www.unwortdesjahres.net/index.php?id=34 (Zugriff 04.2015).
- o.V., Joh. Brendow & Sohn Verlag, www.kondratieff.biz/seiten/kondratieff_2.htm (Zugriff 14.02.2015).
- Proff, H., Burmann, C., Freiling, J. (Hrsg.) (2009): *Der kompetenzbasierte Ansatz auf dem Weg zu einer „Theorie der Unternehmung“*, Rainer Hampp Verlag, München und Mering 2009.
- Reese, J., Steven, M. (2008) (Hrsg.): *Erich Gutenbergs Theorie der Unternehmung – Wirkungen auf die heutige Betriebswirtschaftslehre*, *Zeitschrift für Betriebswirtschaft (ZfB)*, Special Issue 05/2008.
- Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex (DCGK) (2014): *Kodex in der Fassung vom 24. Juni 2014*, www.dcgk.de (Zugriff 27.09.2014).
- Rehring, J., Voußem, L. (2011): *Nachhaltigkeit: Bedeutung wächst, doch Controller bleiben zurückhaltend*, in: *Controllerpraxis*, Haufe Verlag, www.haufe.de/controlling/controllerpraxis/nachhaltigkeit-bedeutung-waechst-doch-controller-bleiben-zurueckh_112_70932.html (Zugriff 08.11.2013).
- Roland Berger (Hrsg.) (2014): *Restrukturierungsstudie Deutschland*, München 2014.

- Schmidt, R. H. (1998): Erich Gutenberg und die Theorie der Unternehmung, Working Paper Series: Finance & Accounting, Johann Wolfgang Goethe-Universität Frankfurt a. M., No. 13, 02/1998.
- Schoppe, S. G. (1995): Moderne Theorie der Unternehmung, Oldenbourg Verlag, München 1995.
- Schumpeter, J. A. (1912 / 1926): Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung, 1. Auflage / 2. Auflage (stark überarbeitet), Duncker & Humblot Verlag, Berlin 1912 / 1926.
- Sekholm, J. S. (2011): Multivariate and Propensity Score Matching Software with Automated Balance Optimization. *Journal of Statistical Software* 42(7): 1-52.
- Steurer, R. (2001): Paradigmen der Nachhaltigkeit; in: *Zeitschrift für Umweltpolitik und Umweltrecht*, 24 Jg., Heft 4/2001, S. 537-566.
- Thommen, J.-P.; Achleitner, A.-K. (2009): *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre*, 6. Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden 2009.
- Walterbauer, G. (2008): Nachhaltig investieren mit geschlossenen Fonds, in: Schirmacher, A. (Hrsg.), *Geschlossene Fonds 2009 - Zukunftssicherer Trendsetter für ihr Depot*, Wiesbaden 2008, S. 183-202.
- Welge, M. K., Al-Laham, A. (2008): *Strategisches Management*, 5. Auflage, Gabler / GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2008.
- Werani, T., Smejkal, A. (2014): Erfolgsfaktoren für strategische Veränderungen, in: *Zeitschrift Führung & Organisation (zfo)*, 83. Jg., Heft 04/2014, S. 250-256.
- Will, M. (2012): *Strategische Unternehmensentwicklung auf Basis immaterieller Werte in KMU*, Fraunhofer Verlag, Berlin 2012.
- Wöhe, G. (1993 / 2008): *Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre*, 18. Auflage / 23. Auflage, Vahlen Verlag, München 1993 / 2008.
- Zenger, T. (2013): Die neue Theorie der Unternehmung, in: *Harvard Business Manager*, o. Jg., Heft 08/2013, S. 66-74.

Teil II Verteilung der Krisenkosten

3 Unternehmensinterne Allokation von Restrukturierungskosten bei Unternehmenskrisen im Rahmen des Turnaround-Managements

Thomas Bürkle¹ und Lutz Hoffmann²

¹ Prof. Dr. habil. Thomas Bürkle: Studienleiter der Hessischen Berufsakademie und der Open Business School der FOM Hochschule für Oekonomie & Management Frankfurt.
E-Mail: thomas.buerkle@fom.de

² Prof. Dr. Lutz Hoffmann: FOM Hochschule für Oekonomie & Management in Frankfurt, Marketing und Turnaround Management, wissenschaftlicher Leiter des KCI.
E-Mail: lutz.hoffmann@fom.de

Abstract

Das Turnaround-Management beschäftigt sich mit Reaktionsmustern der Unternehmen bei Krisen. Krisenreaktion und -intervention erfordern zumeist Kosteneinsparungen im Unternehmen oder eine Einbehaltung von noch erzielten Überschüssen statt deren Ausschüttung an die Anteilseigner, um so Spielräume für Anpassungen der Strategie oder der Strukturen zu schaffen. Betrachtet man die Unternehmenspraxis, so beobachtet man unterschiedliche Verteilungen der Krisenkosten auf die Anteilseigner und die Belegschaft: In manchen Unternehmen werden die Dividenden gestrichen, die Löhne aber kaum reduziert; in anderen Unternehmen werden nahezu unveränderte Dividenden bei gleichzeitiger Kürzung der Löhne beobachtet. An dieser Beobachtung setzt der vorliegende Artikel an. Dabei wird die Verteilung der Krisenkosten als implizites Verhandlungsspiel spieltheoretisch modelliert. Die Verhandlungsmacht, die die Verteilung der Krisenkosten bestimmt, variiert je nach Form der Krise. Dabei werden Konstellationen analysiert, bei denen die Verhandlungsmacht der Belegschaft und der Anteilseigner in dieser impliziten Verhandlung durch die Krise selbst verändert werden.

Inhalt

Abbildungsverzeichnis.....	92
1 Einleitung.....	93
2 Die Allokation des Bruttoerfolges auf Anteilseigner und Belegschaft als Verhandlungsspiel	95
3 Grundmodell mit Krisensituation.....	102
3.1 Modellierung der Krisensituation	102
3.2 Verteilung der Krisenkosten auf Anteilseigner und Belegschaft.....	106
4 Schlussbetrachtung	113
Quellenverzeichnis	114

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Effizienter Rand 96

Abbildung 2: Optimale Allokation in Abhängigkeit der Macht-
verhältnisse 101

Abbildung 3: Krisenbedingter Rückgang des Bruttoerfolges..... 102

Abbildung 4: Alleinige Übernahme der Krisenkosten durch die
Anteilseigner..... 108

Abbildung 5: Machtabhängige Verteilung der Krisenkosten 110

1 Einleitung

Unternehmenskrisen sind durch einen Rückgang relevanter Erfolgsparameter wie Umsätze, Absatzmenge, Preise oder unerwartete Kostenerhöhungen (z.B. aufgrund von Rückrufaktionen oder veränderten Rohstoffpreisen) gekennzeichnet. Die Ursachen einer Unternehmenskrise können sowohl unternehmensintern und somit rein unternehmensspezifisch als auch extern begründet sein³. Externe Gründe bzw. Parameter sind beispielsweise veränderte Rahmenbedingungen einer Branche oder der Gesamtwirtschaft.

Die Aufgabe des Turnaround-Managements liegt nun darin begründet, den durch eine Unternehmenskrise negativen Trend bzgl. der Erfolgsparameter des Unternehmens umzukehren bzw. Strategien zu ergreifen, die das Unternehmen auf den bisherigen Erfolgspfad zurückführen⁴. Da die Einwirkung auf externe Parameter üblicherweise nicht möglich ist, stehen interne Parameter, v.a. Kostenstruktur und Kostenhöhe im Vordergrund.

Im vorliegenden Artikel wird diesbezüglich am Beispiel der Personalkosten und der Gewinnausschüttungen analysiert, inwieweit die beiden Anspruchsgruppen „Arbeitnehmer“ und „Anteilseigner“ in einem Unternehmen Sanierungs- oder Restrukturierungskosten im Falle des krisenbedingten Rückgangs von Unternehmensgewinnen tragen bzw. verteilen. So ist beobachtbar, dass es Unternehmen gibt, die in Krisen nach wie vor beachtliche Dividenden ausschütten, zugleich jedoch Löhne durch Reduktion übertariflicher Leistungen reduzieren, sowie Unternehmen, die als Krisenreaktion Dividenden kürzen, die Löhne jedoch unangetastet lassen. Die Erklärung solch unterschiedlicher Reaktionsmuster unter Berücksichtigung veränderter interner und/oder externer Bedingungen ist Gegenstand der vorliegenden Arbeit.

Methodisch wird die angesprochene Verteilung der Kosten als implizite Verhandlung in einem spieltheoretischen Modell formuliert. Unter Verwendung der asymmetrischen Nash-Lösung wird gezeigt, wie unterschiedliche situationsbedingte Machtkonstellationen im Unternehmen zu alternativen Kostenverteilungen führen. Dabei stellen die Extrempole folgende Situationen dar:

Wenn die Arbeitnehmer eine relativ hohe Macht haben, wie dies z.B. bei einer rein unternehmensspezifischen Krise in einer ansonsten prosperieren-

³ Vgl. z.B. Serf, G. P. (2008), S. 13ff.

⁴ Vgl. Evertz, D., Kraus, K.-J. (2006), S. 3810.

den Wirtschaft mit vielen alternativen Beschäftigungsmöglichkeiten der Fall ist, dann sind die Krisenkosten ausschließlich von den Eigentümern zu tragen. Bei konstanter Lohnsumme gehen die Kosten dann ausschließlich zu Lasten der Gewinne. Ein Beispiel hierfür ist British Petrol (BP): Im Zuge der Ölpest 2010 wurde die Dividende für BP-Aktionäre gestrichen.⁵

Im Falle sehr geringer arbeitnehmerseitiger Macht aufgrund schlechter allgemeiner Wirtschaftsdaten mit hoher Arbeitslosigkeit, kann das andere Extrem auftreten: Die Krisenkosten gehen ausschließlich zu Lasten der Arbeitnehmer. Das Absenken der Lohnkosten (z.B. Streichung übertariflicher Zulagen) führt zu verringerten Löhnen bei – im Vergleich zur Situation vor der Krise – unveränderten Unternehmensgewinnen.

Nachfolgend wird gezeigt, wie sich alternative Machtkonstellationen, die zwischen den beiden Extremen liegen, auf eine Teilung der Krisenkosten auswirken.

⁵ Vgl. F. Wörner, 2010.

2 Die Allokation des Bruttoerfolges auf Anteilseigner und Belegschaft als Verhandlungsspiel

Die Aufteilung des Bruttoerfolges des Unternehmens auf Arbeitnehmer (Lohnsumme) und auf die Anteilseigner (Gewinnausschüttung/ Dividenden), lässt sich in zwei Fragestellungen differenzieren:

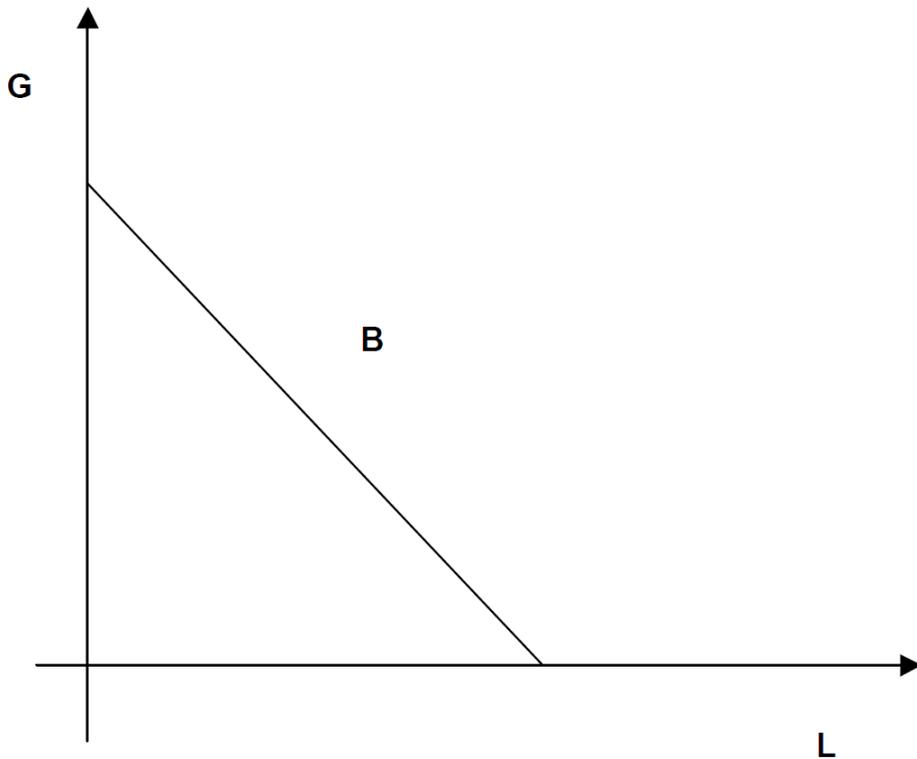
1. Anhand welcher Mechanismen oder Allokationsregeln erfolgt eine Verteilung von ausschüttbaren Gewinnen, Liquidität oder vorhandener Budgets auf die beiden Anspruchsgruppen?
2. Wie wird der Anteil, der einer Anspruchsgruppe zugeteilt wird, auf die Mitglieder der jeweiligen Anspruchsgruppe verteilt?

Die grundlegende Problematik bei diesen Fragestellungen ist das Fehlen einer absoluten Lohn- oder Verteilungsgerechtigkeit. Dies liegt einerseits an der grundlegenden Problematik der Subjektivität von Gerechtigkeitsvorstellungen, andererseits an der fehlenden Möglichkeit einer individuellen Erfolgzurechnung zu einzelnen Akteuren des Unternehmens⁶.

In der vorliegenden Arbeit steht die erste Fragestellung im Vordergrund: Es stellt sich die Frage, welchen Anteil am Unternehmenserfolg unter welchen Bedingungen den jeweiligen Anspruchsgruppen zugeteilt wird. Die Aufteilung lässt sich als Nullsummenspiel begreifen, da der Vorteil der einen Seite der Nachteil der anderen Seite ist. In Abbildung 1 sind durch Linie B (:= Bruttoerfolg des Unternehmens) die möglichen effizienten Erfolgsverteilungen auf Anteilseigner und Belegschaft, ersichtlich. Dabei gibt G den Gewinn der Anteilseigner und L die Lohnsumme an.

⁶ Vgl. T. Bürkle, 2003, S. 36.

Abbildung 1: Effizienter Rand



Alle Punkte unterhalb der Linie B (die auch als Kontraktkurve bezeichnet wird) stellen ebenfalls mögliche Verteilungen dar. Da dort jedoch der Erfolg nicht vollständig verteilt wird, sind solche Kombinationen ineffizient. Linie B stellt den effizienten Rand dar. Ihre Steigung gibt an, wie sich der Nutzen der Belegschaft erhöht, wenn der Nutzen der Anteilseigner sinkt⁷.

Die hier verwendete Darstellung impliziert Risikoneutralität für beide Parteien: Aufgrund der unterstellten Risikoneutralität lässt sich der Nutzen der beiden Parteien in Abhängigkeit des Geldes als lineare Funktion ausdrücken: Konkret wird der Nutzen mit den erhaltenen Geldwerten gleichge-

⁷ Vgl. hierzu G. Sieg, 2005, S. 81.

setzt.⁸ Würde man abweichende Risikoeinstellungen unterstellen⁹, dann wäre der effiziente Rand nicht mehr linear. Als Fazit lässt sich festhalten, dass aufgrund der unterstellten Risikoneutralität die an den Achsen stehenden Geldbeträge als Nutzenwerte interpretiert werden können.

Aufgrund des Fehlens objektiver oder marktlich eindeutig definierter¹⁰ Verteilungsregeln, lässt sich die Verteilung des vom Unternehmen generierten Vorteils auf die Beteiligten als Verhandlungsspiel formulieren. In Verhandlungen manifestiert sich die Macht der beteiligten Parteien, die wesentlich das Verhandlungsergebnis bestimmt.

Verhandlungsspiele werden in der kooperativen Spieltheorie modelliert¹¹. Die kooperative Spieltheorie beschäftigt sich mit der Prognose des Verhandlungsergebnisses in Abhängigkeit der Verhandlungssituation, die durch den effizienten Rand und die Macht der Spieler bestimmt wird. Die Vielzahl der in der kooperativen Spieltheorie entwickelten Verhandlungslösungen unterscheiden sich durch die zugrundeliegenden Axiome¹², in denen sich die (subjektiven) Gerechtigkeitsvorstellungen der Urheber der jeweiligen Modelle konkretisieren. Den Verhandlungslösungen ist gemein, dass das Verhandlungsergebnis durch die relative Macht der Verhandlungspartner determiniert wird.

Der bekannteste Ansatz axiomatischer Verhandlungsspiele ist die Verhandlungslösung von Nash. Die Nash-Lösung war das erste Lösungskonzept für kooperative Spiele (ohne Seitenzahlungen), aus dem sich zahlreiche Verallgemeinerungen ableiten lassen¹³. Nash fordert hinsichtlich einer „gerechten Verteilung“, dass die Verhandlungslösung folgende Axiome erfüllt:¹⁴

⁸ Die Steigung des effizienten Randes beträgt im vorliegenden Fall also konstant -1.

⁹ Hier sei auf das Bernoulli-Prinzip der normativen Entscheidungstheorie verwiesen, dass die Risikoeinstellung durch unterschiedliches Krümmungsverhalten der Risikonutzenfunktionen abbildet. Vgl. hierzu H. Laux, 2005, S. 180-184.

¹⁰ Aushandlungsprozesse zwischen zwei Parteien haben den Charakter eines bilateralen Monopols. Bei bilateralen Monopolen ist die Marktlösung indeterminiert. Vgl. W. Nicholson, 1992, S. 671.

¹¹ Vgl. allgemein zum Charakter von Verhandlungsspielen G. Sieg, 2005, S. 76f.

¹² Hierbei werden elementare Rationalitätsanforderungen an die Lösung definiert. Vgl. hierzu W. Güth, 1992, S. 278.

¹³ Vgl. W. Güth, 1992, S. 278.

¹⁴ Vgl. J.F. Nash, 1950, S. 159 sowie E. Kalai/ M. Smorodinsky, 1975, S. 514.

1. Paretoeffizienz
2. Symmetrie
3. Invarianz in Bezug auf affine Nutzentransformationen
4. Irrelevanzaxiom

Andere Verhandlungslösungen (Kalai / Smorodinsky, Rubinstein, Zeuthen, ...) unterscheiden sich im Wesentlichen durch alternative Axiome und einer damit auch alternativ abgeleiteten Verteilungsregel.¹⁵

Die von Nash aufbauend auf den o.a. Axiomen abgeleitete Verteilungsregel ist auf die Maximierung des Nash-Produkts ausgelegt. Dies bedeutet inhaltlich die Maximierung der gemeinsamen Nutzenzuwächse (genauer: die Maximierung des Produktes der Nutzenzuwächse). Die Verhandlungsmacht der Parteien lässt sich in der Nash-Lösung auf zweierlei Weise abbilden:

1. In der originären Fassung von Nash¹⁶ manifestiert sich die Verhandlungsmacht im Drohpunkt. Der Drohpunkt, auch Konfliktnutzen genannt, gibt den Nutzen an, den die beiden Parteien im Falle der Nicht-Einigung erzielen. Dabei erhält die Partei im Verhandlungsergebnis den größeren Anteil am „Kuchen“, die im Falle der Nicht-Einigung vergleichsweise besser gestellt wäre als die andere Seite.
2. Eine alternative Abbildung von Verhandlungsmacht ist die asymmetrische Nash-Lösung: Hierbei wird individuelle Verhandlungsmacht im Nash-Produkt durch die Einbeziehung von Exponenten abgebildet.¹⁷

In der vorliegenden Arbeit wird die Verteilung des Bruttoerfolges auf Arbeitgeber und Belegschaft als Ergebnis einer impliziten Verhandlung modelliert. Die Verhandlungssituation wird durch eine asymmetrische Nash-Lösung abgebildet, in der die Macht der Anteilseigner durch den Machtparameter g abgebildet wird und die Macht der Belegschaft durch das Komplement $1-g$ mit $0 \leq g \leq 1$. Ist $g = 1$, dann steht eine machtlose Belegschaft Anteilseignern gegenüber, die die Aufteilung des Bruttoerfolges nahezu autonom be-

¹⁵ Exemplarisch sei auf prominente Konzepte wie E. Kalai/ M. Smorodinsky, 1975, sowie A. Rubinstein, 1987, und D. Gauthier, 1978, verwiesen.

¹⁶ Vgl. J.F. Nash, 1950.

¹⁷ Vgl. A.E. Roth, 1979, S. 8 und S. 15 sowie K. Binmore/ P. Dasgupta, 1987, S. 23.

stimmen können. Für $g=0$ könnte die Belegschaft ihre Maximalforderung hinsichtlich der Aufteilung des Bruttoerfolges B immer durchsetzen.

Das Nash-Produkt N lässt sich für die Verhandlungssituation gemäß der asymmetrischen Nash-Lösung wie folgt darstellen:¹⁸

$$N = G^g \cdot L^{1-g} = \max$$

Wie erwähnt, ist das Nash-Produkt auf eine Maximierung der Nutzenzuwächse durch die Verhandlung ausgerichtet. Graphisch lässt sich aus der somit formulierten „gemeinsamen“ Nutzenfunktion eine Schar von Indifferenzkurven \bar{N} ableiten. Jede Indifferenzkurve ist der geometrische Ort aller Kombination aus Gewinnausschüttung (G) und Lohnsumme (L) die zu einem konstanten Nash-Produkt führen. Das Nash-Produkt ist dort maximal, wo die Indifferenzkurve den effizienten Rand B tangiert¹⁹. Die Lage der Indifferenzkurven wird dabei durch den Machtparameter bestimmt²⁰. In Abbildung 2 sind drei Verhandlungslösungen, die durch unterschiedliche Machtverhältnisse bzw. Ausprägungen von g gekennzeichnet sind.

Mathematisch lässt sich die Verhandlungslösung (Tangentialpunkt) über Lagrangeoptimierung bestimmen, die das Nash-Produkt unter der Nebenbedingung des insgesamt verteilbaren Erfolges maximiert:

$$I = G^g \cdot L^{1-g} - \lambda \cdot (G + L - B) = \max!$$

Über partielles Differenzieren lässt sich das Optimum (somit das Verhandlungsergebnis) wie folgt bestimmen:

$$\frac{\partial}{\partial G} = g \cdot G^{g-1} \cdot L^{1-g} - \lambda = 0$$

$$\frac{\partial}{\partial L} = (1-g) \cdot G^g \cdot L^{-g} - \lambda = 0$$

Damit ergibt sich:

¹⁸ Vgl. C. Holzherr, 1991, S. 55.

¹⁹ Vgl. W. Güth, 1992, S. 282-283 sowie G. Sieg, 2005, S. 81.

²⁰ Der Drohpunkt ist im vorliegenden Modell der Ursprung, also eine Zerschlagung des Unternehmens die zu Gewinnausschüttungen und Löhnen in Höhe von 0 führt.

$$g \cdot G^{g-1} \cdot L^{1-g} = (1-g) \cdot G^g \cdot L^{-g}$$

$$G = \frac{g}{1-g} \cdot L$$

Eingesetzt in die Nebenbedingung:

$$\frac{g}{1-g} \cdot L + L = B$$

Damit erhalten die Arbeitnehmer vom Erfolg einen Betrag von:

$$L^* = \frac{B}{1 + \frac{g}{1-g}}$$

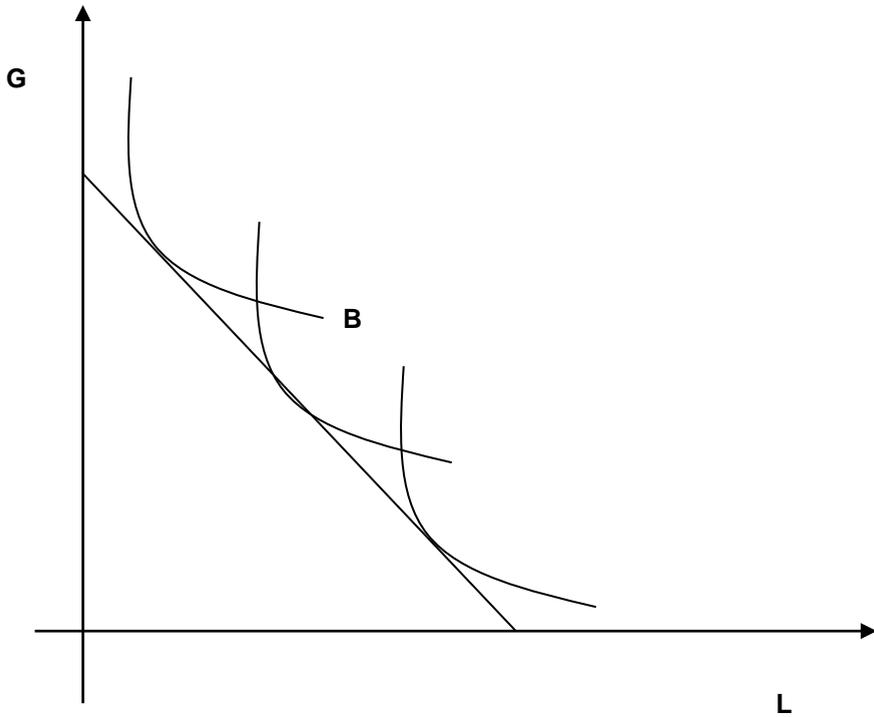
und die Anteilseigner das Komplement von:

$$G^* = B - L = B - \frac{B}{1 + \frac{g}{1-g}} = B \cdot \left[1 - \frac{1}{1 + \frac{g}{1-g}} \right]$$

Ist die Macht beider Parteien identisch, d.h. $g=0,5$, dann teilen sich beide Seiten den Erfolg in gleichem Maße:

$$L^* = G^* = \frac{B}{2}$$

Abbildung 2: Optimale Allokation in Abhängigkeit der Machtverhältnisse

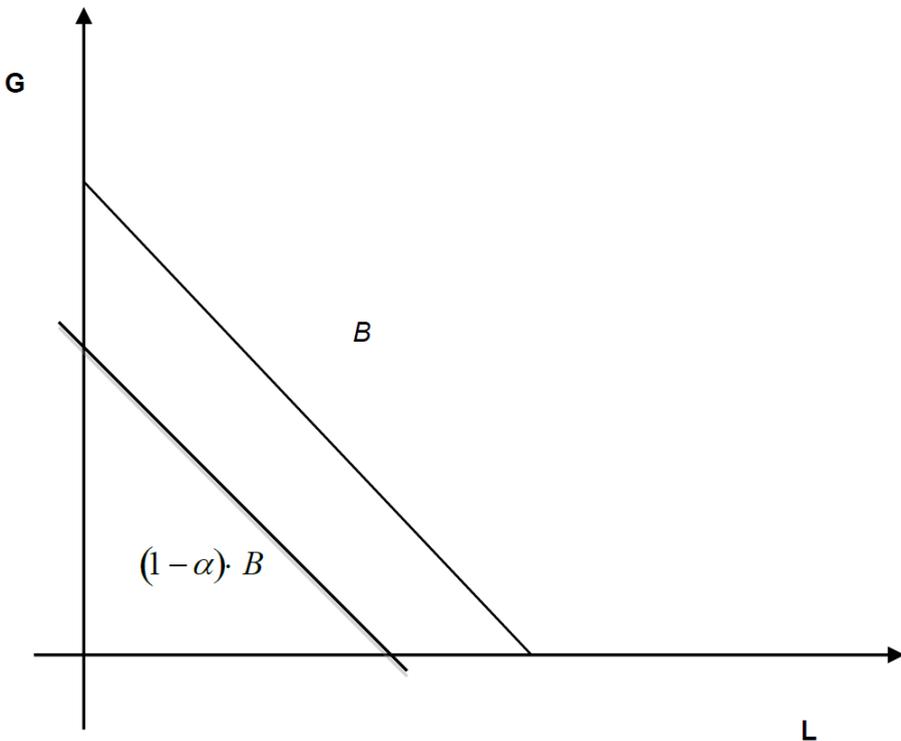


3 Grundmodell mit Krisensituation

3.1 Modellierung der Krisensituation

Bezieht man eine Krisensituation für das Unternehmen in die Betrachtung ein, dann äußert sich diese dadurch, dass sich der Erfolg B um einen Anteil a reduziert und sich damit der effiziente Rand von B zu $(1-a)B$ zum Ursprung hin verschiebt:

Abbildung 3: Krisenbedingter Rückgang des Bruttoerfolges



Das Ausmaß der Verschiebung des effizienten Randes repräsentiert dabei die Gesamtkosten der Krise für das Unternehmen. Die Kosten der Krise könnten auch als notwendige Finanzierung der Aufwendungen zur Restrukturierung des Unternehmens interpretiert werden. Für die nachfolgende Modellierung werden folgende Annahmen getroffen:

- Das Unternehmen strebt an, durch geeignete Maßnahmen wieder die ursprüngliche Ergebnissituation zu erreichen. Grund hierfür kann sein, dass die ursprüngliche Ergebnissituation B eine durchschnittliche Branchenrendite beinhaltet, die notwendig ist, um im Wettbewerb zu bestehen, da Unternehmen mit unterdurchschnittlicher Branchenrendite²¹ aus dem Wettbewerb ausscheiden (z.B. Anbieteroligopole in Konsumgütermärkten).
- Dem Unternehmen ist es nicht möglich, die ursprüngliche Ergebnissituation B durch Erhöhung des Umsatzes zu erreichen; wäre dies möglich, bestünde keine Notwendigkeit anspruchgruppenbezogene Einschränkungen der Ausschüttung eines Bruttoerfolges vorzunehmen, um Restrukturierungsbemühungen zu finanzieren.
- Des Weiteren wird angenommen, dass bereits alle Kostensenkungspotentiale ausgeschöpft sind und eine Verbesserung des Ergebnisses nur durch Einschränkungen der beiden anspruchgruppenbezogenen Zuwendungen (Löhne, Ausschüttungen) erreicht werden kann.

Die Veränderung der Gewinnsituation und damit die Verschiebung der Geraden von B1 auf B2 des Unternehmens kann auf folgende Krisentypen zurückgeführt werden, die in der Regel in einer Abfolge beobachtet werden können²²:

Strategiekrise: Das Unternehmen hat Defizite in der strategischen Ausrichtung identifiziert. Die Aufwendungen der Strategiekorrektur beeinflussen das Unternehmensergebnis negativ. Umsatzrückgänge waren noch nicht zu verzeichnen, jedoch müssen Einsparungen vorgenommen werden, damit die strategische Neuausrichtung des Unternehmens finanziert werden kann.

²¹ Vgl. Wirtz, K. E. (1986), S. 57ff.

²² Vgl.: Krystek, U., (1987), S. 26.

Indikatoren, die eine Identifikation der Strategiekrise ermöglichen, können u.a. sein²³:

	Endogen	Exogen
Latent	<ul style="list-style-type: none"> • Keine systematische Umweltdatenerfassung • Fehlende Anpassungsfähigkeit • Fehlendes strategisches Controlling • Mangelnde Unternehmensstrategie und -planung 	<ul style="list-style-type: none"> • Kontraktive gesamtwirtschaftliche Entwicklung • Unsichere politische Rahmenbedingungen • Verknappung von Rohstoffreserven • Veränderung im Kaufverhalten der Kunden
Akut	<ul style="list-style-type: none"> • Überforderung des Managements • Kündigung von Personen in Schlüsselpositionen • Fehlen von Nachfolgeprodukten 	<ul style="list-style-type: none"> • Sinkende Kaufkraft • Imageverlust • Ausfall wichtiger Lieferanten oder Kunden • Fehlende Akzeptanz der Produkte im Markt

Werden Signale, die eine Strategiekorrektur erfordern, missachtet, so folgen unvermeidbar Ergebnisverschlechterungen, die durch Umsatzrückgang und/oder Kostenanstieg hervorgerufen werden²⁴. Die dann existente Erfolgskrise kann durch nachfolgend genannte beispielhaft aufgeführte Faktoren intern oder extern induziert hervorgerufen werden:

²³ Vgl.: Krystek, U. (1987), S. 20.

²⁴ Vgl.: Krystek, U. (1987), S. 30; Serf, G. (2009), S. 19.

	Intern induziert	Extern induziert
Umsatzrückgang	<ul style="list-style-type: none"> • Qualitätsprobleme • Fehlende Produkteigenschaften • Out-of-Stock-Situationen 	<ul style="list-style-type: none"> • Wettbewerb • Stagnation Markt • Veränderung im Käuferverhalten
Kostenanstieg	<ul style="list-style-type: none"> • Technologiewahl • Personalkosten • Unerwartete Störeignisse (Rückrufaktionen etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> • Beschaffungsmarkt • Wechselkurse • Tarifabschlüsse • Gesetzliche Änderungen

Durch die Ausprägung der Machtverhältnisse wird bestimmt, welche Anspruchsgruppe, welche Höhe der Kosten der Sanierung oder Restrukturierung zu tragen hat, sei es im Zustand der Strategie- oder der Erfolgskrise. Hierbei sind im Zwei-Parteien-Modell prinzipiell folgende Konstellationen zwischen zwei Verhandlungspartnern denkbar:

- Anteilseigner und Arbeitnehmer
- Anteilseigner (mit Funktion im Unternehmen) und Anteilseigner (ohne Funktion im Unternehmen)
- Anteilseigner und Gläubiger
- Fremdkapitalgeber und Arbeitnehmer
- Gläubiger und Fremdkapitalgeber
- Anteilseigner und Fremdkapitalgeber

Alle oft konfliktären Verhandlungssituationen zwischen den verschiedenen Anspruchsgruppen können prinzipiell im dargestellten Modell abgebildet werden. In den nachfolgenden Abschnitten wird beispielhaft die Konstellation zwischen Anteilseigner und Arbeitnehmer analysiert werden.

3.2 Verteilung der Krisenkosten auf Anteilseigner und Belegschaft

Bei trotz Krise konstanten Machtverhältnissen würde sich an den Anteilen, die die beiden Parteien am nun verringerten Erfolg erhalten, nichts verändern; beide würden in gleichem Maße die „Kosten“ der Krise tragen: Das Unternehmen würde übertarifliche Zulagen abschmelzen oder im Falle einer ergebnisorientierten Entlohnung der Arbeitskräfte würde sich diese reduzieren. Gleichzeitig würde die Gewinnentnahme der Anteilseigner in gleichem Maße sinken, wie die Lohnsumme der Arbeitnehmer.

Konstante Machtverhältnisse lassen den Schluss zu, dass der Machtparameter g unabhängig von der Krise ist. Wenn sich der Machtparameter durch die Krise jedoch verändert – also endogen ist – dann kann sich durch die Krise eine veränderte Verteilung des Erfolges ergeben.

Dies lässt sich mathematisch durch die Einführung eines Parameters k , der den Einfluss der Krise auf die Macht der Eigner abbildet, darstellen. Allgemein lassen sich die Gewinne G und die Lohnsumme L in der Krise dann wie folgt bestimmen:

$$L^* = \frac{B \cdot (1 - a)}{1 + \frac{g \cdot k}{1 - g \cdot k}}$$

$$G^* = B \cdot (1 - a) \cdot \left[1 - \frac{1}{1 + \frac{g \cdot k}{1 - g \cdot k}} \right]$$

Im Falle 1 könnten die Arbeitnehmer trotz der Krise ihre Entlohnung konstant halten, wenn gilt:

$$L^* = \frac{B \cdot (1 - a)}{1 + \frac{g \cdot k}{1 - g \cdot k}} = \frac{B}{1 + \frac{g}{1 - g}}$$

löst man nach k auf, so ergibt sich:

$$k = \frac{1 - \frac{1-g}{1-a}}{g}$$

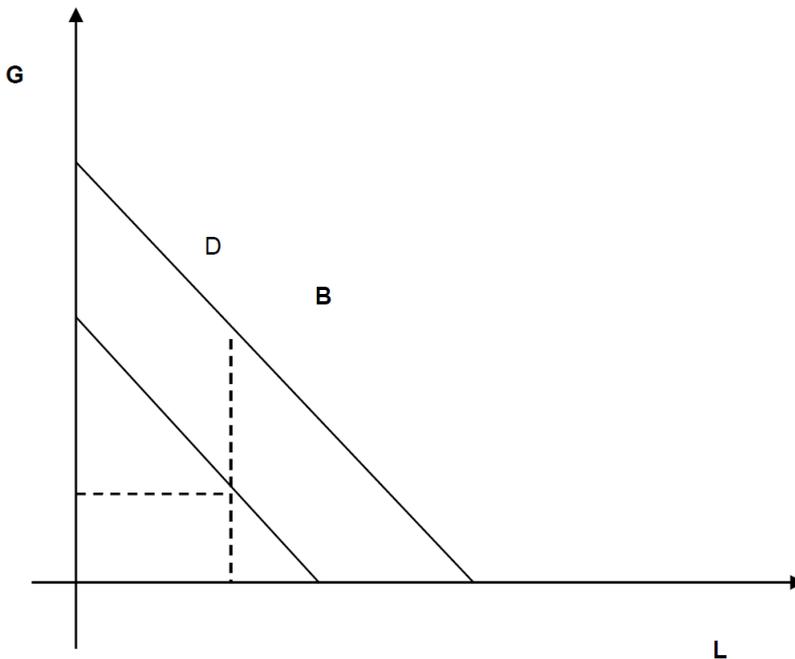
Dies gibt an, auf welches Niveau des ursprünglichen Niveaus die Macht der Eigner durch die Krise sinken müsste, damit die Arbeitnehmer bei einem krisenbedingten Erfolgsrückgang um einen Anteil von a (%) ihr ursprüngliches Lohnniveau aufrechterhalten könnten und somit die Krise nur von den Eignern bezahlt werden müsste. Sind z.B. vor der Krise beide Seiten gleich mächtig ($g=0,5$) und bewirkt die Krise eine Reduktion des Erfolges um 20% ($a=0,2$), dann könnten die Arbeitnehmer ihr ursprüngliches Entlohnungsniveau nur aufrechterhalten, wenn für k gilt:

$$k = \frac{1 - \frac{1-0,5}{1-0,2}}{0,5} = 0,75$$

Dies bedeutet, dass ein Absinken des Erfolges um 20% die Macht der Anteilseigner auf $g \cdot k = 0,5 \cdot 0,75 = 0,375$ verringern und damit ein Anstieg der Macht der Belegschaft auf 0,625 erfolgen müsste. Graphisch führt dies in Abbildung 4 zu Punkt D.

Abbildung 4: Alleinige Übernahme der Krisenkosten durch die Anteilseigner

für den Fall $k = \frac{1 - \frac{1-g}{1-a}}{g}$



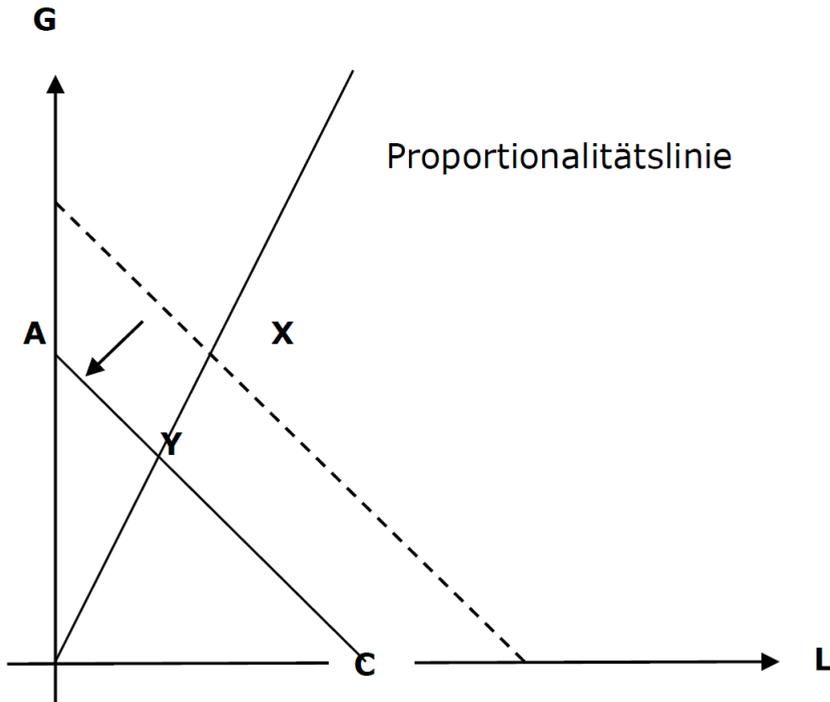
Hier lässt sich erkennen, dass im neuen Verhandlungsergebnis die Lohnsumme konstant geblieben ist, die Gewinne der Anteilseigner aber stark gesunken sind. Somit wurden die Kosten der Krise von den Anteilseignern alleine getragen. Ein solches Ergebnis ist z.B. zu erwarten, wenn es sich um eine reine Unternehmenskrise in einem ansonsten prosperierenden ökonomischen Umfeld handelt. Wenn die Krisenkosten dann an die Belegschaft weitergegeben würden, würden massive Fluktuationbewegungen auftreten und den Abwärtstrend für das Unternehmen verstärken.

In Abhängigkeit von der Auswirkung der Krise auf die Machtkonstellationen innerhalb des Unternehmens kommen somit aus Sicht des Managements unterschiedliche „Finanzierungsquellen“ zur Krisenreaktion in Betracht. In der Situation gemäß Abbildung 4 lässt sich z.B. keine Verschlechterung der

Entlohnungs- und Arbeitsbedingungen durchsetzen, hier schlägt die Krise unmittelbar auf die Gewinnausschüttungen durch.

Abbildung 5 zeigt die drei prinzipiell denkbaren Konstellationen (A, Y, C) zwischen den beiden verhandelnden Parteien, die bei der impliziten Verhandlung über die Verteilung der Krisenkosten auftreten können. Dabei kennzeichnet die Verschiebung des effizienten Randes wiederum die Erfolgswirkung der Krise. Der Punkt X gibt die ursprüngliche Aufteilung des Bruttoerfolges auf die Anteilseigner (G) und die Belegschaft (Lohnsumme) an, die die vor der Krise herrschende Machtkonstellation beinhaltet (vgl. Abschnitt 2). Die im Ursprung beginnende Gerade auf der die Punkte X und Y liegen, ist die Proportionalitätslinie. Wenn die Verteilung des verminderten Bruttoerfolges durch den Punkt Y repräsentiert wird, dann wurden die vor der Krise anteiligen Parteien auch während der Krise unverändert beibehalten. Dies tritt auf, wenn die Krise zu keiner relativen Veränderung der Machtkonstellationen geführt hat. Falls sich infolge der Krise aber Partenteilungen auf der Strecke zwischen A und Y ergeben, dann hat sich die Macht zugunsten der Anteilseigner verschoben. Dann tragen die Arbeitnehmer den größeren Anteil der Krisenkosten. Verhandlungsergebnisse zwischen Y und C können dagegen auftreten, wenn sich die Machtverhältnisse durch die Krise zugunsten der Belegschaft verschoben haben, die auf diesem Streckenabschnitt einen größeren Anteil des (durch die Krise verminderten) Bruttoerfolges erhält als vor der Krise.

Abbildung 5: Machtabhängige Verteilung der Krisenkosten



Folgende inhaltliche Interpretationen der Bereiche A bis C sind beispielhaft denkbar:

Im Bereich zwischen Y und C (Punkte auf dem effizienten Rand unterhalb der Proportionalitätsgeraden) liegen die Verhandlungspunkte, bei denen die Gruppe der Anteilseigner den größeren Anteil des Verlustausmaßes im Vergleich zur Arbeitnehmerseite zu tragen hat. Dies bedeutet, dass das Drohpotential der Anteilseigner geringer ist als das der Arbeitnehmer. Beispiele hierfür können sein:

- Spezielle Kompetenzen auf Seite der Arbeitnehmer, die einen Wechsel zu einem anderen Arbeitgeber erleichtern.
- Gesetzliche Rahmenbedingungen, die eine Lohnabsenkung und/oder Entlassungen verhindern (z.B. gesetzliche Mindestlöhne)

- Arbeitgeberseitige verschuldete „Schieflage“ des Unternehmens, z.B. durch strategische Fehlentscheidungen, die nur schwer der Arbeitnehmerseite erklärt werden können.
- Fehlverhalten auf der Seite der Anteilseigner, z.B. übermäßige Gewinnentnahmen, die die Weiterentwicklung des Unternehmen verhindern

Im Bereich zwischen A und Y (Punkte auf dem effizienten Rand oberhalb der Proportionalitätsgeraden) liegen Verhandlungspunkte, bei denen die Anteilseignerseite ein im Vergleich zur Arbeitnehmerseite relativ geringeres Verlustausmaß zu tragen hat. Dies bedeutet, dass das Drohpotential der Anteilseigner und die Macht zur Durchsetzung größer sind als die der Arbeitnehmerseite. Beispiele hierfür können sein:

- Eine Wirtschafts- und/oder Branchenkrise macht den arbeitnehmerseitigen Wechsel zu einem anderen Arbeitgeber unmöglich, da bei anderen Unternehmen aufgrund der Krise die gleichen Bedingungen vorherrschend sind und keine Nachfrage nach Arbeitskräften besteht.
- Im Unternehmen werden von den Arbeitnehmer Tätigkeiten ausgeführt, für die keine besonderen Kompetenzen notwendig sind („Billigjobs“), so dass es für die Anteilseigner relativ einfach ist Arbeitskräfte zu ersetzen²⁵.
- Die gesetzlichen Rahmenbedingungen (z.B. kein existierender Kündigungsschutz) ermöglichen problemlose Kündigungen mit keinen oder geringen Abfindungen.

Im Punkt Y (auf der Proportionalitätsgeraden) liegen Verhandlungsergebnisse, bei denen beide Parteien den Verlust bei unveränderter Machtkonstellation untereinander aufteilen. Folgende Situationen sind hier denkbar:

- Paritätische Machtverhältnisse, wie z.B. im Rahmen der letzten Wirtschaftskrise im Falle gegenseitiger Abhängigkeit zu beobachten waren; wenn z.B. spezielle Kompetenzen auf der Arbeitnehmerseite, deren Verlust die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens nach der Krise in Frage gestellt hätte, vorherrschen, gleichsam aber auf der

²⁵ So verkündete Karstadt Quelle im März 2004 angesichts von Personal- und Gehaltskürzungen, die Dividende je Aktie jedoch konstant bei 0,71 EUR zu belassen (Vg.: Spiegel online 19.03.2004).

Seite der Anteilseigner alle Möglichkeiten der Verlustübernahme weitgehend ausgeschöpft sind²⁶.

- Langfristige Vertrauensbeziehungen zwischen den beiden Parteien in Kombination mit Wertesymmetrien können, wenn keine Partei einen Betrug der anderen Partei befürchtet, ebenfalls zu einer anteilmäßig konstanten Verlustaufteilung führen.

²⁶ Im Januar 2006 setzte sich Kirk Kerkorian, der einen Anteil von 7,6% der GM Aktien hielt, für eine Halbierung der Jahresdividende ein. Parallel hierzu wurde über massiven Personalabbau verhandelt (Vgl.: Spiegel online 11.01.2006).

4 Schlussbetrachtung

In dem vorliegenden Artikel wurden innerbetriebliche Machtverhältnisse als Determinante der Verteilung von Krisenkosten identifiziert. Dabei wurde die Verteilung der Krisenkosten als implizites Verhandlungsspiel modelliert. Diesbezüglich ist von zentraler Bedeutung, ob es sich um eine eher auf ein Einzelunternehmen bezogene Krise oder eher um eine strukturelle Krise der Branche oder Gesamtwirtschaft handelt. Je nach Krisenform, wird sich die Krise auf die unternehmensinterne Machtverteilung auswirken. Damit lassen sich real beobachtbare Phänomene unterschiedlicher Verteilungen der Krisenkosten in Unternehmen erklären. Erweiterungen des vorliegenden Modells sind z.B. in folgenden Aspekten denkbar: Hinsichtlich der Modellannahmen könnte man unterschiedliche Risikoeinstellungen von Anteilseignern und Arbeitnehmern modellieren (z.B. risikoaverse Arbeitnehmer, risikoneutrale Anteilseigner). Prinzipiell könnte man das Modell auch auf andere Anspruchsgruppen beziehen (vgl. Hierzu die Ausführungen am Ende des Abschnitts 3.1).

Quellenverzeichnis

- Binore, K./ Dasgupta, P.: The Economics of Bargaining. Oxford 1987.
- Bürkle, T.: Die Suche nach einem Phantom. Objektive Lohngerechtigkeit gibt es nicht. In: Frankfurter Rundschau Nr. 277, 27.11.2003. S. 36.
- Crone, A., Werner, H.: Handbuch modernes Sanierungsmanagement, München 2007.
- Evertz, D./ Kraus, K.-J.: Restrukturierung und Sanierung. In: Sommerlatte, T./ Mirow, M./ Niedereichholz, C./ von Windau, P. (Hg.): Handbuch der Unternehmensberatung. Organisationen führen und entwickeln. Erich Schmidt Verlag Berlin, 2006. S. 3810-3819.
- Gauthier, D.: Social Choice and Distributive Justice. In: Philosophia. Vol. 7, 1987. S. 239-253.
- Güth, W.: Spieltheorie und ökonomische (Bei)Spiele. Berlin et.al., Springer-Verlag, 1992.
- Holzherr, C.: Lohnverhandlungen mit unterschiedlichen gesamtwirtschaftlichen Ideologien. Ein Beitrag zur Verhandlungstheorie des Lohnes. Heidelberg 1991.
- Hutzschenreuther, T., Griess-Nega, T.: Krisenmanagement. Grundlagen – Strategien – Instrumente, Wiesbaden 2007.
- Kalai, E./ Smorodinsky, M.: Other Solutions to Nash's Bargaining Problem. In: Econometrica. Vol. 43, 1975. S. 513-518.
- Krystek, U.: Unternehmenskrisen: Beschreibung, Vermeidung und Bewältigung überlebenskritischer Prozesse in Unternehmungen, Wiesbaden 1987.
- Krystek, U., Moldenhauer, R.: Handbuch Krisen- und Restrukturierungsmanagement. Generelle Konzepte, Spezialprobleme, Praxisberichte, Stuttgart 2007.
- Laux, H.: Entscheidungstheorie. 6. Auflage. Berlin et. al., Springer-Verlag, 2005.
- Nash, J.F.: The Bargaining Problem. In: Econometrica. Vol. 18, 1950. S. 155-162.

Nicholson, W.: Microeconomic Theory. Fort Worth. 1992.

Roth, A.E.: Axiomatic Models of Bargaining.

Rubinstein, A.: Perfect Equilibrium in a Bargaining Model. In: K. Binmore/ P. Dasgupta (Hg.): The Economics of Bargaining. Oxford 1987. S. 47-60.

Serf, G. P.: Krisenfrüherkennung und Krisenmanagement, Saarbrücken 2009.

Sieg, G.: Spieltheorie. 2. Auflage. München/ Wien 2005.

Wirtz, K. E.: Wettbewerbsdruck und Problemlösungsinitiative: Determinanten der Nachfrage nach externer Unternehmensberatung, Berlin 1986.

Wörner, F.: BP zahlt Milliarden – und streicht Dividende. DW-WORLD.DE. <http://www.dw-world.de/dw/article/0,,5691687,00.html> (2.12.2010).

Teil III Ökonomische und rechtliche Aspekte der Krisenbewältigung

4 Strategische Finanzkommunikation in der Unternehmenskrise

Eric Frère¹, Alexander Zureck² und Tino Bensch³

¹ Prof. Dr. Dr. habil. Eric Frère: FOM Hochschule für Oekonomie & Management Essen, Direktor des isf.

E-Mail: eric.frere@fom.de

² Alexander Zureck, MBA: FOM Hochschule für Oekonomie & Management Essen, wissenschaftlicher Mitarbeiter des isf.

E-Mail: alexander.zureck@fom.de

³ Tino Bensch, MBA: FOM Hochschule für Oekonomie & Management Essen, wissenschaftlicher Mitarbeiter des isf.

E-Mail: tino.bensch@fom.de

Inhalt

Abbildungsverzeichnis.....	119
1 Einleitung.....	120
2 Historische Entwicklung und aktuelle Ziele in der Finanz- kommunikation	121
2.1 Theoretische Grundlagen für die Finanzkommunikation.....	121
2.2 Grundsätze erfolgreicher Finanzkommunikation.....	123
2.3 Adressaten in der Financial Community.....	125
2.4 Rechtliche Rahmenbedingungen für börsennotierte Unternehmen	128
2.5 Instrumente der Finanzkommunikation	131
3 Finanzkommunikation in der Unternehmenskrise	134
3.1 Stufen einer Krise	134
3.2 Herausforderungen im Rahmen der Krisenkommunikation	136
4 Beispiele zur Krisenkommunikation	138
5 Lösungsansätze und Handlungsempfehlungen	141
6 Fazit und Ausblick	143
Literaturverzeichnis	144

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Finanzwirtschaftliche und kommunikationspolitische Ziele ... 123

Abbildung 2: Financial Community 126

Abbildung 3: Transparenzanforderungen 129

Abbildung 4: Verpflichtende und freiwillige Maßnahmen
in der Börsenkommunikation 132

Abbildung 5: Typischer Krisenverlauf 135

1 Einleitung

Die Globalisierung und die Digitalisierung im Bereich des Finanzwesens haben den Wettbewerb um neues Kapital für Unternehmen verschärft. Um in dieser Konkurrenz erfolgreich zu sein, bedarf es seitens der Unternehmen vor allem an Transparenz und Kooperationsverhalten gegenüber aktuellen und potenziellen Investoren.

In die Krise geratende Unternehmen haben es im Wettbewerb besonders schwer, da die Ausfallwahrscheinlichkeit für die Investoren stark steigt. Unternehmen können dabei aus verschiedenen exogenen und endogenen Gründen in Krisen geraten, in denen sich die Refinanzierungsbedingungen für die Unternehmen verschlechtern. Umso wichtiger ist es, die Fremd- und Eigenkapitalgeber in die aktuellen Entwicklungen einzubeziehen, Vertrauen in das Management und das Geschäftsmodell des Unternehmens aufrecht zu erhalten und verlässliche Zukunftsaussichten darzulegen. Neben sämtlichen betriebs- und finanzwirtschaftlichen Maßnahmen zur Bewältigung der Unternehmenskrise spielt der Dialog mit den Investoren eine entscheidende Rolle.

Das Ziel dieses Beitrags ist es, die finanzkommunikativen Möglichkeiten von Unternehmen im Rahmen einer Unternehmenskrise zu erörtern. Hierzu werden Voraussetzungen, Maßnahmen und Grenzen erfolgreicher Finanzkommunikation in der Krise näher betrachtet. Eine theoretische Fundierung begründet die Notwendigkeit und Relevanz der Kapitalmarktkommunikation. Es soll zudem dargelegt werden, wie Verantwortlichen im Unternehmen die Kommunikation mit der Financial Community sinnvoll und effektiv gestalten können.

2 Historische Entwicklung und aktuelle Ziele in der Finanzkommunikation

2.1 Theoretische Grundlagen für die Finanzkommunikation

Die Notwendigkeit der Kapitalmarktkommunikation ergibt sich aus vorhandenen Informationsasymmetrien zwischen dem kapitalsuchenden Unternehmen und der Financial Community⁴. Informationsasymmetrien sind die Folge unvollkommener Kapitalmärkte und verursachen Prinzipal-Agent-Probleme, welche u.a. in der Prinzipal-Agent-Theorie erläutert werden.⁵ Die Prinzipal-Agent-Theorie ist ein Teilbereich der Neuen Institutionenökonomik.⁶

Grundlage der Problematik ist eine Vertragsbeziehung zwischen Prinzipal (im Kontext der Finanzkommunikation die Financial Community, insbesondere die Investoren) und dem Agenten (Unternehmen). Zwischen beiden Parteien bestehen wechselseitige Informationsasymmetrien, wobei das Unternehmen der stets besser informierte Vertragspartner ist.⁷

Je nach Stellung des Kapitalgebers unterscheiden sich die relevanten Informationen für eine Investition, da sich das Interesse von Eigen- und Fremdkapitalgebern unterscheidet. Eigenkapitalgeber begründen ein Beteiligungsverhältnis mit dem Unternehmen und verfolgen dabei das Ziel der Wertsteigerung ihrer Investition sowie die langfristige Erzielung von Gewinnen bzw. die Ausschüttung einer Dividende. Fremdkapitalgeber gehen ein Schuldverhältnis mit dem Unternehmen ein. Als Gläubiger erwarten sie vom Unternehmen die vereinbarte Verzinsung und die fristgerechte Rückzahlung des überlassenen Kapitals.⁸

Es ist jedoch möglich, dass das Unternehmen vertreten durch das Management abweichende oder gar konkurrierende Ziele verfolgt und nicht im Interesse der Kapitalgeber agiert.⁹ Beide Vertragsparteien handeln dann im eigenen Interesse und es tritt ein typisches Prinzipal-Agent-Problem auf. Daraus können sowohl ex ante, als auch ex post – vor bzw. nach Vertragsabschluss – solche Probleme entstehen. Ein Beispiel hierfür ist Hidden In-

⁴ Zur Financial Community zählen Investoren und Multiplikatoren.

⁵ Vgl. Heseler, 2013, S. 18; Pindyck & Rubinfeld, 2013, S. 863.

⁶ Vgl. Zureck, 2015, S. 5–8.

⁷ Vgl. Jensen & Meckling, 1976, S. 309.

⁸ Vgl. Heseler, 2013, S. 20–21.

⁹ Vgl. Frère, Jäger, & Nadilo, 2012, S. 27; Jensen & Meckling, 1976.

tion. Die Ziele des Managements sind für den Investor weder vor noch nach dem Investment gänzlich bekannt. Hidden Action und Hidden Information sind Beispiele für Prinzipal-Agenten-Probleme nach Vertragsabschluss.¹⁰

Im Kontext der Finanzkommunikation hat insbesondere die Hidden Action eine besondere Bedeutung. Nicht oder kaum überprüfbare Handlungen des Managements sind eine Gefahr für Investoren. Diese Tätigkeiten und Leistungen des Managements sind oftmals nicht ersichtlich. Investoren können die Managementleistungen meist nur schwer einschätzen.¹¹

Die Finanzkommunikation dient dem Abbau der beschriebenen Informationssymmetrien zwischen Investor und Unternehmen, vertreten durch das Management. Die Ziele der Finanzkommunikation lassen sich dabei in finanzwirtschaftliche und kommunikationspolitische Ziele aufteilen. Diese beiden Zielbereiche werden vom Oberziel, der Steigerung des Unternehmenswertes, abgeleitet. Zwischen ihnen bestehen Wechselwirkungen.¹²

Folgende Grafik fasst die relevanten finanzwirtschaftlichen und kommunikationspolitischen Ziele zusammen:

¹⁰ Vgl. Zureck, 2015, S. 13.

¹¹ Vgl. Pindyck & Rubinfeld, 2013, S. 863.

¹² Vgl. Achleitner & Bassen, 2001, S. 8.

Abbildung 1: Finanzwirtschaftliche und kommunikationspolitische Ziele

Nachhaltige Unternehmenswertsteigerung Kommunikation des fairen Unternehmenswerts		
Teil- ziele	Finanzwirtschaftlich	Kapitalkostenreduktion Volatilitätssenkung Globaler Kapitalmarktzugang Schutz vor feindlichen Übernahmen Optimierung der Aktionärsstruktur
	Kommunikationspolitisch	Vertrauensaufbau Erhöhung des Bekanntheitsgrads Informationsasymmetrienreduktion Reputationstärkung Arbeitgeberattraktivität

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Frère, Zureck & Jäger, 2012, S. 8

2.2 Grundsätze erfolgreicher Finanzkommunikation

Im Fokus der Finanzkommunikation steht die Kapitalkostenoptimierung. Gute Finanzkommunikation dient der Transparenzerhöhung und reduziert langfristig die Risikoprämie, welche Anleger für ihr Investment verlangen. Darüber hinaus wird die langfristige Kapitalbeschaffung erleichtert.¹³

Die Finanzkommunikation hat ihren Ursprung in den Investor Relations. Der Begriff Investor Relations ist mit börsennotierten Gesellschaften assoziiert, die am Kapitalmarkt Eigen- und Fremdkapitaltitel begeben haben.¹⁴ In den vergangenen Jahren nutzen auch immer mehr nicht emissionsfähige Unternehmen den Kapitalmarkt als Refinanzierungsquelle, u.a. im Kontext von Mittelstandsanleihen oder Crowd Finance-Instrumenten. Im Kontrast zur Investor Relations umfasst der Begriff Finanzkommunikation somit neben den emissionsfähigen auch die nicht emissionsfähigen Unternehmen, die nicht unbedingt im organisierten Kapitalmarkt aktiv sein müssen.

¹³ Vgl. Kirchhoff, 2009, S. 38; Mindermann, 2000, S. 25.

¹⁴ Vgl. Frère, Zureck, u. a., 2012, S. 6–8.

Die Finanzkommunikation „ist eine strategische Managementaufgabe, die Finanzen, Kommunikation, Marketing, Recht und Compliance umfasst, um einen möglichst effektiven Dialog zwischen Unternehmen, der Financial Community und anderen Multiplikatoren, [...]“¹⁵ zu schaffen. Zielsetzung ist hierbei, das Unternehmen für Investoren realistisch, hinsichtlich tatsächlicher und wahrscheinlicher Entwicklungen, darzustellen und die Refinanzierungskosten zu optimieren.

Wie die Public Relations ist die Finanzkommunikation ein Teilbereich der Unternehmenskommunikation. Im Gegensatz zur Public Relations bezieht sich die Finanzkommunikation immer auf finanzwirtschaftliche Fragestellungen.¹⁶ Das Ziel von Public Relations ist die Beziehung zwischen der Unternehmung und der Allgemeinheit zu pflegen, um somit ein positives Unternehmensimage zu schaffen.¹⁷

Für eine erfolgreiche Finanzkommunikation sind folgende Grundsätze unumgänglich:¹⁸

- Grundsatz der Stetigkeit: Kapitalmarktkommunikation sollte kontinuierlich, in guten wie in schlechten Zeiten, betrieben werden.
- Grundsatz der Glaubwürdigkeit: Die Zielgruppe muss den veröffentlichten Daten und Informationen Glauben schenken können.
- Grundsatz der Wesentlichkeit: Veröffentlichte Informationen sind auf das Wesentliche zu beschränken.
- Grundsatz der Zielgruppenbezogenheit: Die Veröffentlichung von Informationen ist an die speziellen Informationsbedürfnisse der Zielgruppe anzupassen.
- Grundsatz der Transparenz: Bei der Veröffentlichung von Informationen und Zahlen sind Branchenzahlen und/oder Vergangenheitszahlen in Relation zu setzen, um Vergleiche zu ermöglichen.
- Grundsatz der Aktualität: Unternehmensinformationen sind zeitnah, zeitgemäß und kontinuierlich zu veröffentlichen. Gerüchten sollte umgehend mit Fakten begegnet werden.

¹⁵ Zureck, 2014, S. 90 auf Basis des englischen Originals Cole u. a., 2014, S. 4.

¹⁶ Vgl. Kirchhoff, 2009, S. 51–52; Laskin, 2010, S. 3.

¹⁷ Vgl. Ruisinger & Jorzik, 2013, S. 6.

¹⁸ Vgl. Kirchhoff, 2009, S. 41–42.

2.3 Adressaten in der Financial Community

Die Adressaten der Finanzkommunikation, die sogenannte Financial Community, sind in Abgrenzung zu den Adressaten der Public Relations eine Teilöffentlichkeit, mit einem Fokus auf den Kapitalmarkt. Mit Hilfe der Finanzkommunikation sollen die Bedürfnisse und Interessen der Financial Community im Zusammenhang mit Investitionsentscheidungen befriedigt werden.¹⁹ Die Zielgruppe umfasst institutionelle und private Investoren sowie Multiplikatoren.²⁰

Zu den institutionellen Investoren gehören Versicherungsgesellschaften, Pensionsfonds, Kapitalanlagegesellschaften oder Banken, welche betragsmäßig über große Anlagevolumina verfügen. Durch ihre umfangreichen Investitionen hat diese Gruppe erheblichen Einfluss auf das Geschehen am Kapitalmarkt.²¹ Die privaten Investoren sind eine heterogene und zahlenmäßig große Gruppe. Im Vergleich zu den institutionellen Investoren weisen Privatinvestoren jedoch ein wesentlich geringeres Anlagevolumen auf.²² Zu den Multiplikatoren zählen u.a. die Finanzmedien, Finanzanalysten und Ratingagenturen. Sie spielen eine wichtige Rolle für die Kapitalmarktkommunikation der Unternehmen, da ihre Veröffentlichungen, Einschätzungen und Analysen die Entscheidungsbasis für institutionelle Investoren, aber auch für Privatinvestoren sein können. Zudem sorgen Multiplikatoren für eine kostengünstige und schnelle Informationsbereitstellung für alle Kapitalmarktakteure.²³

¹⁹ Vgl. Ruisinger & Jorzik, 2013, S. 324.

²⁰ Vgl. Kirchhoff, 2009, S. 47.

²¹ Vgl. Schnorrenberg, 2008, S. 143.

²² Vgl. Hocker, 2003, S. 67; Kirchhoff, 2009, S. 47.

²³ Vgl. Diehl, Loistl, & Rehkugler, 1998, S. 7; Kirchhoff, 2009, S. 52; Wiedmann & Wüstefeld, 2011, S. 50.

Abbildung 2: Financial Community



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kirchhoff, 2009, S. 51–52

Die Informationsmittler werden auch als Multiplikatoren bezeichnet, weil diese das Meinungsbild privater und institutioneller Investoren beeinflussen. Dieser Verstärkungseffekt führt zu einer Neujustierung des Informationsgehalts einer einzelnen Information. Positive Presseberichte der Finanzmedien oder gute Zukunftsprognosen für ein Unternehmen durch Finanzanalysten oder Ratingagenturen können zu einer erhöhten Wertpapiernachfrage führen. Im umgekehrten Fall führen Unternehmenskrisen mit von den Multiplikatoren attestierten schlechten Zukunftsprognosen meist zu Wertpapierverkäufen und Kursverlusten. Die verschiedenen Anspruchsgruppen innerhalb der Financial Community haben unterschiedliche Kenntnisstände und verschie-

dene Informationsbedürfnisse. Aus diesem Grund werden unterschiedliche zielgruppenadäquate kommunikative Maßnahmen benötigt.²⁴

Der richtige Umgang mit negativen Nachrichten im Rahmen der Finanzkommunikation gestaltet sich schwierig. Negative Nachrichten haben im Vergleich zu positiven Nachrichten ein stärkeres Gewicht für Investoren. Investoren reagieren oftmals übertrieben auf negative Nachrichten, indem sie verstärkt Ihre Anteile verkaufen. Die richtige Positionierung einer negativen Nachricht ist somit für Unternehmen von immenser Bedeutung, da sowohl eine zu frühe als auch eine zu späte Verbreitung, gerade im Internet, eine Multiplikatorwirkung erzeugen kann.²⁵

Unternehmen kennen ihre institutionellen Investoren. Diese haben wegen der erhöhten Investitionsvolumina und ihres spezifischen Investitionsentscheidungsaufbaus andere Ansprüche an die Berichterstattung als private Investoren oder Multiplikatoren. In den Entscheidungsprozess sind bei institutionellen Investoren häufig viele Entscheidungsträger (Buying Center) eingebunden, welche rational und basierend auf weitreichenden Informationen der aktuellen Unternehmenslage und den Zukunftsprognosen durch Analysten und Ratingagenturen die Entscheidung treffen, ob Wertpapiere gekauft, gehalten oder verkauft werden sollen.²⁶ Privatinvestoren treffen Ihre Entscheidung oftmals emotional und handeln zeitversetzt analog zum allgemeinen Marktgeschehen.²⁷

Multiplikatoren beeinflussen sowohl die Investitionsentscheidungen von privaten Investoren als auch von institutionellen Investoren, sodass Unternehmen weitreichende mehrstufige Kommunikationswege nutzen und ein enger Kontakt zu den Multiplikatoren ist angeraten. Dies soll möglichst positive Empfehlungen bewirken, da eine transparente, kontinuierliche Berichterstattung mit der Beseitigung von offenen Fragen und Missverständnissen dazu beiträgt den „fairen“ Unternehmenswert zu ermitteln.

Die Empfehlungen werden von privaten und institutionellen Investoren geschätzt, weil diese „großen Wert auf eine neutrale, sachlich und fachlich

²⁴ Vgl. Diehl u. a., 1998, S. 7–10; Kirchhoff, 2009, S. 47–48; Nix, 2000, S. 35–43.

²⁵ Vgl. Alfonso & Suzanne, 2008, S. 146.

²⁶ Vgl. Diehl u. a., 1998, S. 7–10; Kirchhoff, 2009, S. 49–51; Nix, 2000, S. 38–41.

²⁷ Vgl. Jaroszek & Dick, 2014, S. 1–2.

kompetente Analyse [legen], die die Chancen, Risiken, Stärken und Schwächen des jeweiligen [Unternehmens] aufzeigt.“²⁸

Im Kontext der Finanzmedien gewinnen die Onlinemedien neben den Printmedien immer mehr an Bedeutung. Sie eignen sich insbesondere für die Kommunikation mit Privatinvestoren, da jene Anlageentscheidungen überwiegend auf der Basis von Informationen aus dem Internet treffen. In den Entscheidungsprozess werden sowohl die Online-Auftritte der Printmedien als auch eigene Finanz-Communities einbezogen.²⁹

Finanzkommunikation richtet sich neben den externen auch an interne Zielgruppen. Dies sind vor allem Mitarbeiter, insbesondere Führungskräfte des Unternehmens. Die Finanzkommunikation soll das kapitalmarktorientierte Denken und Handeln bei den Mitarbeitern fördern, damit Erwartungen der externen Zielgruppen erfüllt werden können.³⁰

2.4 Rechtliche Rahmenbedingungen für börsennotierte Unternehmen

Kapitalgesellschaften mit Anteilen, die an der Börse oder außerbörslich gehandelt werden, unterliegen in Deutschland Offenlegungspflichten, die bei der Finanzkommunikation zwingend beachtet werden müssen. Diese Pflichten beinhalten z.B. die Veröffentlichung des Jahresabschlusses, die Abhaltung von Hauptversammlungen für Aktionäre und die Veröffentlichung von Ad-hoc-Meldungen. Je nach Unternehmensgröße und Börsenhandelssegment können hierbei unterschiedliche Vorgaben gelten, so dass neben rechtlichen Bestimmungen auch börsenspezifischen Regelungen beachtet werden müssen.

Die Börse, als Handelsplatz für Wertpapiere, wird in die beiden Marktsegmente regulierter Markt und Open Market unterteilt. Der regulierte Markt basiert auf gesetzlichen Vorgaben und börsenspezifischen Regelungen, die an Emittenten in diesem Marktsegment die weitreichendsten Transparenzanforderungen stellen. Dem Emittenten stehen die beiden Transparenzlevels Prime Standard und General Standard zur Auswahl, welche auf börsenspezifische Regelungen basieren. Die genannten Transparenzlevels beziehen sich auf die Frankfurter Wertpapierbörse, bei anderen deutschen

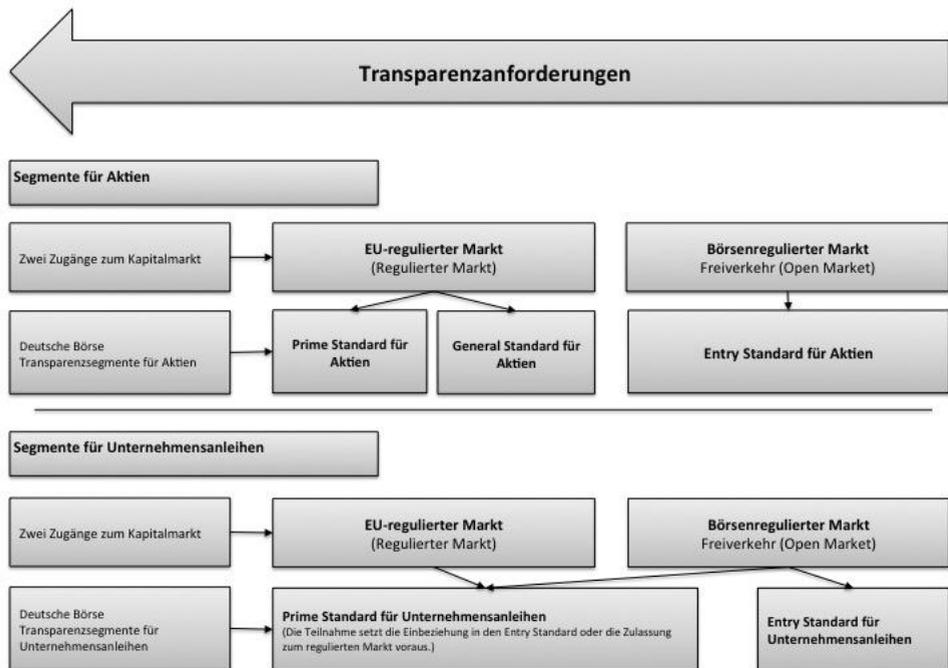
²⁸ Nix, 2000, S. 37.

²⁹ Vgl. Reiter, Frère, Zureck, & Bensch, 2014, S. 14.

³⁰ Vgl. Mindermann, 2000, S. 27.

Börsenplätzen können Benennungen sowie börsenspezifischen Regelungen abweichen.³¹

Abbildung 3: Transparenzanforderungen



Quelle: „Marktsegmente und Transparenzlevel“, 2015

Der General Standard bietet Unternehmen im Vergleich zum Prime Standard einen einfacheren Zugangsweg zum organisierten Kapitalmarkt. Hier sind geringere Pflichten zu erfüllen, die mit geringeren Kosten einhergehen. Als Zielgruppe gelten kleinere und mittlere Unternehmen, welche inländische Investoren fokussieren. Wesentliche Pflichten sind die Veröffentlichung des Jahres- und Halbjahres-Finanzberichtes nach internationalen Standards inklusive der Erstellung des Bilanzendes, dem Lagebericht, bzw. dem Zwischenlagebericht. Der Vorstand muss Zwischenmitteilungen zur Entwicklung der Geschäftstätigkeit der Gesellschaft veröffentlichen. Zu den weiteren Fol-

³¹ Vgl. „Marktsegmente und Transparenzlevel“, 2015.

gepflichten zählen z.B. Veröffentlichung von eigenen Aktienhandelstätigkeiten von Geschäftsführern, Aufsichtsräten oder sonstigen Personen mit Zugang zu Insiderinformationen (Directors' Dealings).³²

Gemäß § 15 WpHG ist ein Emittent von Finanzierungsinstrumenten verpflichtet, ihn betreffende Insiderinformationen in Ad-hoc-Mitteilungen unmittelbar zu veröffentlichen. Bezwecken sollen diese Mitteilungen, dass alle Marktteilnehmer den gleichen Informationsstand besitzen und sich niemand durch einen Informationsvorsprung einen Vorteil verschaffen kann.³³ Besonders in Krisensituationen ist dieser Aspekt von besonderer Bedeutung, da unwissende Investoren andernfalls von der Krise überrascht werden und mit weitreichenden Verlusten konfrontiert werden könnten.

Der Prime Standard eignet sich eher für größere Unternehmen mit einer internationalen Investorenausrichtung und ist gegenüber dem General Standard mit höheren Kosten und weitreichenderen Auflagen verbunden. Neben der Erstellung der Jahres- und Halbjahres-Finanzberichte mit den zugehörigen Anhängen, sind Quartalsberichte in deutscher und englischer Sprache zu veröffentlichen und internationale Rechnungslegungsstandards nach IFRS oder US-GAAP anzuwenden. Damit wird der internationalen Ausrichtung des Prime Standards Rechnung getragen. Die Veröffentlichung der Berichte, der Directors' Dealings, des Unternehmenskalenders sowie die Durchführung einer Analystenkonferenz dienen dem Abbau von Insiderinformationen und ermöglichen der Financial Community einen tieferen Einblick in die wirtschaftliche und strategische Entwicklung des Unternehmens. Grundsätzlich bedarf die Aufnahme der Gesellschaft in die wichtigsten deutschen Auswahllindizes, DAX, M-DAX, Tec-DAX und SDAX, die Zulassung zum Prime Standard.³⁴

Beim Open Market erfolgt die Regulierung durch die Börse und geht mit geringeren Zugangsvoraussetzungen und börsenspezifischen Regulierungen als beim EU-regulierten Markt einher. Der Entry Standard an der Frankfurter Wertpapierbörse bietet Unternehmen für den privatrechtlichen Aktien- und Anleihen-Handel einen Zugangsweg mit geringeren Zugangs- und Folgepflichten. Unternehmen sind verpflichtet den Jahresabschluss mit Lagebe-

³² Vgl. EU-regulierter Markt: General Standard für Aktien und Prime Standard für Aktien Open Market: Entry Standard für Aktien, 2014, S. 1–3.

³³ Vgl. Finanzdienstleistungsaufsicht, 2013, S. 70.

³⁴ Vgl. EU-regulierter Markt: General Standard für Aktien und Prime Standard für Aktien Open Market: Entry Standard für Aktien, 2014, S. 1–3.

richt, den Halbjahresbericht mit Zwischenlagenbericht, ein regelmäßig zu aktualisierendes Unternehmenskurzportrait sowie den Unternehmenskalender in deutscher oder englischer Sprache zu veröffentlichen. Durch die Verpflichtung der Veröffentlichung von wichtigen Unternehmensinformationen soll Insiderhandel vermieden werden und gelten nicht als gesetzlich vorgeschriebene Ad-Hoc-Meldungen.³⁵

Die rechtlichen Grundlagen der Finanzkommunikation für Publikumsgesellschaften sind sehr weitreichend und werden vom Aktien-, Handels- und Börsengesetz, den Finanzförderungsgesetzen, Wertpapierhandelsgesetz, Wertpapierprospektgesetz, Wertpapiererwerbs- und Übernahmegesetz sowie verschiedenen Rechnungslegungsvorschriften tangiert. Die Auflagen des dritten Basler Akkords für Banken (Basel III) können sich zusätzlich negativ auf die Bereitschaft der Kapitalvergabe durch Banken an krisenbetroffene Unternehmen auswirken.³⁶

2.5 Instrumente der Finanzkommunikation

Zur Informationsversorgung der Zielgruppen verfügt die Finanzkommunikation über eine Vielzahl an Instrumenten. Diese lassen sich sowohl in freiwillige und verpflichtende Maßnahmen, als auch in persönliche und unpersönliche Maßnahmen aufteilen. Pflichtmaßnahmen sind vor allem für börsennotierte Gesellschaften gesetzlich vorgeschrieben, um dem Anlegerschutz gerecht zu werden. Für den Aufbau einer soliden Vertrauensbasis zwischen Unternehmen und Financial Community spielen hingegen ergänzende freiwillige Maßnahmen eine besondere Rolle.³⁷

Die folgende Tabelle gibt einen Überblick über wichtige Instrumente der Kapitalmarktkommunikation für börsennotierte Gesellschaften:

³⁵ Vgl. EU-regulierter Markt: General Standard für Aktien und Prime Standard für Aktien Open Market: Entry Standard für Aktien, 2014, S. 1–3.

³⁶ Vgl. Barleben, 2013, S. 1–3.

³⁷ Vgl. Frère, Zureck, u. a., 2012, S. 18; Von Düsterlho & Huber, 2004, S. 194.

Abbildung 4: Verpflichtende und freiwillige Maßnahmen in der Börsenkommunikation

Börsenkommunikation		
	Verpflichtende Maßnahme	Freiwillige Maßnahme
Persönliche Maßnahme	<ul style="list-style-type: none"> • Hauptversammlung • Analystenkonferenz 	<ul style="list-style-type: none"> • Bilanzpressekonferenz • Unternehmenspräsentation • Roadshows • Investorenkonferenz • Firmenbesichtigungen
Unpersönliche Maßnahme	<ul style="list-style-type: none"> • Regelmäßige Berichterstattung • Anwendung von Rechnungslegungsstandards • Unternehmenskalender • Ad-hoc-Mitteilungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Aktionärsbriefe • Pressemitteilungen • Internetseite • Unternehmensbroschüren • Social Media • Unternehmensvideos

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Frère, Zureck, u. a., 2012, S. 19

Das Hauptziel der Finanzkommunikation „eine nachhaltige Unternehmensbewertung zu erreichen, die fair das gegenwärtige Geschäft und zukünftige Wachstumsmöglichkeiten reflektiert“³⁸ stellt Unternehmen insbesondere in der Krise vor Herausforderungen. Vor allem hier ist es wichtig, die finanzwirtschaftlichen Unternehmensziele durch dezidierte finanzkommunikative Maßnahmen zu erreichen.³⁹

Die grundlegenden finanzwirtschaftlichen Zielkriterien werden von der Rentabilität, Sicherheit, Liquidität und Unabhängigkeit tangiert. Insbesondere die Liquiditätssicherung nimmt in Krisensituationen einen hervorgehobenen Platz ein. Kapital für eine Turnaround-Strategie soll durch das Vertrauen der Financial Community für das Unternehmen einfacher und günstiger zu beschaffen sein. Zudem soll die Finanzkommunikation das Unternehmen vor

³⁸ Dürr, 1995, S. 2.

³⁹ Vgl. Dürr, 1995, S. 2–9; Kirchhoff, 2009, S. 36–37.

übereilten Anteilsverkäufen und damit verbundenen starken Kursverlusten der Investoren schützen. Dies soll die Sicherheit des Unternehmens verbessern und durch Eigenkapitalbeschaffungsmaßnahmen unter Umständen auch die Abhängigkeit der klassischen Fremdkapitalaufnahme bei Banken verringern und dadurch die Autonomie stärken.⁴⁰

Durch den richtigen und frühzeitigen Einsatz der Finanzkommunikationsinstrumente in der Krise werden „Informationen ... sachlich, kontinuierlich und ... zielgruppenorientiert vermittelt.“⁴¹ Der Abbau von Informationsasymmetrien zwischen der Unternehmensführung und der Financial Community sollte vor dem Hintergrund der Liquiditätssicherung höchste Priorität einnehmen und eventuelle „Fehlinformationen über das Unternehmen [...] korrigiert und bestehende Informationsdefizite ausgeglichen werden.“⁴² Die Verbesserung des Informationsniveaus soll die Nachfrage von Unternehmensanteilen stabilisieren und die Fungibilität der Wertpapiere erhalten und letztlich auch die Kapitalkosten in der Krisensituation reduzieren bzw. normalisieren.⁴³

⁴⁰ Vgl. Kirchhoff, 2009, S. 39.

⁴¹ Kirchhoff, 2009, S. 40.

⁴² Kirchhoff, 2009, S. 40.

⁴³ Vgl. Diehl u. a., 1998, S. 5.

3 Finanzkommunikation in der Unternehmenskrise

3.1 Stufen einer Krise

Der Krisenbegriff beschreibt eine ungewollt schwierige Situation und den Wendepunkt einer Entwicklung mit Beeinflussbarkeit und verschiedenen möglichen extremen situativen Ausgängen. Im chinesischen ist das Symbol für Krise mit der Bedeutung von Gefahr aber auch Gelegenheit und Chance belegt. Übertragen auf die Unternehmenskrise handelt es sich dabei um eine zeitlich begrenzte Situation mit einer Bedrohung der Unternehmensexistenz und verminderten Einflussmöglichkeiten, z.B. durch Liquiditätsprobleme. Dabei kann dies entweder negativen Ausgang haben – z.B. durch Insolvenz – oder auch die Chance, gestärkt durch einen Turnaround aus der Krise hervorzugehen.

Ursachen von Unternehmenskrisen können endogener, z.B. nicht wettbewerbsfähige Produkte und Technologien, Kostennachteile, ineffiziente Strukturen und Prozesse, verspätete Reaktion auf geänderte Rahmenbedingungen, und exogener, z.B. gesamtwirtschaftliche Lage, Markt- und Wettbewerbsumfeld, Natur sein.⁴⁴

Im zeitlichen Ablauf einer Unternehmenskrise nehmen Symptome der Krisensituation zu und gleichzeitig die Handlungsspielräume für ein späteres Gegensteuern ab, sodass die Beeinflussbarkeit eines positiven Krisenausgangs gemindert wird. Ein möglicher idealtypischer Krisenverlauf kann in vier Phasen unterteilt werden:⁴⁵

Strategiekrise: Das Unternehmen verliert Erfolgspotentiale, was zu Wettbewerbsnachteilen führt. Die Erkennung einer Strategiekrise ist schwierig, da finanzielle Kennzahlen nicht oder nur bedingt als Frühwarn-Indikatoren genutzt werden können. Die Ursache kann dabei entweder in der schlechten Umsetzung einer prinzipiell geeigneten Strategie oder einer für den Unternehmenserfolg ungeeigneten Strategie liegen.

Ergebniskrise: Es erfolgen gravierende Verschlechterungen oder ein Auftreten von zu niedrigen Werten bei Ertragszielen des Unternehmens. Ein anhaltend negatives Ergebnis führt zu einem Verlust der Bonität und zu Überschuldung, selbst „wenn in dieser Situation noch nicht zwingend eine akute

⁴⁴ Vgl. Crone, 2014, S. 11–12.

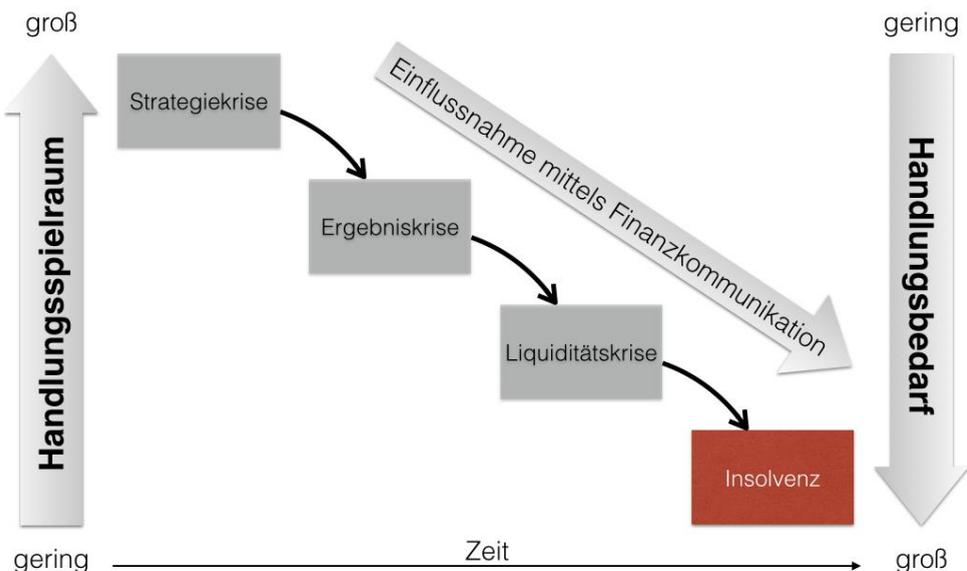
⁴⁵ Vgl. Crone, 2014, S. 5–10; Krystek & Moldenhauer, 2007, S. 35–39; Krystek, 1987, S. 26–27.

Insolvenzgefährdung vorliegt, weil das Unternehmen noch über ausreichendes Eigenkapital und liquide Mittel verfügt, so ist das Unternehmen jedoch oftmals nicht mehr in der Lage, die zur nachhaltigen Sanierung ... notwendigen Mittel selbst zu generieren.“⁴⁶ Mögliche Frühindikatoren können dabei eine sinkende Eigenkapitalquote, Umsatzverluste und sinkende Renditen darstellen.

Liquiditätskrise: Diese Phase ist gekennzeichnet von Überschuldung und fehlender Liquidität. In dieser Phase ist der Handlungsdruck am höchsten aber gleichzeitig der Handlungsspielraum stark eingeschränkt.

Insolvenz: Als letzte Phase tritt die Insolvenz ein, wenn das Unternehmen die Liquiditätskrise nicht überwinden konnte und eine Überschuldung und/oder Illiquidität vorliegt.

Abbildung 5: Typischer Krisenverlauf



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Paetzmann, 2012, S. 150

⁴⁶ Crone, 2014, S. 6–9.

3.2 Herausforderungen im Rahmen der Krisenkommunikation

Besonders die Entwicklungen an den Kapitalmärkten in den vergangenen Jahren haben eine professionelle Kommunikation mit Kapitalgebern unumgänglich gemacht. Der Anstieg der Ansprüche, welche die Öffentlichkeit an die Qualität der Finanzkommunikation stellt, erfordert von den Unternehmen besondere finanzkommunikative Fähigkeiten. Die Qualität der Finanzkommunikation wird von den Investoren zunehmend als Entscheidungskriterium für ein mögliches Investment herangezogen. Eine gute Reputation und eine breite Vertrauensbasis können dem Unternehmen somit attraktive Finanzierungsmöglichkeiten bieten.⁴⁷

Erfährt die Öffentlichkeit nichts von einer sich anbahnenden Unternehmenskrise, ist diese leichter zu bewältigen. Viele Konflikte erwachsen jedoch erst durch Indiskretion seitens des Unternehmens und auch durch Mitarbeiter zu einer dann faktischen Krise.⁴⁸ Sobald eine Krise im Unternehmen publik wird, reagiert der Aktienkurs des Unternehmens i.d.R. unverzüglich negativ darauf. In eine Krise geratende Unternehmen stehen im besonderen Augenmerk der Öffentlichkeit. Das kriselnde Unternehmen muss hierauf reagieren, indem es die Öffentlichkeit umfänglich informiert. Entscheidend ist dabei die Krisenkommunikation mit der Financial Community, da die Financial Community als Refinanzierungsquelle zur Krisenüberwindung essentiell ist.⁴⁹ In diesem Zusammenhang ist eine gut ausgearbeitet und wohl überlegte Kommunikationsstrategie für das Internet nützlich, da die überwiegende Anzahl der Investoren im Internet nach Informationen zu einem in die Krisenunternehmen sucht.

Um eine Krise verkürzen oder eindämmen zu können, sind eine möglichst frühe Erkenntnis und die Fähigkeit, sich die Krise als solche einzugestehen, erforderlich. Investor Relations kann hier als wichtiges Instrument betrachtet werden, um Ablauf und Ausmaß der Unternehmenskrise abzuschwächen und eine Schadensbegrenzung zu erreichen.⁵⁰

Krisenkommunikation sollte immer von der Führungsebene aus erfolgen.⁵¹ Allerdings betreibt auch jeder Mitarbeiter (ob absichtlich oder nicht) durch

⁴⁷ Vgl. Piwinger, 2009, S. 13–14.

⁴⁸ Vgl. Trauboth, 2002, S. 31.

⁴⁹ Vgl. Gregor, 2009, S. 16.

⁵⁰ Vgl. von Westphalen & Bolwin, 2006, S. 8.

⁵¹ Vgl. Kiss, 2009, S. 393.

seine Äußerungen und sein Verhalten Öffentlichkeitsarbeit. Daher sind eindeutige und klare Botschaften auch intern unumgänglich.

Der wichtigste Informationskanal für Privatanleger ist heutzutage das Internet. Unternehmen sollten hierauf eingehen und ihre Informationen für Privatanleger im Internet aufbereiten. Neben der eigenen Homepage gewinnen externe Angebote, wie z.B. Social Media, an Bedeutung.⁵² Sowohl in übergeordneten Communities, wie Facebook oder Twitter, als auch in speziellen Communities wie finanzen.net oder hopee.de werden Finanzthemen diskutiert.

Für professionelle Investoren, meist institutionelle Investoren, hat der persönliche und direkte Kontakt zum Management einen übergeordneten Stellenwert, sodass das persönliche Gespräch besonders in Krisenzeiten die Loyalität festigen kann. Diese Gespräche dienen nicht nur der einseitigen Informationsvermittlung. Es gilt im Dialog die gegenseitigen Bedürfnisse offenzulegen und auf diese einzugehen. Zusätzlich fließen wichtige Einschätzungen und Informationen der Financial Community in diesem Rahmen an das Unternehmen zurück und spiegeln ihm sein Bild aus der öffentlichen Perspektive wider. Diese Hintergrundgespräche erfordern ein umfassendes Wissen um die Krise und ihre Ursachen auf Seiten des Unternehmens. Investoren stellen fernab der Öffentlichkeit unangenehme Fragen und sie fordern vom Unternehmen auf die Fragen zufriedenstellende Antworten. Ohne diese Antworten sind finanzielle Hilfestellungen durch die Investoren eher unwahrscheinlich.⁵³

⁵² Vgl. Worch, 2012, S. 55.

⁵³ Vgl. Moll, 2012, S. 648.

4 Beispiele zur Krisenkommunikation

Der Bau eines Produktionswerkes von **ThyssenKrupp AG** in Brasilien kann beispielhaft für ungenügende Kompetenz bei der Planung und Ausführung angeführt werden: „Sorgen bereitete die aus Kostengründen zunächst bei einer chinesischen Billigfirma in Auftrag gegebene Kokerei. Die mit Fehlern behaftete Anlage musste schließlich von der ThyssenKrupp-Tochter Uhde fertiggestellt werden. ThyssenKrupp hatte beim Bau zudem die technischen Probleme der in einem Sumpfgebiet geplanten Anlage unterschätzt.“⁵⁴

Die ThyssenKrupp AG hatte erst nach einem Monat die erfolgte Abschaltung von einem Hochofen ohne konkrete Begründung (Hidden Information) eingeräumt, was zu einem Vertrauensverlust der Anleger, wegen Intransparenz in der Kommunikation und schlechter Kompetenz im operativen Geschäft führte: „Aber auch zur Dauer der Reparaturarbeiten, deren Kosten und mögliche Auswirkungen auf den Verkaufsprozess hielt sich der krisengeschüttelte Industriekonzern bedeckt. Die Anleger vergrätzte ThyssenKrupp damit. Die Aktie büßte zeitweise rund fünf Prozent ein und gehörte damit zu den größten Verlierern im Dax.“⁵⁵

Die **Schaeffler AG** hat 2012 eine Unternehmensanleihe mit fünf und alternativ sieben jähriger Laufzeit emittiert, obwohl das Unternehmen 2009 in eine Krisensituation geraten ist und dadurch hohe Verbindlichkeiten von ca. 6,8 Mrd. Euro aufgebaut hat. Die Anleihe im Jahr 2012 wurde mit Zinssätzen zwischen 7,75 und 8,75 % ausgegeben. Trotz der Schulden und der Unternehmenskrise wurde die Anleihe von den Investoren nachgefragt, so dass eine fünffache Überzeichnung des Volumens von einer Mrd. Euro entstand und das Unternehmen das Ausgabevolumen auf 2 Mrd. Euro erhöhen konnte. Die Anleihe sollte genutzt werden um teure Bankverbindlichkeiten abzulösen und damit Kapitalkosten zu senken und darüber hinaus strategische Investitionen zu tätigen. Bereits in 2013 wurde die nächste Anleihe herausgegeben, diesmal aber mit niedrigeren Zinsen i.H.v. 4,25 % bis 4,75 %. Die Investoren hatten auch bei dieser Anleihe eine hohe Nachfrage gezeigt, so dass das Volumen von einer Mrd. auf 1,25 Mrd. Euro angehoben wurde. Dieses Beispiel verdeutlicht die Relevanz von Vertrauen und Reputation für eine erfolgreiche Unternehmensfinanzierung auch in Krisensituationen. Trotz Umsatzeinbrüchen und korrigierten Umsatz- und Gewinnprognosen in 2013

⁵⁴ Tauber, 2013.

⁵⁵ „Neue Probleme für Thyssen-Krupp in Brasilien“, 2013.

sind externe Ratings für das Unternehmen weiterhin stabil positiv. Die Schulden hat das Unternehmen von 31.12.2012 mit 6,505 Mrd. Euro auf 5,445 Mrd. Euro zum 30.09.2013 reduziert.⁵⁶

Der **Autohersteller PSA Peugeot Citroën** hat durch eine Unternehmenskrise, aufgrund von Umsatzeinbrüchen mit einer verminderten Nachfrage im Zuge der Automobilkrise in Europa geschätzt 1,5 Mrd. Euro an Barmitteln im Jahr 2013 verbraucht sowie weitere Kosten durch die Schließung eines Produktionswerks und Entlassungen zu tragen. Das Management verkündete wegen der Krise einen dringenden Bedarf für neues Kapital und hat daher eine Kapitalerhöhung von drei Mrd. Euro angekündigt, welche durch den französischen Staat und den Joint-Venture-Partner Dongfeng Motors realisiert werden soll.⁵⁷

Die verkündete Kapitalerhöhung wurde von der Financial Community negativ aufgefasst: „Durch die Kapitalerhöhung werden die Anteile der übrigen Eigner verwässert. Dies schlug sich [...] direkt auf den Peugeot-Kurs nieder, der in Paris gut elf Prozent absackte. Bei Experten wurde der franko-chinesische Rettungsplan angezweifelt. „Wir sind sehr skeptisch“, erklärte Florent Couvreur, Analyst bei CM-CIC Securities in Paris. Zusätzlich zu der unerwünschten Verwässerung gebe es künftig drei Haupteigner mit gegensätzlichen Zielen.“⁵⁸

Die Stabilität des Aktienkurses konnte nicht erreicht werden, wobei ein Zusammenhang zu Fehlern der Managementstrategie und der Art und Weise der Finanzkommunikation bestehen können. PSA Peugeot Citroën plante ursprünglich Kapital über den Konzern General Motors zu erhalten, wobei die Verhandlungen 2013 scheiterten und General Motors die Aktien am Konzern veräußerte. PSA Peugeot Citroën erlitt einen Vertrauensverlust der Aktionäre, da der Konzern unter Handlungsdruck geriet und dadurch einen Plan für einen Turnaround vorstellte, der die Financial Community nicht überzeugte. Es mangelt an Vertrauen in die Kompetenz von PSA Peugeot Citroën und an Vertrauen in die Absichten von Dongfeng Motors sowie den französischen Staat bezüglich der Nutzung der Einflussmöglichkeiten. Selbst innerhalb der Peugeot-Familie (38 % der Stimmrechte) gab es Unstimmig-

⁵⁶ Vgl. „Schaeffler sammelt 1,25 Milliarden Euro ein“, 2013, „Schaeffler schwächelt im Industriegeschäft“, 2013, „Schaeffler-Anleihen stark begehrt“, 2012.

⁵⁷ Vgl. „Peugeot mit Dongfeng über Milliarden-Einstieg einig“, 2014, „Peugeot-Familie gibt das Steuer aus der Hand“, 2014.

⁵⁸ „Peugeot-Familie gibt das Steuer aus der Hand“, 2014.

keiten, sodass gemäß Insiderinformationen Verwaltungsratschef Thierry Peugeot die Aktienverkäufe an Dongfeng Motors und den französischen Staat ablehnte. Andere Mitglieder der Familien-Holding befürworteten die Pläne dagegen und so kam es dazu, dass Thierry Peugeot seinen Posten als Verwaltungsratschef verlor. Die weiteren Altaktionäre konnten die Entwicklung der strategischen Zielsetzungen mit weiteren Einflussmöglichkeiten der neuen Großaktionäre des Konzerns nicht ausreichend abschätzen, sodass Informationslücken entstanden, welche eine zuverlässige Prognose der Risikosituation verhinderten und entsprechend eine erhöhte Renditeerwartung bedingten, welche der Konzern bei den damaligen Umsatz- und Absatz-Ergebnissen nicht realisieren konnte.⁵⁹

Auf der Website von PSA wurde seinerzeit eine reaktionäre Informationspolitik im Pressemitteilungsbereich verfolgt. So erfolgte eine Stellungnahme zur Kapitalerhöhung erst nach Veröffentlichung von Insiderinformationen. Zudem waren negative Berichte öffentlich nicht bzw. nur sehr eingeschränkt auffindbar. Eine Stellungnahme für die Financial Community zu der Beteiligung von Dongfeng Motors und dem französischen Staat fehlte ebenfalls. Interne Unstimmigkeiten wurden nicht näher erläutert, sondern nur die nötigsten Informationen veröffentlicht. Somit wurde damit nicht den Forderungen der Financial Community nach Transparenz entsprochen, da weiterhin Informationsasymmetrien bestanden. Bei überraschenden Meldungen reagierte der Kurs daher mit starken kurzfristigen Schwankungen, wie z.B. der elfprozentige Wertverlust einen Tag nach Bekanntgabe der geplanten Kapitalerhöhung. Die Prognose für das Unternehmen wurde positiv bewertet und der Kurs für den Zeitraum 16.12.2013 bis 03.02.2014 stieg um ca. 21,37 % auf 11,30 € gestiegen. Davor war der Kurs aber auch durch den Verkauf der General Motors Anteile von 11,56 € auf 9,31 € um ca. 19,46% innerhalb von vier Tagen abgestürzt und somit unter Einbeziehung dieser Werte ein absoluter Kursverlust entstanden. Daher sollte der Abbau der Volatilität angestrebt werden, um eine konstante stabile Wertsteigerung und Vermittlung des Fair Value zu ermöglichen.⁶⁰

⁵⁹ Vgl. Hubig & Siemoneit, 2009, S. 69–70; „Peugeot mit Dongfeng über Milliarden-Einstieg einig“, 2014, „Peugeot-Familie gibt das Steuer aus der Hand“, 2014, „Vize-Chefaufseher verlässt Peugeot im Streit“, 2014.

⁶⁰ Vgl. Bloomberg; „Group’s communication“, 2014.

5 Lösungsansätze und Handlungsempfehlungen

Der Schutz der nach außen gelangenden Informationen muss innerhalb einer Unternehmenskrise oberstes Gebot haben – lediglich solche Informationen, die mit der eigentlichen Geschäftstätigkeit im Zusammenhang stehen, sind zu kommunizieren. Zudem hat das Unternehmen darauf zu achten, dass Investoren zeitnah und aus erster Hand informiert werden.⁶¹ Zögerliche oder zurückhaltende Reaktionen verdichten den Eindruck eines passiven, in die Enge getriebenen Kommunikators, der durch die Medien unter Druck gesetzt wird.

Ein gewisses Maß an Emotionalität ist ebenfalls angebracht. Das Unternehmen muss nach außen die Botschaft vertreten, dass es alles Nötige und Erforderliche in die Wege leiten wird, um schnellstmöglich Besserung zu erzielen.⁶² Eine zu distanzierte und lediglich faktenlastige Kommunikation vermittelt den Eindruck, dass die Zuständigen selbst nicht an eine baldige Genesung des Unternehmens oder gar eine Normalisierung der Lage glauben. Dadurch werden die Investoren eher abschreckt als gebunden.

Die Weitergabe von Informationen darf nicht nur durch den öffentlichen Druck hervorgerufen werden, sondern sie muss vielmehr freiwillig und selbstständig initiiert erfolgen. Es geht nicht darum, Tatsachen zu beschönigen. Proaktive Kommunikation ermöglicht es auch bei einer schlechten Nachrichtenlage aufzuzeigen, dass man bereit ist zu handeln.⁶³ Das Unternehmen sollte eine offene Kommunikationsstrategie verfolgen, wodurch Informationen frühzeitig und umfassend an die Öffentlichkeit gelangen.⁶⁴ Mangelt es an Transparenz und wird der Informationsfluss eingeschränkt oder komplett ausgesetzt („No Comment“), eröffnet dies Möglichkeiten zur Spekulation und der Bildung von Gerüchten.⁶⁵ Eine sensibel agierende Kommunikationsabteilung vermeidet jegliche Wortwahl, welche Interpretationsspielraum bieten und somit gegebenenfalls falsch verstanden werden. Wichtig ist zusätzlich, dass sowohl die übermittelten Botschaften als auch das Kommunikationsverhalten stimmig und eindeutig sind. Es sollte klar vereinbart werden, welche Stellen im Unternehmen mit Informationen nach

⁶¹ Vgl. Kiss, 2009, S. 393.

⁶² Vgl. Trauboth, 2002, S. 32.

⁶³ Vgl. Hubig & Siemoneit, 2009, S. 70.

⁶⁴ Vgl. Töpfer, 1999, S. 45.

⁶⁵ Vgl. Kuhnke, 2009, S. 38.

außen treten dürfen bzw. wer Ansprechpartner für Pressevertreter und Investoren ist. Nur so kann die Glaubwürdigkeit gewahrt werden.⁶⁶

Ad-hoc-Mitteilungen sind auf die wesentlichen Informationen beschränkt.⁶⁷ Im Zuge der Krisenkommunikation sollte neben der Ad-hoc-Mitteilung auch eine umfassende Pressemitteilung veröffentlicht werden, um dem in der Krise enormen Informationsbedürfnis der Investoren gerecht zu werden. Die Pressemitteilung erreicht zum einen die Presse als wichtigster Multiplikator und zudem über die Unternehmenshomepage eine große Anzahl weiterer Interessierter.

Unternehmen in Krisensituationen verfügen meist über keine gute Bonität, so dass das erhöhte Risiko über einen sehr hohen Zinssatz zur Risikokompensation ausgeglichen werden muss. Diese Risikoanleihen mit hohen Ausfallwahrscheinlichkeiten werden als High-Yield-Anleihen oder Junk-Bonds bezeichnet. Für die Kapitalbeschaffung um eine Unternehmenskrise zu überwinden, wird vom Unternehmen ein hohes Transparenzlevel erwartet und eine gute Managementstrategie. Der Abbau von fehlender Transparenz und unzureichender Kommunikation (44% als Insolvenzursache) kann die Bonität verbessern und den Forderungen der Financial Community nachkommen. „Die Marktteilnehmer, insbesondere Analysten und Investoren, stellen nicht nur erhöhte Ansprüche an die Kommunikation, sondern auch an die Leistungen des Unternehmensmanagements. Damit kommt der Creditor Relations, also der fremdkapitalbezogenen Finanzmarktkommunikation, stark wachsende Bedeutung zu.“⁶⁸ Eine Liquiditätskrise kann beispielsweise durch die Emittierung von Anleihen und die Umsetzung einer Turnaround-Strategie mit dem eingenommenen Kapital bis zum vereinbarten Tilgungszeitpunkt im besten Fall behoben werden.⁶⁹

⁶⁶ Vgl. Kiss, 2009, S. 393.

⁶⁷ Vgl. Finanzdienstleistungsaufsicht, 2013, S. 70.

⁶⁸ Grunow & Figgener, 2006, S. 178.

⁶⁹ Vgl. *Ursachen von Insolvenzen: Gründe für Unternehmensinsolvenzen aus der Sicht von Insolvenzverwaltern*, 2006, S. 20.

6 Fazit und Ausblick

Strategische Finanzkommunikation beginnt lange bevor eine Unternehmenskrise droht. Ein kriselndes Unternehmen kann alleine mit Kommunikationsmaßnahmen eine Krise nicht abwenden. Kurzfristige finanzkommunikationspolitische Maßnahmen dienen nur der Kosmetik und nicht der Vertrauensbildung. Das Vertrauen der Investoren kann nur langfristig durch strategische Maßnahmen gewonnen und gefestigt werden. Baut ein Unternehmen langfristig Vertrauen auf, kann es auch in Krisenzeiten die Loyalität der Investoren erwarten.

Die Qualität der strategischen Finanzkommunikation ist dabei ein entscheidender Faktor. Nur qualitativ hochwertige Inhalte können die Loyalität der Investoren gegenüber dem Unternehmen stärken. Die zur Verfügung gestellten Materialien sollten den Investoren nicht nur als Informationsquelle und Entscheidungsgrundlage für ihr Investment dienen, sondern sie auch zu einem langfristigen Engagement im Unternehmen ermutigen. Dies impliziert, dass die Investoren das Unternehmen nicht nur als attraktives Investment sehen, sondern sich mit dem Unternehmen und den Produkten identifizieren und auch in Krisenzeiten dem Unternehmen verbunden bleiben.

Abschließend ist festzustellen, dass die Globalisierung und die zunehmenden regulatorischen Anforderungen die Refinanzierungsbedingungen verschlechtert haben. Durch strategische Finanzkommunikation können Unternehmen ihre Position im Wettbewerb um Kapital festigen und verbessern. Mit zielgruppenadäquaten, glaubwürdigen sowie transparenten und stetig aktuellen Informationen können Unternehmen Investoren langfristig an das Unternehmen binden.

Literaturverzeichnis

- Achleitner, A.-K., & Bassen, A. (2001). Konzeptionelle Einführung in die Investor Relations am Neuen Markt. In A.-K. Achleitner & A. Bassen (Hrsg.), *Investor Relations am Neuen Markt: Zielgruppen, Instrumente, rechtliche Rahmenbedingungen und Kommunikationsinhalte* (S. 3–22). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Alfonso, G., & Suzanne, S. (2008). Crisis Communications Management on the Web: How Internet-Based Technologies are Changing the Way Public Relations Professionals Handle Business Crises. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 16(3), 143–153.
- Barleben, T. (2013). Finanzkommunikation in der Praxis. Abgerufen 30. Januar 2015, von <http://www.creditreform-magazin.de/content/news/finanzkommunikation-in-der-praxis;216675;0>.
- Cole, D., Cotter, R., Kissane, M. B., Wolff, M., Bruschi, M., & Allen, T. (2014). *Standards of Practice for Investor Relations*. Alexandria: National Investor Relations Institute.
- Crone, A. (2014). Die Unternehmenskrise. In A. Crone & H. Werner (Hrsg.), *Modernes Sanierungsmanagement: Sanierungskonzepte, Finanzierungsinstrumente, Insolvenzverfahren, Haftungsrisiken, Arbeitsrecht und Verhandlungsführung* (4. Aufl., S. 3–16). München: Vahlen.
- Diehl, U., Loistl, O., & Rehkugler, H. (1998). *Effiziente Kapitalmarktkommunikation*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Dürr, M. (1995). *Investor Relations: Handbuch für Finanzmarketing und Unternehmenskommunikation* (2. Aufl.). München & Wien: Oldenbourg.
- EU-regulierter Markt: General Standard für Aktien und Prime Standard für Aktien Open Market: Entry Standard für Aktien. (2014). Frankfurt am Main.
- Finanzdienstleistungsaufsicht, B. für (Hrsg.). (2013). *Emittentenleitfaden der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht*. (4. Aufl.). Bonn & Frankfurt am Main.
- Frère, E., Jäger, C., & Nadilo, C. (2012). *Investor Relations in börsennotierten Unternehmen: Empirische im Rahmen des Kapitalmarktes*. Aachen: Shaker.

- Frère, E., Zureck, A., & Jäger, T. (2012). Analyse gezielter Investor Relations für Bondinvestoren. Aachen: Shaker.
- Gregor, B. (2009). Die Führungspersönlichkeit in der Unternehmenskrise. In L. Becker, J. Ehrhardt, & W. Gora (Hrsg.), *Die Neue Führungskunst - Führen in der Krise* (S. 53–89). Düsseldorf: Symposion.
- Group's communication. (2014). Abgerufen 30. Januar 2015, von <http://www.psa-peugeot-citroen.com/en/media/press-releases/groups-communication>.
- Grunow, H.-W. G., & Figgner, S. (2006). *Handbuch moderne Unternehmensfinanzierung: Strategien zur Kapitalbeschaffung und Bilanzoptimierung*. Berlin: Springer.
- Heseler, P. (2013). Wissenschaftstheoretische Einordnung von Debt Relations und Einordnung in den Begriff Investor Relations. In P. T. Hasler, M. A. Launer, & M. K. Wilhelm (Hrsg.), *Praxishandbuch Debt Relations* (S. 17–28). Wiesbaden: Springer-Verlag.
- Höbel, P., & Hofmann, T. (2009). Grundlagen der IR. In K. R. Kirchhoff & M. Piwinger (Hrsg.), *Praxishandbuch Investor Relations: Das Standardwerk der Finanzkommunikation* (S. 311–325). Wiesbaden: Gabler.
- Hocker, U. (2003). Investor Marketing aus Sicht der Privatanleger. In B. Ebel & M. B. Hofer (Hrsg.), *Investor Marketing: Aktionäre erfolgreich gewinnen, Investoren langfristig binden, Börsenkurse nachhaltig steigern* (S. 65–77). Wiesbaden: Gabler.
- Hubig, C., & Siemoneit, O. (2009). Vertrauen und Glaubwürdigkeit als kommunikationspolitische Ziele erfolgreicher IR. In K. R. Kirchhoff & M. Piwinger (Hrsg.), *Praxishandbuch Investor Relations* (2. Aufl., S. 63–72). Wiesbaden: Gabler.
- Jaroszek, L., & Dick, C. D. (2014). Knowing What Not To Do: Financial Literacy and Consumer Credit Choices. In *Beiträge zur Jahrestagung des Vereins für Socialpolitik 2014: Evidenzbasierte Wirtschaftspolitik - Session: Causes and Consequences of Financial (Il)literacy* (S. No. G10– V2). Verein für Socialpolitik / German Economic Association.

- Jensen, M., & Meckling, W. (1976). Theory of the firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360.
- Kirchhoff, K. R. (2009). Grundlagen der IR. In K. R. Kirchhoff & M. Piwinger (Hrsg.), *Praxishandbuch Investor Relations: Das Standardwerk der Finanzkommunikation* (2. Aufl., S. 35–61). Wiesbaden: Gabler.
- Kiss, P. (2009). Immobilien an der Börse: Investor Relations - in der Krise sind Fakten und Kontinuität gefragt. *Immobilien & Finanzierung*, (12/2009), 392–393.
- Krystek, U. (1987). *Unternehmenskrisen: Beschreibung, Vermeidung u. Bewältigung überlebenskrit. Prozesse in Unternehmungen*. Wiesbaden: Gabler.
- Krystek, U., & Moldenhauer, R. (2007). *Handbuch Krisen- und Restrukturierungsmanagement*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Kuhnke, L. (2009). Effektive Kapitalmarktkommunikation in der Krise, Ausbau der strategischen IR-Aktivitäten erhöht Chancen bei der Kapitalbeschaffung. *Going-Public*, (05/2009), 36–38.
- Lambeck, A. (1992). *Die Krise bewältigen. Management und Öffentlichkeitsarbeit im Ernstfall. Ein praxisorientiertes Handbuch*. Frankfurt am Main: Frankfurter Allgemeine Buch.
- Laskin, A. (2010). *Managing Investor Relations: Strategies for Effective Communication*. New York: Business Expert Press.
- Marktsegmente und Transparenzlevel. (2015). Abgerufen 29. Januar 2015, von <http://www.boerse-frankfurt.de/de/wissen/marktsegmente/marktsegmente+und+transparenzlevel>.
- Mindermann, H.-H. (2000). Investor Relations - eine Definition. In D. I. R. Kreis (Hrsg.), *Investor Relations: Professionelle Kapitalmarktkommunikation* (S. 25–28). Wiesbaden: Gabler.
- Moll, M. (2012). Investor-Relations-Strategien in der heutigen Zeit – worauf kommt es an. *Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen*, 65(13), 647–649.

- Neue Probleme für Thyssen-Krupp in Brasilien. (2013). Abgerufen von http://www.handelsblatt.com/unternehmen/industrie/stahlwerk-neue-probleme-fuer-thyssen-krupp-in-brasilien/v_detail_tab_print/8342480.html.
- Nix, P. (2000). Die Zielgruppen von Investor Relations. In Deutscher Investor-Relations-Kreis (Hrsg.), *Investor Relations: Professionelle Kapitalmarktkommunikation* (S. 35–43). Wiesbaden: Gabler.
- Paetzmann, K. (2012). *Corporate Governance: Strategische Marktrisiken, Controlling, Überwachung* (2. Aufl.). Berlin & Heidelberg: Springer Gabler.
- Peugeot mit Dongfeng über Milliarden-Einstieg einig. (2014). Abgerufen 30. Januar 2015, von <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/industrie/insiderberichte-peugeot-mit-dongfeng-ueber-milliarden-einstieg-einig/9473736.html>.
- Peugeot-Familie gibt das Steuer aus der Hand. (2014). Abgerufen 30. Januar 2015, von <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/industrie/krise-bei-psa-peugeot-familie-gibt-das-steuer-aus-der-hand/9355588.html>.
- Pindyck, R. S., & Rubinfeld, D. L. (2013). *Mikroökonomie* (8. Aufl.). München: Pearson.
- Piwinger, M. (2009). IR als Kommunikationsdisziplin. In *Praxishandbuch Investor Relations: Das Standardwerk der Finanzkommunikation* (S. 13–33). Wiesbaden: Gabler.
- Reiter, J., Frère, E., Zureck, A., & Bensch, T. (2014). *Finanzberatung: Eine empirische Analyse bei Young Professionals* (3. Aufl.). Essen.
- Ruisinger, D., & Jorzik, O. (2013). *Public Relations: Leitfaden für ein modernes Kommunikationsmanagement* (2. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Schaeffler sammelt 1,25 Milliarden Euro ein. (2013). Abgerufen 30. Januar 2015, von http://www.handelsblatt.com/unternehmen/industrie/anleihe-schaeffler-sammelt-1-25-milliarden-euro-ein/v_detail_tab_print/8112260.html.

- Schaeffler schwächelt im Industriegeschäft. (2013). Abgerufen 30. Januar 2015, von <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/industrie/zulieferer-schaeffler-schwaechelt-im-industriegeschaeft/9057518.html>.
- Schaeffler-Anleihen stark begehrt. (2012). Abgerufen 30. Januar 2015, von http://www.handelsblatt.com/finanzen/boerse-maerkte/anleihen/fuenffach-ueberzeichnet-schaeffler-anleihen-stark-begehrt/v_detail_tab_print/6146560.html.
- Schnorrenberg, T. (2008). *Investor Relations Management: Praxisleitfaden für erfolgreiche Finanzkommunikation*. Wiesbaden: Gabler.
- Schürmann, H. (2011). In vielen Firmen mangelt es an offensiver Finanzkommunikation. *VDI Nachrichten*, (35), 15–17.
- Tauber, A. (2013). Stahlwerk von ThyssenKrupp in Brasilien ist Schrott. Abgerufen 30. Januar 2015, von <http://www.welt.de/117084340>.
- Töpfer, A. (1999). *Plötzliche Unternehmenskrisen - Gefahr oder Chance, Grundlagen des Krisenmanagement, Praxisfälle, Grundsätze zur Krisenvorsorge*. Neuwied: Luchterhand.
- Trauboth, J. H. (2002). *Krisenmanagement bei Unternehmensbedrohungen: Präventions- und Bewältigungsstrategien*. Stuttgart: Boorberg.
- Ursachen von Insolvenzen: Gründe für Unternehmensinsolvenzen aus der Sicht von Insolvenzverwaltern. (2006). (No. 414). Hamburg.
- Vize-Chefaufseher verlässt Peugeot im Streit. (2014). Abgerufen 4. Juli 2014, von <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/industrie/thierry-peugeot-vize-chefaufseher-verlaesst-peugeot-im-streit/10150036.html>.
- Von Düsterlho, J.-E., & Huber, J.-A. (2004). Analysten- und Investorenkonferenzen. In DIRK (Hrsg.), *Handbuch Investor Relations* (S. 185–199). Wiesbaden: Gabler.
- Von Westphalen, B., & Bolwin, B. (2006). Gute Investor Relations in Krisenzeiten - Krise als Chance begreifen - und aus ihr lernen. *GoingPublic*, (3), 8–9.
- Wiedmann, K.-P., & Wüstefeld, T. (2011). Wie Kommunikation das Vertrauen beim Aktienkauf beeinflusst. *Marketing Review St. Gallen*, 28(3), 48–53.

Worch, M. (2012). Zeiten ändern sich, Neue Herausforderungen für Investor Relations. *GoingPublic*, (06/2012), 54–55.

Zureck, A. (2014). Kritische Analyse immaterieller Vermögenswerte in der Finanzkommunikation. In E. Frère, S. Reuse, & J. Rojahn (Hrsg.), 5. Forschungsforum Finance - Corporate Finance: Implikationen durch Kapitalmarktinformationen (S. 88–104). Essen: MA Akademie Verlags- und Druck-Gesellschaft.

Zureck, A. (2015). Financial Communication in Small- and Medium-Sized Enterprises. (S. Zeranski & S. Reuse, Hrsg.) (Business, Economics, and Law). Wiesbaden: Gabler.

Teil III Ökonomische und rechtliche Aspekte der Krisenbewältigung

5 Insolvenzrecht im Wandel: Chancen und Risiken der neuen Insolvenzordnung aus juristischer und aus betriebswirtschaftlicher Sicht

Thomas Nolte¹ und Christian Hose²

¹ Prof. Dr. Thomas Nolte: FOM Hochschule für Oekonomie & Management Dortmund, Wirtschaftsrecht und öffentliches Recht.

E-Mail: thomas.nolte@fom.de

² Prof. Dr. Christian Hose: FOM Hochschule für Oekonomie & Management Dortmund, Finanzierung, Investition und Turnaround Management.

E-Mail: christian.hose@fom.de

Inhalt

Abkürzungsverzeichnis.....	153
Tabellenverzeichnis	155
1 Einleitung und Hinführung zum Thema.....	156
2 Allgemeines.....	157
2.1 Wesentliche Änderungen der InsO durch das ESUG	159
2.1.1 Eröffnungsverfahren und Gläubigerautonomie.....	159
2.1.2 Stärkung der vorläufigen Eigenverwaltung.....	162
2.1.3 „Schutzschirm“ für Sanierungsversuche.....	165
3 Debt Equity Swap (DES)	169
3.1 Definition des Debt Equity Swap	169
3.2 Wirkungsweise des Debt Equity Swap	169
3.3 Motive für einen Debt Equity Swap	170
3.4 Herausforderungen im Rahmen eines Debt-Equity-Swap	174
4 Die Betriebswirtschaftliche Sichtweise	176
4.1 Die bisherige und zukünftige Zahlungsmoral von Schuldern im Rahmen der Modifikation des Insolvenzrechts	176
4.2 Konsequenzen für die langfristige Unternehmensstrategie bei einer angestrebten dreijährigen Wohlverhaltensphase	177
5 Fazit und Ausblick	178
Literaturverzeichnis.....	181

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
a.F.	alte Fassung
AG	Aktiengesellschaft
Art.	Artikel
BGH	Bundesgerichtshof
bspw.	beispielsweise
bzgl.	bezüglich
bzw.	beziehungsweise
DES	Debt Equity Swap
DNotI-Report	Informationsdienst des Deutschen Notarinstituts
DNotZ	Deutsche Notar-Zeitschrift
EK	Eigenkapital
ESUG	Gesetz zur weiteren Erleichterung der Sanierung von Unternehmen
et al.	et altera (und andere)
f.	folgende
ff.	fortfolgende
FK	Fremdkapital
gem.	gemäß
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GG	Grundgesetz
ggf.	gegebenenfalls
ggü.	gegenüber
hM	herrschende Meinung
InsO	Insolvenzordnung

i. d. R.	in der Regel
MoMiG	Gesetz zur Modernisierung des GmbH-Rechts und zur Bekämpfung von Missbräuchen
No.	Number
Nr.	Nummer
NZI	Neue Zeitschrift für das Recht der Insolvenz und Sanierung
S.	Seite(n), Satz
s.	siehe
sog.	sogenannt/e/en
u. a.	unter anderem
Vgl.	Vergleiche
WM	Wertpapier-Mitteilungen
ZGR	Zeitschrift für Unternehmens- und Gesellschaftsrecht

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Größenklassen von Kapitalgesellschaften 160

1 Einleitung und Hinführung zum Thema

Der bundesrepublikanische Gesetzgeber hat in den zurückliegenden Jahren mehrfach Modifizierungen des Insolvenzrechts vorgenommen, nicht zuletzt auch unter und aufgrund des Einflusses der Einbindung in das europäische Rechtssystem. Genannt seien nur das ESUG im Jahr 2012, Regulationen der Konzerninsolvenz und die intendierte Verkürzung der Restschuldbefreiung.

Die dahinter stehende Motivation des Gesetzgebers ist sowohl aus unternehmerischer als auch aus arbeitsmarktpolitischer Sicht außerordentlich begrüßenswert. So soll, anders als dies die Ratio der früheren Konkursordnung und der Anfänge der Insolvenzordnung war, nunmehr der Fokus auf Restrukturierung und betriebliche Sanierung gelegt werden und nicht mehr die Unternehmenszerschlagung der Effekt des sich Befassens mit in Schieflage geratenen Unternehmen sein.

Dieser vom Gesetzgeber letztlich gewünschte Mentalitätswechsel weg von der Zerschlagung hin zur Sanierung spiegelt sich indes bedauerlicherweise nicht in der insolvenzrechtlichen Praxis wider. Sei es im – ohnehin recht seltenen – außergerichtlichen oder im gerichtlichen Verfahren; statistisch spielen Sanierungen von Unternehmen beispielsweise im Rahmen eines Insolvenzplanverfahrens eine allenfalls marginale Rolle. Ziel dieses Beitrages soll es sein, weitergehende Anstöße zu vermitteln, die die gesetzgeberische Kehrtwendung unterstützen könnten.

Gleichwohl sind die Reformen und Reformbestrebungen des Gesetzgebers, insbesondere im Hinblick auf die Verkürzung des Zeitraums zur Erlangung der Restschuldbefreiung, nicht frei von Kritik. So wird es ebenfalls – allerdings nur kurz – zu erörtern sein, ob der hiermit potentiell einhergehende Mentalitätswechsel im Bereich der Privatinsolvenz überhaupt ansatzweise wünschenswert sein kann. Denn welchen Anreiz soll ein insolventer Schuldner noch haben, auf ihm lastende Verbindlichkeiten zu minimieren, wenn ihm in einem absehbaren Zeitraum die Segnung der Restschuldbefreiung winkt?

2 Allgemeines

Die Insolvenzordnung (InsO) regelt das Insolvenzrecht in Deutschland und ist am 01.01.1999 in Kraft getreten. Damit wurden die bis dahin nebeneinander bestehende Konkurs-, Vergleichs- und Gesamtvollstreckungsordnung (neue Bundesländer) beseitigt und ein einheitlicher Gesetzestext geschaffen, der sämtliche Normen des Insolvenzrechts enthält. Mit der Einführung der InsO verfolgte der Gesetzgeber das Ziel, die bis dato geltende Zerschlagungsmentalität zu verändern und die Sanierung von Unternehmen in der Insolvenz zu ermöglichen.³ Gem. § 1 InsO dient das Insolvenzverfahren der gemeinschaftlichen Befriedigung der Gläubiger eines Schuldners, „indem das Vermögen des Schuldners verwertet und der Erlös verteilt oder in einem Insolvenzplan eine abweichende Regelung insbesondere zum Erhalt des Unternehmens getroffen wird. Dem redlichen Schuldner wird Gelegenheit gegeben, sich von seinen restlichen Verbindlichkeiten zu befreien.“

Eine Erweiterung der Insolvenzordnung ergab sich im Rahmen der GmbH-Reform im Jahr 2008 durch das Gesetz zur Modernisierung des GmbH-Rechts und zur Bekämpfung von Missbräuchen (MoMiG), mit dem Regelungsinhalte des Handels- und Gesellschaftsrechts in die InsO verlagert wurden.⁴ Es handelte sich dabei bspw. um die Verschiebung der den Gläubigerschutz betreffenden Normen aus dem Gesellschaftsrecht oder die Übernahme der Insolvenzantragspflichten aus den jeweiligen Gesellschaftsstatuten, in denen sie bis dahin geregelt waren, in die Insolvenzordnung. So war die Insolvenzantragspflicht der GmbH bis zur Einführung des § 15 a InsO in § 64 GmbHG geregelt. Hintergrund der Integration in die InsO war die damit bewirkte Geltung des deutschen Rechts für in Deutschland „ansässige“, ausländische Gesellschaftsformen mit Verwaltungssitz oder Betrieb im Geltungsbereich der Insolvenzordnung, wie bspw. die britische Limited.⁵

Eine weitere Novellierung stellt das Gesetz zur weiteren Erleichterung der Sanierung von Unternehmen dar, das am 13.12.2011 im Bundesgesetzblatt verkündet wurde und zum 01.03.2012 in Kraft getreten ist. Die gesetzlichen Änderungen erfolgten zum einen vor dem Hintergrund, dass das mit Einführung der Insolvenzordnung verfolgte Ziel bzgl. der Sanierung von Unternehmen in der Insolvenz –

³ Vgl. Römermann, V. (2012), in: NJW 2012, 645 (645).

⁴ Vgl. Hirte, H. et. al. (2012), S. 4.

⁵ Vgl. Wagner, G. (2009), in: MünchKomm-BGB, § 823Rn. 395; Vgl. Wehr, T. (2009), in: HambKomm-InsO, § 15aRn. 1, Rn. 4.

wegen einer jahrzehntelangen Zerschlagungskultur, verkrusteter Verwalterstrukturen sowie gesetzlicher Mängel – in der Praxis keine spürbare Annahme gefunden hat.⁶ Einen solchen gesetzlichen Mangel stellte bspw. die weiterhin überwiegend fehlende Verknüpfung von Insolvenz- und Gesellschaftsrecht dar. Mit dem ESUG sollten beide Rechtsgebiete nun miteinander verknüpft werden und dadurch zu einer wesentlichen Erleichterung der Sanierung von Unternehmen in der Insolvenz beitragen.⁷

Zum anderen erfolgte die Novellierung vor dem Hintergrund der jüngsten Entwicklungen im europäischen Insolvenzrecht sowie der damit einhergehenden Angst vor Nachteilen des Standorts Deutschland gegenüber dem liberalen Wirtschaftsrecht anderer EU-Mitgliedstaaten.⁸ Gem. Art. 3 Abs. 1 EulnsVO wird die internationale Zuständigkeit für die Abwicklung von Insolvenzverfahren in Europa nach dem „Centre of Main Interests“, dem Mittelpunkt der hauptsächlichen Interessen des Schuldners bestimmt.⁹ Diesen machten sich viele Unternehmen zunutze, um ein vom Satzungssitz des Unternehmens abweichendes Insolvenzrecht und die damit verbundenen Vorteile zu nutzen.¹⁰ Weitere Problempunkte stellten die fehlende Planbarkeit des Insolvenzverfahrens im Hinblick auf die Wahl des Insolvenzverwalters sowie fehlende Instrumente zum Eingriff in die Gesellschafterrechte dar.

Insgesamt können folgende Schwerpunkte des Gesetzes identifiziert werden:¹¹

1. Stärkung des Einflusses der Gläubiger auf die Auswahl des Insolvenzverwalters
2. Stärkung der (vorläufigen) Eigenverwaltung durch den Schuldner
3. Einführung eines „Schutzschirms“ für Sanierungsversuche
4. Ausbau des Insolvenzplanverfahrens als Sanierungsinstrument

Die Schwerpunkte 1. bis 3. werden in diesem Kapitel dargestellt, während der Ausbau des Insolvenzplanverfahrens als Sanierungsinstrument im Zusammenhang mit den Regelungen zum DebtEquity Swap (DES) in den folgenden Kapiteln betrachtet wird.

⁶ Vgl. Römermann, V. (2012), in: NJW 2012, 645 (645).

⁷ Vgl. Landfermann, H.-G. (2012a), in: WM 2012, 821 (821 f.).

⁸ Vgl. Römermann, V. (2012), in: NJW 2012, 645 (645); Vgl. Hirte, et. al. (2012), S. 3.

⁹ Vgl. Hirte, H. et. al. (2012), S. 3.

¹⁰ Vgl. Hirte, H. et. al. (2012), S. 3.

¹¹ Vgl. Landfermann, H.-G. (2012a), in: WM 2012, 821 (822).

2.1 Wesentliche Änderungen der InsO durch das ESUG

2.1.1 Eröffnungsverfahren und Gläubigerautonomie

Der Ablauf des Insolvenzverfahrens soll durch das ESUG für die Gläubiger transparenter und vorhersehbarer gestaltet und deren Einfluss im Insolvenzverfahren gestärkt werden. Zu diesem Zweck werden die Mitwirkungs- und Mitbestimmungsrechte der Gläubiger, die ihre Wirkung bisher erst nach der Verfahrenseröffnung im Gläubigerausschuss oder der Gläubigerversammlung entfalten, in das Eröffnungsverfahren vorgezogen. Erreicht werden soll dies, indem das Insolvenzgericht die Gläubiger bereits vor der Bestellung des vorläufigen Insolvenzverwalters zurate zieht. Dies wird erreicht, indem gem. §§ 21 Abs. 2 Nr. 1a und 22a InsO bereits nach Eingang des Insolvenzantrags ein vorläufiger Gläubigerausschuss gebildet wird, dessen Zusammensetzung ausgewogen aus aus- und absonderungsberechtigten Gläubigern, Groß- und Kleingläubigern, Arbeitnehmern und Neugläubigern, wie bspw. Pensionssicherungsvereinen oder Kreditversicherern, erfolgen soll.¹² Einschränkungen erfährt der vorläufige Gläubigerausschuss dadurch, dass er für Kleinst-Unternehmen nicht verpflichtend ist und dass auf seine Einsetzung gem. § 22a Abs. 3 InsO auch bei größeren Unternehmen verzichtet werden kann, wenn diese „im Hinblick auf die zu erwartende Insolvenzmasse unverhältnismäßig ist oder die mit der Einsetzung verbundene Verzögerung zu einer nachteiligen Veränderung der Vermögenslage des Schuldners führt“.¹³ Die Definition der Größenklassen erfolgt unter Rückgriff auf das Bilanzrecht wie folgt:

¹² Vgl. Landfermann, H.-G. (2012a), in: WM 2012, 821 (823).

¹³ Vgl. Landfermann, H.-G. (2012a), in: WM 2012, 821 (824).

Einteilung von Kapitalgesellschaften gem. § 267 HGB				
		Bilanzsumme in T€	Umsatzerlöse in T€	Ø Anzahl Arbeitnehmer
Größenklasse	klein	≤ 6.000	≤ 12.000	≤ 50
	mittel	> 6.000 ≤ 20.000	> 12.000 ≤ 40.000	> 50 ≤ 250
	groß	> 20.000	> 40.000	> 250

Tabelle 1: Größenklassen von Kapitalgesellschaften¹⁴

Nur bei Gesellschaften, die im letzten Geschäftsjahr mindestens zwei der drei genannten Kriterien für kleine Unternehmen überschritten haben, ist gem. § 22a Abs. 1 InsO die Bildung eines vorläufigen Gläubigerausschuss verpflichtend. Bei Unternehmen, die diese Kriterien nicht erfüllen, steht die Bildung eines vorläufigen Gläubigerausschusses bereits im Eröffnungsverfahren im Ermessen des Gerichts. Nach § 22a Abs. 2 InsO soll der vorläufige Gläubigerausschuss jedoch gebildet werden, wenn der Schuldner, ein bereits eingesetzter vorläufiger Insolvenzverwalter, oder ein Gläubiger dies beantragen und Personen benennen, die als Mitglieder in Betracht kommen und zur Mitwirkung bereit sind.

Mit der Ermessensklausel bzgl. der Bildung des vorläufigen Gläubigerausschusses wird den Gerichten die Möglichkeit eingeräumt, die neuen Vorschriften im Sinne aller Beteiligten gestalterisch sinnvoll auszulegen. Ob bzw. wie intensiv die Gerichte diese Möglichkeit nutzen werden, wird maßgeblich von ihrer Einstellung zu dem erhöhten Einfluss der Gläubiger geprägt sein. Von diesem behauptet Landfermann, dass die Gerichte ihm ablehnend gegenüberstehen würden.¹⁵ Außerdem wird den Gerichten die Suche nach Mitgliedern für den Gläubigerausschuss dadurch erschwert, dass die Vergütung der einzelnen Mitglieder lediglich einmalig 300,00 € beträgt und das Gericht für die Einsetzung des Gläubigerausschusses zudem diverse Informationen benötigt, die nicht immer unmittelbar zur Verfügung stehen. Bei diesen Informationen handelt es sich nach dem ergänzten

¹⁴ Vgl. § 267 HGB; Vgl. § 22a Abs. 1 InsO.

¹⁵ Vgl. Landfermann, H.-G. (2012a), in: WM 2012, 821 (824).

§ 13 Abs. 1 InsO um ein Verzeichnis der Gläubiger und ihrer Forderungen, die Angabe der höchsten Forderungen, der höchsten gesicherten Forderungen, der Forderungen der Finanzverwaltung und der Sozialversicherungsträger sowie der Forderungen aus betrieblicher Altersversorgung, die zukünftig dem Insolvenzantrag hinzugefügt werden sollen. Des Weiteren müssen Angaben zur Bilanzsumme, den Umsatzerlösen sowie zur durchschnittlichen Anzahl der Arbeitnehmer im letzten Geschäftsjahr gemacht werden. Durch diese Angaben wird dem Gericht die Prüfung ermöglicht, ob die genannten Größenkriterien erreicht werden und damit die Einsetzung des Gläubigerausschusses erforderlich wird.¹⁶ Der Schuldner oder der vorläufige Insolvenzverwalter haben nach Aufforderung des Gerichts Personen zu benennen, die als Mitglieder eines vorläufigen Gläubigerausschusses in Betracht kommen.¹⁷ Die Aufstellung des Gläubigerverzeichnisses (§ 13 Abs. 1 S. 4 InsO) ist gem. § 13 Abs. 1 S. 6 InsO nur in folgenden Fällen zwingend erforderlich:

1. Beantragung der Eigenverwaltung durch den Schuldner
2. Beantragung der Einsetzung eines vorläufigen Gläubigerausschusses
3. Überschreitung von zwei der drei in § 22a Abs. 1 InsO genannten Schwellenwerte

In den übrigen Fällen handelt es sich um eine Soll-Vorschrift und führt bei Nichtbeachtung nicht zu einer Unzulässigkeit des Insolvenzantrags.¹⁸

Die Mitwirkung des vorläufigen Gläubigerausschusses gestaltet sich derart, dass das Gericht dem Ausschuss vor der Bestellung eines vorläufigen Insolvenzverwalters die Gelegenheit gibt, sich zur Person des Verwalters sowie etwaiger Anforderungen an den Verwalter, bspw. Erfahrung mit Insolvenzplänen und der Branche des Schuldners,¹⁹ zu äußern.²⁰ Im Falle einer einstimmigen Entscheidung des Gläubigerausschusses zur Person des Verwalters kann das Gericht davon nur abweichen, wenn die vorgeschlagene Person für die Übernahme des Amtes nicht geeignet ist.²¹ Die Eignung des Verwalters richtet sich nach der Unabhängigkeit von Schuldnern und Gläubigern sowie der Erfahrung in geschäftlichen Angelegenheiten.²² Das Erfordernis der Einstimmigkeit soll verhindern,

¹⁶ Vgl. § 13 Abs. 1 Satz 3-5 InsO.

¹⁷ Vgl. § 22a Abs. 4 InsO.

¹⁸ Vgl. Begründung zum Gesetzentwurf ESUG, BT-Drucks. 17/5712, S. 33.

¹⁹ Vgl. Landfermann, H.-G. (2012a), in: WM 2012, 821 (825).

²⁰ Vgl. § 56a Abs. 1 InsO.

²¹ Vgl. § 56a Abs. 2 InsO.

²² Vgl. Landfermann, H.-G. (2012a), in: WM 2012, 821 (825).

„dass einzelne, besonders durchsetzungsstarke Mitglieder [des vorläufigen Gläubigerausschusses] das Verfahren dominieren.“²³ Klarstellend weist der Rechtsausschuss in seiner Empfehlung darauf hin, dass der Gläubigerausschuss zwangsläufig nur ein unvollkommenes Abbild der Gesamtgläubigerschaft darstellt und ihm im Vergleich zur Gläubigerversammlung daher nur eine eingeschränkte Legitimation zukommt. Vor diesem Hintergrund muss die Wahl des Insolvenzverwalters durch den vorläufigen Gläubigerausschuss, anders als im eröffneten Verfahren, einstimmig erfolgen. Die Abwahlmöglichkeit des Insolvenzverwalters durch die erste Gläubigerversammlung gem. § 57 InsO erfährt durch die gesetzlichen Neuerungen keine Einschränkungen. Auch zukünftig kann die Gläubigergesamtheit in der ersten Gläubigerversammlung mehrheitlich einen neuen Insolvenzverwalter wählen.²⁴ Im Falle der Ablehnung eines einstimmig durch den vorläufigen Gläubigerausschuss gewählten Verwalters durch das Gericht, ist die Ablehnung im Eröffnungsbeschluss zu begründen.²⁵ Verzichtet das Gericht vor der Einsetzung eines vorläufigen Insolvenzverwalters – aufgrund einer besonderen Eilbedürftigkeit – auf die Anhörung des vorläufigen Gläubigerausschusses, so ist die Gläubigerbeteiligung nachzuholen. Der vorläufige Gläubigerausschuss erhält in diesem Fall die Befugnis, bei seiner ersten Sitzung einstimmig eine andere als die vom Gericht eingesetzte Person zum Insolvenzverwalter zu wählen.²⁶

2.1.2 Stärkung der vorläufigen Eigenverwaltung

Ein weiteres Ziel der Reform des Insolvenzrechts liegt in der Stärkung der Eigenverwaltung, da diese vor der Einführung des ESUG eher ein Schattendasein fristete und nur selten genutzt wurde.²⁷ Da sich die Eigenverwaltung jedoch in den Fällen bewährt hat, in denen sie angeordnet wurde, versucht der Gesetzgeber mit den gesetzlichen Neuerungen die Attraktivität des Verfahrens durch eine stärkere Einbeziehung der Gläubiger im Vorfeld der Eigenverwaltung sowie die Schaffung eines „Schutzschirms“ zu steigern.²⁸ Zudem sollen Anreize für eine

²³ Vgl. Begründung zum Gesetzentwurf ESUG, BT-Drucks. 17/5712, S. 35.

²⁴ Vgl. Begründung zum Gesetzentwurf ESUG, BT-Drucks. 17/5712, S. 35.

²⁵ Vgl. § 27 Abs. 2 Nr. 5 InsO.

²⁶ Vgl. Begründung zum Gesetzentwurf ESUG, BT-Drucks. 17/5712, S. 34 f.; Vgl. § 56a Abs. 3 InsO.

²⁷ Vgl. Hirte, H. et. al. (2012), S 53; Vgl. Landfermann, H.-G. (2012b), in: WM 2012, 869 (869); Vgl. Begründung zum Gesetzentwurf ESUG, BT-Drucks. 17/5712, S. 17.

²⁸ Vgl. Hirte, H. et. al. (2012), S. 53.

frühzeitige Stellung des Insolvenzantrags geschaffen werden, um sowohl die Sanierungschancen der Gesellschaft als auch die Befriedigungsaussichten der Gläubiger zu erhöhen.²⁹ Dabei sollen die Kenntnisse und Erfahrungen der bestehenden Geschäftsführung genutzt und dadurch ein mit der Einarbeitung des Insolvenzverwalters verbundener Zeitaufwand vermieden werden.³⁰

Voraussetzung für die Anordnung der Eigenverwaltung ist gem. § 270 Abs. 2 Nr. 1 InsO eine entsprechende Antragstellung durch den Schuldner. Zudem dürfen gem. § 270 Abs. 2 Nr. 2 InsO keine Umstände bekannt sein, die bei einer Anordnung der Eigenverwaltung zu Nachteilen für die Gläubiger führen. Im Falle der Stellung des Insolvenzantrags durch einen Gläubiger musste dieser bisher gem. § 270 Abs. 2 Nr. 2 InsO a.F. dem Antrag des Schuldners auf Eigenverwaltung zustimmen.³¹ Das Blockadepotenzial eines einzelnen Gläubigers wurde als unzulässig angesehen und entfällt daher im Rahmen des ESUG durch die Streichung dieser Vorschrift.³² Sofern ein vorläufiger Ausschuss gebildet ist, muss das Gericht diesen vor der Entscheidung über die Genehmigung des Antrags auf Eigenverwaltung anhören. Unterstützt der vorläufige Gläubigerausschuss den Antrag des Schuldners auf Eigenverwaltung einstimmig, gilt die Eigenverwaltung gem. § 270 Abs. 3 InsO nicht als nachteilig für die Gläubiger und ist vom Gericht anzuordnen.³³ Die Eigenverwaltung kann dadurch bei Einstimmigkeit des vorläufigen Gläubigerausschusses erzwungen werden.³⁴

Fraglich ist, ob die Neuregelungen dazu beitragen, dass zukünftig die Mehrzahl der Insolvenzverfahren in Eigenverwaltung durchgeführt wird. Zwar hat der Gesetzgeber den Gesetzeswortlaut in § 270 Abs. 2 Nr. 2 InsO, der an die Stelle von § 270 Abs. 2 Nr. 3 InsO getreten ist, dahingehend geändert, dass das Insolvenzgericht der Eigenverwaltung bereits zustimmen muss, „wenn keine Umstände bekannt sind, die erwarten lassen, dass die Anordnung zu Nachteilen für die Gläubiger führen wird.“ Die geringe Anzahl der Verfahren in Eigenverwaltung ist allerdings nicht den bisherigen Anforderungen des § 270 Abs. 2 Nr. 3 InsO a.F. geschuldet, nach der das Insolvenzgericht einem Antrag auf Eigenverwaltung nur dann entsprechen musste, wenn „nach den Umständen zu erwarten ... [war],

²⁹ Vgl. Landfermann, H.-G. (2012b), in: WM 2012, 869 (869); Vgl. Hirte, H. et. al. (2012), S. 55.

³⁰ Vgl. Begründung zum Gesetzentwurf ESUG, BT-Drucks. 17/5712, S. 19.

³¹ Vgl. Landfermann, H.-G. (2012b), in: WM 2012, 869 (870).

³² Vgl. Hirte, H. et. al. (2012), S. 54.

³³ Vgl. Landfermann, H.-G. (2012b), in: WM 2012, 869 (870).

³⁴ Vgl. Hirte, H. et. al. (2012), S. 55.

dass die Anordnung nicht zu einer Verzögerung des Verfahrens und zu sonstigen Nachteilen für die Gläubiger ... [führen würde]“, sondern vielmehr der Tatsache, dass Insolvenzgerichte, -verwalter und auch maßgebliche Gläubiger der Eigenverwaltung ablehnend gegenüberstehen. Letztlich bleibt derjenige in der Verantwortung, der die wirtschaftliche Schieflage einer Gesellschaft verschuldet hat. Dies wird allerdings nach der neuen Formulierung kein ausreichender Grund mehr sein, um eine Eigenverwaltung abzulehnen. Vielmehr müssen Tatsachen bekannt sein, die eine Wiederholung der gemachten Fehler erwarten lassen, sofern die bisherige Geschäftsführung erhalten bleibt.

Die Erstellung eines Gutachtens zur Ermittlung der Ursachen der Insolvenz durch einen Sachverständigen ist nicht erforderlich und dem Gericht auch nicht erlaubt, da zukünftig nur noch bekannte Umstände der Anordnung der Eigenverwaltung im Wege stehen können und dem Gericht die Ablehnung des Antrags ermöglichen.³⁵ Auch wenn seitens des Gerichts keine umfangreichen Ermittlungen anzustellen sind bzw. angestellt werden dürfen, wird sich das Gericht anhand von vorliegenden Unterlagen und Informationen ein Bild über die Verlässlichkeit des Schuldners machen.³⁶ Unklarheiten über mögliche Nachteile für die Gläubiger gehen zukünftig nicht mehr zu Lasten der Schuldner.³⁷ Allerdings wird den Gerichten die Entscheidung über die Anordnung der Eigenverwaltung grundsätzlich erleichtert, sofern die Insolvenz auf äußere und nicht von der Geschäftsführung zu vertretende Umstände zurückzuführen ist oder die Geschäftsführung bereits im Vorfeld zur Überwindung der Krise ausgetauscht wurde.³⁸ Aus diesem Grund ist zu erwarten, dass die Hürden für die Anordnung der Eigenverwaltung bei kleinen inhabergeführten Unternehmen höher liegen werden als bei großen Unternehmen.³⁹

Der Beschleunigung bzw. Verkürzung des Eröffnungsverfahrens dient die Regelung des § 270a Abs. 1 InsO, nach der das Gericht im Eröffnungsverfahren weder ein allgemeines Verfügungsverbot erlassen, noch einen Zustimmungsvorbehalt des vorläufigen Insolvenzverwalters anordnen soll, wenn der Antrag des Schuld-

³⁵ Vgl. Hirte, H. et. al. (2012), S. 54; Vgl. Landfermann, H.-G. (2012b), in: WM 2012, 869 (870).

³⁶ Vgl. Landfermann, H.-G. (2012b), in: WM 2012, 869 (870).

³⁷ Vgl. Begründung zum Gesetzentwurf ESUG, BT-Drucks. 17/5712, S. 38.

³⁸ Vgl. Landfermann, H.-G. (2012b), in: WM 2012, 869 (870); Vgl. Hirte, H. et. al. (2012), S. 53.

³⁹ Vgl. Hirte, H. et. al. (2012), S. 53.

ners auf Eigenverwaltung nicht offensichtlich aussichtslos ist. Anstelle des vorläufigen Insolvenzverwalters wird ein vorläufiger Sachwalter bestellt, auf den die Aufsichtsbefugnisse eines Sachwalters im eröffneten Verfahren nach den §§ 274, 275 InsO Anwendung finden. Die erhebliche Erleichterung für den Schuldner im Eröffnungsverfahren Verfügungsberechtigt zu bleiben, kann zu einer erheblichen Gefährdung der Interessen der Gläubiger führen.⁴⁰ Insofern sollte bei der Bestellung eines vorläufigen Sachwalters durch das Gericht angeordnet werden können, dass bestimmte Geschäfte nur mit dessen Zustimmung zulässig sind.⁴¹ Sofern Umstände bekannt sind, die auf eine Gefährdung der Gläubigerinteressen hinweisen, kann die Stellung eines Antrags auf Eigenverwaltung dennoch möglich sein und ist nicht offensichtlich aussichtslos. In diesem Fall kann jedoch die Anordnung eines allgemeinen Zustimmungsvorbehalts zulässig sein.⁴²

Im Falle einer Antragstellung bei drohender Zahlungsunfähigkeit, wird dem Schuldner durch § 270a Abs. 2 InsO die Möglichkeit eines Rückzugs für den Fall eingeräumt, dass das Insolvenzgericht die Voraussetzungen für die Anordnung einer Eigenverwaltung als nicht gegeben ansieht. Mit dieser Regelung wird der Schuldner, der einen frühzeitigen Insolvenzantrag stellt, vor einem Verlust seiner Verfügungsbefugnis geschützt, sofern bis dahin kein zwingender Insolvenzeröffnungsgrund vorliegt.⁴³ Im Falle der Ablehnung eines Antrags auf Eigenverwaltung durch das Insolvenzgericht, ist diese gem. § 270 Abs. 4 InsO i. V. m. § 27 Abs. 2 Nr. 4 InsO schriftlich zu begründen und in den Eröffnungsbeschluss aufzunehmen. Der Gläubigerversammlung, die im eröffneten Verfahren über die Eigenverwaltung zu entscheiden hat, wird damit eine Beurteilungsgrundlage geliefert.⁴⁴

2.1.3 „Schutzschirm“ für Sanierungsversuche

Eine vollständige Neuerung des ESUG stellt die Einführung des sog. „Schutzschirmverfahrens“ gem. § 270b InsO dar.⁴⁵ Als weiteren Anreiz für eine frühzei-

⁴⁰ Vgl. Landfermann, H.-G. (2012b), in: WM 2012, 869 (871).

⁴¹ Vgl. Landfermann, H.-G. (2012b), in: WM 2012, 869 (871).

⁴² Vgl. Landfermann, H.-G. (2012b), in: WM 2012, 869 (871).

⁴³ Vgl. Landfermann, H.-G. (2012b), in: WM 2012, 869 (871).

⁴⁴ Vgl. Begründung zum Gesetzentwurf ESUG, BT-Drucks. 17/5712, S. 39.

⁴⁵ Vgl. Hirte, H. et. al. (2012), S. 57.

tige Insolvenzantragstellung bei drohender Zahlungsunfähigkeit oder Überschuldung, nicht jedoch bei Zahlungsunfähigkeit, wird dem Schuldner im Zeitraum zwischen Eröffnungsantrag und Verfahrenseröffnung ein eigenständiges Sanierungsverfahren zur Verfügung gestellt.⁴⁶ Unter der Sicherheit eines Schutzschilds kann der Schuldner in diesem besonderen Verfahren in Eigenverwaltung einen Sanierungsplan erarbeiten, ohne Vollstreckungsmaßnahmen der Gläubiger fürchten zu müssen.⁴⁷ Der Schuldner kann beantragen, dass ihm durch einen Beschluss des Gerichts eine Frist von bis zu drei Monaten eingeräumt wird, in der er unter der Kontrolle des Gerichts sowie eines vorläufigen Sachwalters einen Sanierungsplan ausarbeiten kann, wenn die Eigenverwaltung beantragt und die angestrebte Sanierung nicht offensichtlich aussichtslos ist.⁴⁸ Damit das Insolvenzgericht die Aussicht auf Erfolg beurteilen kann, ist dem Antrag gem. § 270b Abs. 1 S. 2 InsO eine mit Gründen versehene Bescheinigung eines in Insolvenzsachen erfahrenen Steuerberaters, Wirtschaftsprüfers oder Rechtsanwalts oder einer Person mit vergleichbarer Qualifikation vorzulegen, aus der erkennbar wird, dass eine drohende Zahlungsunfähigkeit oder Überschuldung vorliegt und die angestrebte Sanierung nicht offensichtlich aussichtslos ist. Es handelt sich um ein verkürztes Sanierungsgutachten, das den Richter von der Genehmigung des Antrags und der Einräumung der beantragten Frist überzeugen soll.⁴⁹ Im Hinblick auf das Ziel des Gesetzgebers zur Ermöglichung frühzeitiger Sanierungen, sollen die Anforderungen an die Bescheinigung nicht zu hoch ausfallen.⁵⁰ Ein umfassendes Sanierungsgutachten nach einheitlichen Standards, wie es das Institut der Wirtschaftsprüfer z.B. mit seinem Formulierungsvorschlag zur Erstellung von Sanierungsgutachten Nr. 6 in der neuen Fassung vorsieht (IDW ES 6 n.F.)⁵¹, ist nicht vorzulegen, weil damit erhebliche Kosten verbunden wären, die insbesondere kleinen und mittleren Unternehmen den Zugang zum Verfahren erschweren würden.

⁴⁶ Vgl. Begründung zum Gesetzentwurf ESUG, BT-Drucks. 17/5712, S. 19, S. 39.

⁴⁷ Vgl. Begründung zum Gesetzentwurf ESUG, BT-Drucks. 17/5712, S. 39; Vgl. Landfermann, H.-G. (2012b), in: WM 2012, 869 (873).

⁴⁸ Vgl. Landfermann, H.-G. (2012b), in: WM 2012, 869 (872); Vgl. Begründung zum Gesetzentwurf ESUG, BT-Drucks. 17/5712, S. 39.

⁴⁹ Vgl. Landfermann, H.-G. (2012b), in: WM 2012, 869 (872).

⁵⁰ Vgl. Hirte, H. et. al. (2012), S. 57.

⁵¹ Vgl. vorbereitet und verabschiedet als Entwurf vom Fachausschuss Sanierung und Insolvenz (FAS) am 17.08.2011. Billigende Kenntnisnahme durch den Hauptfachausschuss (HFA) am 07.09.2011. Begründung zum Gesetzentwurf ESUG, BT-Drucks. 17/5712, S. 40.

Zeitgleich mit der Genehmigung des Antrags bestellt das Gericht einen vorläufigen Sachwalter, der personenverschieden von dem Ersteller der Bescheinigung nach § 270b Abs. 1 S. 2 InsO sein muss. Das Gericht kann eine vom Schuldner vorgeschlagene Person gem. § 270b Abs. 2 S. 2 InsO nur ablehnen, wenn diese zur Übernahme des Amtes offensichtlich nicht geeignet ist. Insofern hat der vorläufige Gläubigerausschuss im Schutzschirmverfahren keinen Einfluss auf die Wahl des vorläufigen Sachwalters, was eine allgemeine Anhörung des Gerichts zum Antrag sowie der zum Sachwalter vorgeschlagenen Person nicht ausschließt.⁵² Es ist zwingend vorgeschrieben, dass kein vorläufiger Insolvenzverwalter bestellt wird, weder ein „starker“ Verwalter mit einem allgemeinen Verfügungsverbot für den Schuldner, noch ein „schwacher“ Verwalter mit einem allgemeinen Zustimmungsvorbehalt.⁵³ Die Eignung der Person des Sachwalters richtet sich nach den Vorgaben des § 56 Abs. 1 InsO, nach dem eine für den jeweiligen Einzelfall geeignete und insbesondere geschäftskundige Person, die von den Gläubigern und dem Schuldner unabhängig ist, aus dem Kreis aller zur Übernahme von Insolvenzverwaltungen bereiten Personen auszuwählen ist. Daher muss das Insolvenzgericht eine vom Schuldner vorgeschlagene Person, die ihn vor dem Insolvenzantrag rechtlich oder wirtschaftlich beraten hat, ablehnen.⁵⁴

Durch die gesetzlichen Neuerungen bleibt der Schuldner „Herr“ des Verfahrens und genießt einen zusätzlichen Vollstreckungsschutz, da Vollstreckungsversuche der Gläubiger gem. § 270 Abs. 2 InsO auf Antrag des Schuldners vom Gericht zu untersagen oder einstweilen einzustellen sind.⁵⁵ Zudem wird dem Schuldner die Fortführung des Geschäftsbetriebs im Eröffnungsverfahren durch die in § 270b Abs. 3 InsO vorgesehene Möglichkeit der Begründung von Masseverbindlichkeiten erleichtert. Das Gericht muss die Begründung von Masseverbindlichkeiten auf Antrag des Schuldners anordnen. Mit der Begründung von Masseverbindlichkeiten können die neuen Vertragspartner einer Schuldnergesellschaft darauf vertrauen, dass ihre Forderungen im eröffneten Verfahren aus der Insolvenzmasse, also mit Vorrang vor den Forderungen der Insolvenzgläubiger, befriedigt werden.⁵⁶ Dem Schuldner wird dadurch die Belastung der künftigen Insolvenzmasse mit Forderungen ermöglicht, die den Forderungen der vorhandenen Gläubiger vorgehen. Vor diesem Hintergrund ist es erforderlich, dass der Schuldner

⁵² Vgl. Landfermann, H.-G. (2012b), in: WM 2012, 869 (873).

⁵³ Vgl. Landfermann, H.-G. (2012b), in: WM 2012, 869 (873).

⁵⁴ Vgl. Landfermann, H.-G. (2012b), in: WM 2012, 869 (873).

⁵⁵ Vgl. Landfermann, H.-G. (2012b), in: WM 2012, 869 (873).

⁵⁶ Vgl. Landfermann, H.-G. (2012b), in: WM 2012, 869 (873).

nur Verbindlichkeiten begründen kann, die zum gewöhnlichen Geschäftsbetrieb gehören. Alle nicht zum gewöhnlichen Geschäftsbetrieb gehörenden Verbindlichkeiten sollen gem. § 275 InsO nur mit Zustimmung des vorläufigen Sachwalters begründet werden. Auch wenn der Sachwalter der Begründung von Verbindlichkeiten widerspricht, die zum gewöhnlichen Geschäftsbetrieb gehören, soll der Schuldner diese nicht eingehen.

3 Debt Equity Swap (DES)

3.1 Definition des Debt Equity Swap

Der DES dient in erster Linie der Beseitigung des Insolvenztatbestands der Überschuldung. Das Bilanzbild oder die Eigenkapitalquote eines Unternehmens werden optimiert, indem Verbindlichkeiten (Debt) eins zu eins in Eigenkapital (Equity) getauscht bzw. umgewandelt (Swap) werden.⁵⁷ Der DES kann sowohl vor als auch im Insolvenzverfahren angewendet werden. Das Ziel der Durchführung eines DES ist in beiden Fällen die finanzielle Sanierung sowie der Erhalt eines in Not geratenen Unternehmens als Rechtsträger und führt insbesondere im Gesellschaftsrecht zu einer Vielzahl von Fragestellungen, die durch das ESUG spürbar entschärft werden sollten.⁵⁸ Die Regelungen des ESUG greifen dabei ausschließlich im Falle der Eröffnung eines Insolvenzplanverfahrens. Im Übrigen bleiben die mit der Durchführung des DES verbundenen Probleme erhalten.⁵⁹ Zu diesen zählen die Sacheinlagefähigkeit der Forderungen und insbesondere die Bewertung der Forderungen, die damit einhergehende Diskussion über den Vollwertigkeitsbegriff sowie das daraus resultierende Problem der Differenzhaftung.

3.2 Wirkungsweise des Debt Equity Swap

Der DES kann sich unter bilanziellen Aspekten positiv auf einen möglichen Überschuldungstatbestand eines Unternehmens durch einen „eins zu eins Tausch“ von Verbindlichkeiten gegen Eigenkapitalanteile auf der Passivseite der Bilanz auswirken.

Im Bereich der Gewinn- und Verlustrechnung ist der DES jedoch durchaus ambivalent zu betrachten.

Einerseits ist es für ein oft mit Liquiditätsproblemen konfrontiertes Unternehmen kurzfristig sicher erfreulich keine umfassenden Kapitaldienste mit annuitätisch oft erheblichen Zinsanteilen im Rahmen einer festen Darlehnsvereinbarung mit Fremdkapitalgebern mehr leisten zu müssen.

⁵⁷ Vgl. Theiselmann, R. (2013), in: Der GmbH-StB 2013, 150 (150).

⁵⁸ Vgl. Maier-Reimer, G. (2011), in: Gesellsch. Vereinigung (Hrsg.), S. 107; Vgl. Ekkenga, J. (2009), in: ZGR 2009, 581 (586).

⁵⁹ Vgl. Maier-Reimer, G. (2011), in: Gesellsch. Vereinigung (Hrsg.), S. 107 f.

Andererseits darf nicht vergessen werden, dass sich auch der bisherige Fremdkapitalgeber und zukünftige Eigenkapitalgeber von seiner Einlage eine angemessene Rendite für seine dann höhere Haftung bezogen auf das Unternehmen verspricht.

3.3 Motive für einen Debt Equity Swap

Die Krisen in vielen Unternehmen und ein damit verbundener möglicher Insolvenztatbestand gemäß Insolvenzordnung, stellen sich als Folge einer Strategie- bzw. Produktkrise immer wieder als Vermögens- oder auch als Liquiditätskrise dar.

Neben der Illiquidität oder auch der drohenden Illiquidität, bei der ein Schuldner innerhalb eines Zeitraumes von drei Wochen seinen Verpflichtungen nicht mindestens in Höhe von 90% unbedingt nachkommen kann, stellt die mögliche Überschuldung eines Unternehmens ein weiteres Merkmal für die Insolvenzreife von Unternehmen dar.

In den letzten Jahren hat sich der SWAP, also das Tauschgeschäft zwischen Bilanzpositionen aus unterschiedlichen Motiven heraus als kurzfristig zielführend auch im Rahmen einer Krisenbewältigung erwiesen.

Gerade durch das Ausnutzen von Kostenvorteilen wurde dadurch zunächst die Gewinn- und Verlustrechnung tangiert.

Aber auch im Rahmen von Absicherungsstrategien gegen Zinsänderungs- und Währungskursrisiken wurden diese Geschäfte auf die Aktivseite der Bilanz ausgedehnt.⁶⁰

Neben diesen Asset Swaps kommt dem Liability SWAP, der sich auf der Passivseite der Bilanz vollzieht, gerade im Rahmen der Krisen- und Insolvenzbetrachtung von Unternehmen eine immer größere Bedeutung zu.

Hierbei werden Verbindlichkeiten wie z.B. gegenüber Kreditinstituten als externen Gläubigern durch Tausch und Forderungsverzichte dieser Parteien in Eigenkapitalpositionen und damit Anteilsrechte bzw. Eigenkapitalpositionen dieser Interessengruppen umgewandelt.

⁶⁰ Vgl. Peridon, Steiner: 2007, S.313.

So wird aus einem Stakeholder wie den Banken als Fremdkapitalgebern, die vor allem an einer vertraglich vereinbarten Zinszahlung und an der Rückzahlung ihres Fremdkapitals interessiert sind, weniger jedoch auf den Erhalt eines Unternehmens fokussiert sind, schnell ein Eigenkapitalgeber als Shareholder, der andere eher langfristig orientierte Positionen bezogen auf ein Unternehmen vertritt.

Diese sogenannten Debt-Equity-Swaps, die ihren Ursprung in der Verschuldungskrise von Entwicklungsländern haben und vor einigen Jahren selbst in Standardwerken der betrieblichen Finanzwirtschaft noch als „phantasievoll konstruiert“ bezeichnet wurden⁶¹ haben heute eine konkrete Bedeutung bei der Bewältigung von Unternehmenskrisen und damit ihren Platz auch unter dem Aspekt der Novelle der Insolvenzordnung gefunden.

Bei diesem Debt-Equity-Swap wird eine Kreditforderung eines Gläubigers, der in der Regel als Bank Fremdkapital zur Verfügung gestellt hat, formell eins zu eins in eine Eigenkapitalposition getauscht.

Was sich zunächst als Perpetuum Mobile der Finanzwirtschaft von Unternehmen anhört, ist jedoch bei genauerer Betrachtung von Chancen wie von Risiken für beide Parteien gleichermaßen gekennzeichnet. Generell soll dabei nicht der Vorteil einer zeitnah wegfallenden Zinslast gegenüber den Fremdkapitalgebern im Vergleich zu einem zukünftig höheren Renditeanspruch der Eigenkapitalgeber bzgl. ihrer neu erworbenen Gesellschafteranteile mit daraus resultierenden auch höheren Haftungsanteilen verschwiegen werden.

Liability Swaps als Passiv Swaps, also Tauschgeschäfte, die sich auf die Passivseite der Bilanz beziehen, werden einerseits aus risikopolitischen Gründen, wie z.B. der Reduzierung von Zinsänderungsrisiken, der Verminderung von Währungsrisiken der Senkung der Abhängigkeit von bestimmten Kreditgebern oder auch zur Änderung der Kreditgeberstruktur mit der Identifikation neuer Finanzierungsquellen durchgeführt.

Andererseits dienen diese Tauschgeschäfte oft erfolgreich der Senkung der Finanzierungskosten von Kreditnehmern. Dazu bedarf es jedoch einer Konstellation bei der zwei unterschiedliche Unternehmen an zwei differierenden Finanzmärkten mit komparativen Kostenunterschieden agieren und existieren. So können einer Bonitätsskala höher eingestufte Unternehmen den bonitätsmäßig

⁶¹ Vgl. Lerbinger, Paul: 1988, S. 53 ff; Süchting, Joachim 1995: S. 433.

schwächeren Unternehmen helfen, um als Gemeinschaft durch Teilung von komparativen Zins- und Währungskostenvorteilen insgesamt unter dem Strich für beide Akteure bessere Zinskonditionen erreicht zu haben, als wenn jeder Akteur singulär auf dem Markt agiert hätte. Dieser zeitpunktbezogene Zins- und Währungsswap ist im Gegensatz zu einem zeitraumbezogenen Debt-Equity-Swap jedoch eher durch eine zeitlich begrenzte, kurze Zeitspanne des gemeinsamen Interagierens von Unternehmen vor allem im Bankenbereich gekennzeichnet.

Demgegenüber bildet der Debt-Equity-Swap eine gemeinsame zielgerichtete Aktivität über einen in der Regel längeren Zeitraum dar, der von den Akteuren mehr verlangt als nur die Unterschrift zweier Verträge und die quotaler Verteilung gemeinsam errungener Zinsvorteile.

Diese SWAP stellt durch die Umwandlung von Kreditforderungen in Eigenkapital die Kombination eines Kapitalschnitts und eine anschließend durchgeführte Kapitalerhöhung dar.

Dabei haben sich verschiedene Varianten wie die Übernahme dieser Bilanzpositionen durch die Gesellschafter, die Übernahme durch Kreditgeber, die Übernahme durch Großkunden und Lieferanten genauso herausgebildet wie die Übernahme durch neue Investoren.

Die Motivation dieser Aktion ist oft in der Übernahme von ausfallgefährdeten Kreditpositionen unter dem Nennbetrag in Verbindung mit dem Kapitalerhalt und bei erfolgreicher Sanierung mit einer anschließenden Gewinnmaximierung angesiedelt.

Dabei wird im Rahmen der vereinfachten Kapitalherabsetzung in der Regel ein Kapitalschnitt angestrebt, dem eine anschließende Kapitalerhöhung durch eine Sacheinlage oder eine neue Forderungsposition nachgeschaltet ist.

Der Kapitalschnitt im Rahmen der vereinfachten Kapitalherabsetzung wird auf der Grundlage des § 58a des GmbH Gesetzes bzw. gem. §§ 229 ff. Akt. G. vollzogen.

Nach der Beseitigung einer Unterbilanz durch Verrechnung des Stammkapitals mit den Verlusten aus der Gewinn- und Verlustrechnung von Unternehmen, wird häufig deren Mindestnennkapital unterschritten. Dieser sogenannte bilanzielle Überschuldungstatbestand, der je nach Rechtsform der Gesellschaft gerade bei Kapitalgesellschaften oft zeitnah und unverzüglich bei Kapitalverfall eintreten kann macht ein schnelles Handeln durch eine anschließende Kapitalerhöhung

und damit die zunächst optisch gelungene Sanierung der Bilanzkonstellation zwischen Vermögen und Schulden erforderlich. Hierbei sind grundsätzlich Kapitaleinlagen gefordert. Sofern Sacheinlagen eingelegt werden sollen, sind diese nur für den Betrag zulässig, der das Mindeststamm- bzw. Grundkapital überschreitet.

Ein derartiges Tauschgeschäft bedarf jedoch als Grundvoraussetzung eines Gesellschafterbeschlusses sowohl bezogen auf den Kapitalschnitt als auch bezogen auf die Kapitalerhöhung mit einer Mehrheit von mindestens 75% des auf der Haupt- oder Gesellschafterversammlung vertretenen Grund- oder Stammkapitals.

Zusätzlich muss die gesetzliche Rücklage im Rahmen der Kapital- und Gewinnrücklage aufgelöst werden, die nach Herabsetzung maximal noch 10% des verbleibenden Nennkapitals betragen darf. Ein Gewinnvortrag darf in dieser Konstellation ebenfalls nicht vorhanden sein.

Die anschließende Kapitalerhöhung des Unternehmens, die häufig als Kombination von Bar- und Sachkapital vollzogen wird ist ebenfalls an konkrete Bedingungen gebunden. Neben den bereits erwähnten Mehrheitsverhältnissen auf den Haupt- bzw. Gesellschafterversammlungen ist jedoch ein unbedingter Bezugsrechtsausschluss der Altgesellschafter erforderlich, damit ein neuer Investor überhaupt die Möglichkeit hat Eigentumsanteile vorrangig vor den bisherigen Eigentümern zeichnen bzw. erwerben zu können.

Dieser Bezugsrechtsausschluss stellt einen wertvollen Hebel für die Altgesellschafter als Verhandlungspartner in den Sanierungsverhandlungen z.B. mit Banken auf Augenhöhe dar, auch wenn ihre Anteile schon weitgehend wertlos sein dürften.

Der Bezugsrechtsausschluss ist als „lender of last resort“ nur noch als Mittel einsetzbar, wenn ohne diesen eine erfolgreiche Sanierung weitgehend unmöglich erscheint. Hier ist jedoch immer zu prüfen, ob keine anderen ggfs. mildereren Optionen für die Umsetzung eines Debt/Equity Swaps möglich sind.

Obwohl die Altgesellschafter die Möglichkeit haben, die Transaktion über einen längeren Zeitraum zu blockieren und ein juristisches Anfechtungsrisiko immer existiert, sind sie auch in der Krise ihrer Gesellschaft zu einer umfangreichen Treue verpflichtet. Sofern eine Überprüfung der prozessualen Durchsetzbarkeit dieser Transaktion seitens der Akteure in beide Richtungen auch als Option nur angedacht werden sollte, stellt sich die Frage wie lange dieser Sanierungsprozess noch erfolgreich weitergeführt werden kann.

Auch der bisherige Kreditgeber und zukünftige Investor hat als Gläubiger zwar das beschränkte Drohpotenzial seine Kreditforderungen jederzeit fällig stellen zu können. Er nimmt sich aber damit schon relativ früh ohne Not, ebenso wie die bisherigen Eigentümer bei ihrer vorab beschriebenen Blockadehaltung eine langfristige Chance den Sanierungsprozess abschließend erfolgreich gestalten zu können.

3.4 Herausforderungen im Rahmen eines Debt-Equity-Swap

Um das Tauschgeschäft von Fremdkapital- in Eigenkapital, welches immer nur im Verhältnis eins zu eins realisiert werden kann, jedoch tatsächlich umsetzen zu können, ist die valide und objektive Bewertung der Unternehmung eine wesentliche Voraussetzung. Obwohl davon auszugehen ist, dass eine Going Concern Perspektive im Sanierungsprozess als erste Sichtweise gewählt wird, sollte die Zerschlagung des Unternehmens, die sich im weiteren Verlauf des Turnaround Prozesses im Rahmen der Sanierung immer noch herausstellen kann, nie aus den Augen verloren werden.

Damit ist jedoch die Frage verknüpft, welcher der beiden Wertansätze als realer Wert der Forderung für das Unternehmen und damit auch für die Akteure Gültigkeit haben soll.

Sollten sich die Parteien auf keine beidseitig akzeptierte Bewertung dieser Position einigen können, besteht die Gefahr, dass ein in der Vergangenheit oft beschrittener Ausweg des Rangrücktritts von Gläubigern gewählt wird. Dieser Lösungsansatz bietet zwar erste Antworten zur kurzfristigen Lösung einer Überschuldungssituation. Da sich jedoch gerade die Banken in der Vergangenheit in vielen Fällen damit in die Gefahr begeben haben, im Sanierungsverfahren mit ihren Forderungen in eine „spätere Befriedigungsklasse“ zu rutschen und dennoch bei höheren Kreditrisiken keine bzw. nur in seltenen erfolgreichen Sanierungsverfahren auch bessere Ertragschancen zu generieren, ist der Debt-Equity-Swap trotz vieler Imponderabilien ein probates Mittel, um den Geist der novellierten Insolvenzordnung zu stützen.

Er stellt trotz seiner Komplexität in der Durchführung bei gestiegenen Mitsprachemöglichkeiten für die Kreditgeber eine weiter zu erforschende Möglichkeit dar, um Unternehmen sanieren zu können und damit der Vernichtung von Existenzen und Arbeitsplätzen entgegen wirken zu können.

Es stellt sich jedoch die weiterführende Frage, ob in diesem Zusammenhang das bisherige Zusammenwirken der Eigentümer- und Gläubigerparteien nicht noch wesentlich um die Komponente der Mitarbeiter ergänzt werden sollte. Für eine erfolgreiche Sanierung von Unternehmen sind mehr denn je die Kompetenz, das Know-How aber auch das aktive Mitwirken von weiteren Stakeholdergruppen im Unternehmen erforderlich, die bisher viel zu wenig auch im Fokus der Betrachtung des Gesetzgebers stehen. Es nützt nichts weiteres Bar- oder Sachkapital in eine Unternehmung einzubringen, während gleichzeitig das bisher nicht bilanzierungsfähige wertvolle Humankapital in großen Teilen das Unternehmen verlässt.

Inwieweit sich der Tausch von Eigenkapitalbeträgen in Fremdkapitalpositionen, der in den letzten Jahren gerade bei Hedge Fonds im Zuge von Anteilskäufen bei Unternehmenstransaktionen immer wieder beobachten lässt, als signifikant für die Finanzmarktbranche herausstellen und in dieser etablieren wird, oder ob es sich hierbei nur um ein spezielles Vehikel in diesem Käufersegment handelt, welches durchaus als Equity Debt-Instrument bezeichnet werden kann, ohne dass dabei tatsächlich Eigentümerpositionen aufgegeben werden, bleibt ebenfalls abzuwarten.

Eine weitere auf Dauer zu erforschende Fragestellung ergibt sich aus der bilateralen Fragestellung einer Debt/Equity-Swap Konstellation. Auf den ersten Blick ermöglicht Sie den Parteien eine Verbesserung der Eigenkapitalsituation in Verbindung mit einer fest kalkulierbaren Zinsaufwandsposition. Da sich im Rahmen von Basel II jedoch die Bonität eines Unternehmens auch in den Kreditverträgen mit oft bonitätsabhängigen variabel gestalteten Zinskonditionen widerspiegelt, wird die in der Vergangenheit oft erkennbare Vertragsbasis von festen über eine bestimmte Laufzeit verankerten Kreditkonditionen nur noch bedingt zu konstatieren. Liquiditätsmäßig kann sich jedoch der Tausch von Fremd- in Eigenkapital durchaus im Sanierungsfall als Vorteil darstellen, da der Eigenkapitalgeber immer nur dann mit Zinserträgen rechnen kann, wenn es dem Unternehmen auch betriebswirtschaftlich gut geht. Dann wäre jedoch mit diesem Instrument als einem Teil des Sanierungsprozesses die Rettung des Unternehmens unter einem ganzheitlich betrachteten Blickwinkel leichter als in der Vergangenheit, wenn dadurch verzahnter als bisher z.B. auch durch den Know-How Transfer des neuen Eigenkapitalgebers von außen weitere wichtige Bereiche des Unternehmens wie z.B. der Strategiebereich oder auch die Produktschiene mit dem Forschungs- und Entwicklungsbereich früher als bisher einer kritisch analytischen Reflektion unterzogen werden.

4 Die Betriebswirtschaftliche Sichtweise

4.1 Die bisherige und zukünftige Zahlungsmoral von Schuldern im Rahmen der Modifikation des Insolvenzrechts

Über die Zahlungsmoral von Schuldern lassen sich umfangreiche Untersuchungen anfertigen und Behauptungen aufstellen. Die von der Creditreform zwischen 2004 bis 2013 erhobene Entwicklungstendenz der Unternehmensinsolvenzen, die ein Absinken von 39.270 Unternehmen auf geschätzte 26.300 Unternehmen für das Jahr 2013 aufzeigt⁶², ist zwar ein erstes Anzeichen für die allgemeine gesamtwirtschaftliche Gesundung und Stabilität. Sie liefert jedoch nur bedingt tiefergehende Daten zur Qualität und zur Größenklassenstruktur der Unternehmen sowie insbesondere zur tatsächlichen tiefergründigen Ursache der Insolvenzen. Trotz einer in den letzten Jahren deutlich zunehmenden Anzahl von Verbraucherinsolvenzen zwischen den Jahren 2004 (49.100) bis 2013(91.500)⁶³, lässt sich bisher jedoch auch nicht nachweisen, dass die Zahlungsmoral in weiten Teilen der Bevölkerung signifikant abgenommen hätte. Eher ist anzunehmen, dass die Verbraucherinsolvenz in den ersten Jahren ihres Bestehens erst „gesellschaftsfähig“ gemacht werden musste.

Dennoch flammt im Zuge der allgemeinen Betrachtung der Finanzmarktkrise bzgl. der Rettung der Banken in Deutschland die Diskussion immer wieder auf, warum die Gewinne der Banken individualisiert, deren Verluste jedoch sozialisiert und damit von der gesamten Bevölkerung getragen werden sollten.

Nach einer Erhebung der Gesellschaft für Konsumforschung ist Deutschland bezogen auf einem Ranking der Kaufkraftdichte in Europa auf Platz acht, als wesentliches Industrieland bezogen auf sein BIP sogar auf einem der ersten Plätze anzusiedeln. ⁶⁴Während der europäische Schnitt der Kaufkraft in diesem Index bei 100 angesiedelt wurde, liegt Deutschland mit 165 weit darüber und wird nur von einigen Volkswirtschaften mit spezifischen Eigenschaften wie dem Spitzenreiter Lichtenstein oder der Schweiz getoppt.

⁶² Vgl. Creditreform UE/2013/01.

⁶³ Vgl. Creditreform UE/2013/02.

⁶⁴ Vgl. GfK Kaufkraft Europa 2013/2014.

4.2 Konsequenzen für die langfristige Unternehmensstrategie bei einer angestrebten dreijährigen Wohlverhaltensphase

Dass es bisher in Europa trotz immer wieder neu konstituierter EU Kommissionen mit hochrangig dekorierten international aber auch intrakommissionär vernetzter Kommissare und Vizepräsidenten kein einheitliches Insolvenzrecht gibt, ist bemerkenswert. Da in Staaten wie Holland in denen im Vergleich zu Deutschland eine deutlich verkürzte Wohlverhaltensphase möglich ist, werden dort auch zukünftig verstärkte Anmeldungen von Insolvenzen zu erwarten sein.

Ob sich bei einer auch in Deutschland beabsichtigten bzw. geplanten zukünftigen dreijährigen Wohlverhaltensphase überhaupt noch langfristig konzipierte, strategisch angelegte Sanierungs- und Restrukturierungskonzepte umsetzen lassen bleibt eher fraglich.

Ein gerade im kulturellen Bereich von Unternehmen erforderlicher Sinneswandel, der auch signifikante Auswirkungen auf den tagesaktuellen Wirkungsbereich impliziert und bewirken kann, ist kaum in 36 Monaten zu realisieren.

Inwieweit eine Verkürzung der Wohlverhaltens- und damit auch der Phase des Nachdenkens und der Reflektion des eigenen unternehmerischen Verhaltens nicht auch eine stärkere Unbekümmertheit für das zukünftige bzw. bestehende Unternehmertum verursachen wird, bleibt abzuwarten.

Ergänzend sei für den Bereich der Verbraucherinsolvenzen hier noch angemerkt, dass auch bei der zukünftigen Kreditaufnahme, unter dem Aspekt, dass nach drei Jahren wieder „alles auf Null gestellt werden kann“, die Hemmschwellen zur Kreditaufnahme bzw. Verschuldung von Privatpersonen in diesem Bereich auch ungewollt vom Gesetzgeber herabgesetzt werden und damit ein zusätzlicher makroökonomischer Risikofaktor durch gesetzliche Rahmenbedingungen geschaffen wird, der bisher so nicht vorhanden war und der langfristig auch im Rahmen einer weiteren Novelle des Insolvenzrechts auf Dauer nicht gewollt sein kann.

5 Fazit und Ausblick

Die neueste Insolvenzrechtsreform inklusive dem ESUG ist in seiner Komplexitätsreduktion bezogen auf die Praxis von Unternehmensinsolvenzen vor allem für kleinere Unternehmen sehr zu begrüßen.

Hierbei ist der vom Gesetzgeber vorgesehene, deutlich erweiterte Gestaltungsspielraum für alle Beteiligten mehr als hilfreich.

Es konnte jedoch nicht erwartet werden, dass mit einer Reform des Insolvenzrechts bereits wenige Jahre nach ihrer Praxisumsetzung schon eine hohe Zielerreichungsquote konstatiert werden könnte.

Ein erster, Schritt in die richtige Richtung ist die angestrebte weitere Harmonisierung der Insolvenzverfahren in Deutschland, die nun auch für in hier ansässige Gesellschaftsformen wie z.B. einer britischen Limited, mit einem Verwaltungssitz oder einem Betrieb im Geltungsbereich der Insolvenzordnung nach dieser praxisrelevant umgesetzt werden können.

Inwieweit sich die Transparenz und die Vorhersagbarkeit im Rahmen des Ablaufs von Insolvenzverfahren tatsächlich erhöhen werden und die Gläubiger von ihren angestrebten höheren Mitwirkungsrechten auch tatsächlich Gebrauch machen, bleibt zunächst abzuwarten.

Davon, dass die angestrebten Erleichterungen für Kleinunternehmen in der Praxis von Gerichten aber auch von Gläubigern und Schuldern gern angenommen werden, ist allein schon aufgrund der Verfahrensdichte in deutschen Gerichten auszugehen. Diese Annahme wird von dem Fokus der umsetzbaren Praktikabilität im Rahmen des neuen Insolvenzrechts, bei dem vor allem die betroffenen Kleinunternehmen im Falle einer Insolvenz nicht mit formaljuristischen und verwaltungstechnischen Pflichten überladen werden, gestützt.

Im Rahmen einer möglichen angedachten Eigenverwaltung, sollte ggfs. die Idee stärker in den Mittelpunkt der Überlegungen rücken, dass auch der zweiten und dritten Führungsebene eines Unternehmens mehr Beachtung geschenkt wird. Im Rahmen der angestrebten Sanierungs- und Fortführungsansätze könnte das Wissen dieser Personengruppe mehr als bisher genutzt werden, indem sie bei erfolgreicher Sanierung nicht nur ihren Arbeitsplatz behalten, sondern ggfs. auch Gesellschafteranteile am neuen sanierten Unternehmen erhalten und damit ihr vorhandenes Wissen für das Unternehmen langfristig gesichert und ihre verantwortungsvollen Anstrengungen im Sanierungsprozess auch angemessen entlohnt und gewürdigt werden.

Die geschaffene Möglichkeit, Sachwalter im Rahmen des Schutzschirmverfahrens zu bestellen, kann zu einer nicht unerheblichen Entlastung der bisherigen Insolvenzverwalter führen. Zusätzlich kann dadurch die Möglichkeit eröffnet werden, dem gesamten Prozess von Unternehmensinsolvenzen und den damit verbundenen Sanierungs- und Restrukturierungsbemühungen weitere Ideengeber zuzuführen, die den bestehenden Ideenpool durch neue Anregungen erweitern und vertiefen können.

Neben der Insolvenzrechtsreform stellen neue in der Finanzwirtschaft entwickelte Instrumente wie der Debt Equity Swap o.ä., die für den Sanierungs- und Restrukturierungsprozess von Unternehmen zukünftig im Rahmen eines durch den Gesetzgeber deutlich erweiterten Handlungs- und Gestaltungskorridors eine noch größere Bedeutung als bisher erlangen können, weiterführende Lösungsoptionen für den Sanierungsprozess dar.

Damit ein Zusammenspiel zwischen den rechtlichen Rahmenbedingungen, den praxisorientierten Finanzinstrumenten und allen am Insolvenzverfahren beteiligten Parteien jedoch zu einer Win-Win-Situation für die Beteiligten führen und von Erfolg gekrönt sein kann, bedarf es eines Umdenkens in allen Bereichen.

Ein Debt-Equity-Swap darf zukünftig weder unternehmerseitig als Allheilmittel für eine verfehlte Unternehmensstrategie bzw. eine schlechte Produktpalette noch in der finanzwirtschaftlichen Theorie oder auch gläubigerseitig als phantasievoll konstruiertes, exotisches Element in der Finanzwirtschaft eingeordnet werden.

Die Insolvenzrechtsreform sollte jedoch auch in all ihren Facetten genutzt werden und mit Hilfe der Gerichte dazu führen, dass neue Ideen im Rahmen der Sanierungs- und Restrukturierungsbemühungen von Unternehmen ihren Niederschlag finden. Ein Verharren in einem bisher anzutreffenden Verteilmodus der Gerichtsbarkeit bzgl. der Insolvenzverwaltermandate, der eher an ein „Closed Shop Modell“ erinnert, ist überholt und stellt bei der Dynamik der heutigen Wirtschaftsentwicklungen keinen hinreichenden singulären Lösungsansatz mehr dar.

Genau wie bei einem in der Theorie immer wieder beschriebenen Krisenverlauf von Unternehmen kann auch das Ergebnis erfolgreich verlaufener Insolvenzverfahren durch erfolgreich gestaltete Sanierungsprozesse nur dann in einigen Jahren rückwirkend als Erfolg betrachtet werden, wenn schon heute Gerichte, betroffene Unternehmer und Gläubiger aber auch Mitarbeiter und externe Berater von Unternehmen bereit sind, neue Denk- und Sichtweisen zu dieser Thematik zu entwickeln und dann auch den Mut haben, diese zeitnah und praxisrelevant umzusetzen.

Der Lohn dieser Bemühungen kann neben dem Erhalt von Arbeitsplätzen und der Vermeidung oder Verringerung von Vermögensverlusten auch in der Stärkung gegenseitigen Vertrauens zur Sicherung langfristiger und nachhaltiger, gesellschaftlicher menschlicher Prozesse gesehen werden.

Mit der Insolvenzrechtsreform hat der Gesetzgeber durch die mannigfaltigen Gestaltungsmöglichkeiten eine größere Verantwortung in die Hände aller am Insolvenzverfahren beteiligten Personen und Parteien gelegt. Diese Verantwortung gilt es mehr als bisher juristisch, unternehmerisch aber auch finanzwirtschaftlich in einem Zusammenspiel der Kräfte auf Augenhöhe zur Erreichung einer Win-Win-Win Situation zu nutzen und gerecht zu werden. Nehmen wir diese Verantwortung zukünftig gemeinsam stärker, als bisher an.

Besonderer Dank für die exzellente Stoffaufbereitung gebührt Herrn Dennis Soldmann (M.A.), der sich mit viel Engagement um das Thema verdient gemacht hat.

Literaturverzeichnis

- Beschlussempfehlung und Bericht des Rechtsausschusses (6. Ausschuss) zu dem Gesetzentwurf der Bundesregierung, „Entwurf eines Gesetzes zur weiteren Erleichterung der Sanierung von Unternehmen“ (BT-Drucksache 17/5712), BT-Drucksache 17/7511 vom 26.10.2011.
- Busse von Colbe, Walther, Crasselt, Nils, Pellens, Bernhard (2011): Lexikon des Rechnungswesens – Handbuch der Bilanzierung und Prüfung, der Erlös-, Investitions- und Kostenrechnung, 5. Auflage, Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, München 2011.
- Cahn, Andreas, Simon, Stefan, Theiselmann, Rüdiger(2010): Forderungen gegen die Gesellschaft als Sacheinlage?, in: Corporate Financelaw (CF), Heft 4 vom 28.06.2010, S. 238 – 250.
- Cahn, Andreas, Simon, Stefan, Theiselmann, Rüdiger(2010): Debt Equity Swap zum Nennwert! – Erwidern auf Prof. Dr. Priester, DB 2010 S. 1445, in: Der Betrieb (DB), Heft 30 vom 30.07.2010, S. 1629 – 1632.
- Cahn, Andreas, Simon, Stefan, Theiselmann, Rüdiger(2012): Nennwertanrechnung beim Debt Equity Swap! – Replik zu Prof. Dr. Ekkenga, DB 2012 S. 331 –, in: Der Betrieb (DB), Heft 09 vom 02.03.2012, S. 501 – 504.
- Coenenberg, Adolf Gerhard, Haller, Axel, Schultze, Wolfgang (2014): Jahresabschluss und Jahresabschlussanalyse - Betriebswirtschaftliche, handelsrechtliche, steuerrechtliche und internationale Grundlagen – HGB, IAS/IFRS, US-GAAP, DRS, 23. überarbeitete Auflage, Schäffer Poeschel Verlag für Wirtschaft • Steuern • Recht GmbH, Stuttgart 2014.
- Creditreform Wirtschaftsforschung (2013): Insolvenzen in Deutschland, Verband der Vereine Creditreform e.V., Neuss 2013.
- Ekkenga, Jens (2009): Sachkapitalerhöhung gegen Schuldbefreiung, in: Zeitschrift für Unternehmens- und Gesellschaftsrecht (ZGR), Jg. 2009, S. 581 – 622.
- Ekkenga, Jens (2012): Neuerliche Vorschläge zur Nennwertanrechnung beim Debt-Equity-Swap – Erkenntnisfortschritt oder Wiederbelebungsversuche am untauglichen Objekt?, in: Der Betrieb (DB), Heft 06 vom 10.02.2012, Seite 331-337.

- Gesetzentwurf der Bundesregierung „Entwurf eines Gesetzes zur weiteren Erleichterung der Sanierung von Unternehmen“, BT-Drucksache 17/5712 vom 04.05.2011.
- Gesetzentwurf der Bundesregierung „Entwurf eines Gesetzes zur weiteren Erleichterung der Sanierung von Unternehmen“, BR-Drucksache 127/11 vom 04.03.2011.
- GfK Kaufkraft Europa 2013/2014.
- Haarmeyer, Hans, Buchalik, Robert(2012): Sanieren statt Liquidieren – Neue Möglichkeiten der Sanierung durch Insolvenz, 1. Auflage 2012, NWB Verlag GmbH & Co. KG, Herne 2012.
- Hamburger Kommentar zum Insolvenzrecht (2009): 3. Auflage 2009, ZAP-Verlag, Münster 2009. (Zitiert: Verfasser (Erscheinungsjahr), in: HambKomm-InsO).
- Hannemann, Hans D. (2009): Zur Bewertung von Forderungen als Sacheinlagen bei Kapitalgesellschaften, in: Der Betrieb (DB), Heft 41 vom 13.10.1995, S. 2055 – 2056.
- Hirte, Heribert, Knof, Béla, Mock, Sebastian(2012): Das neue Insolvenzrecht nach dem ESUG – Einführung und Materialien zum Gesetz zur weiteren Erleichterung der Sanierung von Unternehmen, 1. Auflage 2012, Verlag C.H. Beck oHG, München 2012.
- Hölzle, Gerrit (2012): § 31 – Anteilinhaber, Debt Equity Swap, in: Kübler, B. M. (Hrsg.), HRI – Handbuch Restrukturierung in der Insolvenz, Eigenverwaltung und Insolvenzplan, 1. Auflage 2012, RWS Verlag Kommunikationsforum GmbH, Köln 2012.
- Hölzle, Gerrit (2011): Die „erleichterte Sanierung von Unternehmen“ in der Nomenklatur der InsO – ein hehres Regelungsziel des RefE-ESUG, in: Neue Zeitschrift für das Recht der Insolvenz und Sanierung (NZI), Jg. 2011, S. 124 – 131.
- Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e.V., Düsseldorf: Vorbereitet und verabschiedet als Entwurf vom Fachausschuss Sanierung und Insolvenz (FAS) am 17.08.2011. Billigende Kenntnisnahme durch den Hauptfachausschuss (HFA) am 07.09.2011.Gründung zum Gesetzentwurf ESUG, BT-Drucks. 17/5712, S. 40.

- Kommentar zum Gesetz betreffend die Gesellschaft mit beschränkter Haftung (2013): Abschnitt 4. Abänderungen des Gesellschaftsvertrags, §§ 53 – 59 GmbHG, in: Ziemons, H, Jaeger, C. (Hrsg.): Beck'scher Online-Kommentar GmbHG, Edition 17, Verlag C. H. Beck, München 2013. (Zitiert: Verfasser (Erscheinungsjahr), in: BeckOK GmbHG).
- Kommentar zum Gesetz betreffend die Gesellschaft mit beschränkter Haftung (2014): Abschnitt 1. Errichtung der Gesellschaft, §§ 1 – 12 GmbHG, Abschnitt 4. Abänderungen des Gesellschaftsvertrags, §§ 53 – 59 GmbHG, in: Ziemons, H, Jaeger, C. (Hrsg.): Beck'scher Online-Kommentar GmbHG, Edition 18, Verlag C. H. Beck, München 2014. (Zitiert: Verfasser (Erscheinungsjahr), in: BeckOK GmbHG).
- Kommentar zum Gesetz betreffend die Gesellschaft mit beschränkter Haftung (2010): Grundlagen des GmbH-Rechts, in: Michalski, L. (Hrsg.): Band 1 und 2, 2. Auflage 2010, Verlag C. H. Beck, München 2010. (Zitiert: Verfasser (Erscheinungsjahr), in: Komm-GmbHG).
- Kommentar zum Handelsgesetzbuch (2008): Handelsgesetzbuch, Zweites Buch. Handelsgesellschaften und stille Gesellschaft, §§ 109 – 122 HGB, in: Ebenroth, C. T., Boujong, K., Joost, D., Strohn, L. (Hrsg.): Band 1, 2. Auflage 2008, Verlag C. H. Beck, München 2008. (Zitiert: Verfasser (Erscheinungsjahr), in: Komm-HGB).
- Kommentar zur Insolvenzordnung (2012): Sechster Teil. Insolvenzplan, §§ 217 – 269 InsO, in: Braun, E. (Hrsg.), Insolvenzordnung (InsO) – Kommentar, 5. neubearbeitete Auflage 2012, Verlag C. H. Beck, München 2012. (Zitiert: Verfasser (Erscheinungsjahr), in: Komm-InsO).
- Kommentar zur Insolvenzordnung (2013): Sechster Teil. Insolvenzplan, §§ 217 – 269 InsO, in: Nerlich, J., Römermann, V. (Hrsg.), Insolvenzordnung: InsO – Loseblatt-Kommentar, 25. Auflage 2013, Verlag C. H. Beck, München 2013. (Zitiert: Verfasser (Erscheinungsjahr), in: InsO-Loseblatt-Komm).
- Landfermann, Hans-Georg (2012a): Das neue Unternehmenssanierungsgesetz (ESUG) – Überblick und Schwerpunkte – Teil I, in: Wertpapiermitteilungen Zeitschrift für Wirtschafts- und Bankrecht (WM), 66. Jahrgang, Heft 18/2012, S. 821 – 831.

- Landfermann, Hans-Georg (2012b): Das neue Unternehmenssanierungsgesetz (ESUG) – Überblick und Schwerpunkte – Teil II, in: Wertpapiermitteilungen Zeitschrift für Wirtschafts- und Bankrecht (WM), 66. Jahrgang, Heft 18/2012, S. 869 – 916.
- Lerbinger, Paul (1988): Zins- und Währungsswaps - Neue Instrumente im Finanzmanagement von Unternehmen und Banken: Gabler Verlag, Wiesbaden S. 53 ff.
- Maier-Reimer, Georg (2011): Debt Equity Swap, in: Gesellschaftsrechtliche Vereinigung (Hrsg.), Gesellschaftsrecht in der Diskussion 2011, Schriftenreihe der Gesellschaftsrechtlichen Vereinigung, 1. Auflage 2012, Bd. 17, S. 107 – 140, Verlag Dr. Otto Schmidt, Köln 2012. (zitiert: Maier-Reimer, G., in: Gesellsch.Vereinigung).
- Müller, Welf, Winkeljohann, Norbert (2009): § 2 Gründung und Kapitalaufbringung, in: Müller, W., Winkeljohann, N. (Hrsg.), Beck'sches Handbuch der GmbH – Gesellschaftsrecht – Steuerrecht, 4. vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Verlag C.H. Beck, München 2009.
- Münchener Kommentar zum Aktiengesetz(2011): Band 4, Aktiengesetz Sechster Teil, §§ 182 – 191, 3. Auflage 2011, Verlag C.H. Beck, München 2011. (Zitiert: Verfasser (Erscheinungsjahr), in: MünchKomm AktG).
- Münchener Kommentar zum Bürgerlichen Gesetzbuch (2009): Band 5, Schuldrecht Besonderer Teil III, §§ 705 – 853, 5. Auflage 2009, Verlag C.H. Beck, München 2009. (Zitiert: Verfasser (Erscheinungsjahr), in: MünchKomm-BGB).
- Münchener Kommentar zum GmbH G(2010): Band 1, Abschnitt 1 und 2, §§ 1 – 34, 1. Auflage 2010, Verlag C.H. Beck, München 2011. (Zitiert: Verfasser (Erscheinungsjahr), in: MünchKomm GmbHG).
- Münchener Kommentar zur Insolvenzordnung(2013): Band 1, 1. Abschnitt, Eröffnungsvoraussetzungen und Eröffnungsverfahren, §§ 11 – 34, 3. Auflage 2013, Verlag C.H. Beck, München 2013. (Zitiert: Verfasser (Erscheinungsjahr), in: MünchKomm InsO).
- Münchener Kommentar zur Insolvenzordnung(2014): Band 3, Sechster Teil. Insolvenzplan, §§ 217 – 269 InsO, 3. Auflage 2014, Verlag C.H. Beck, München 2014. (Zitiert: Verfasser (Erscheinungsjahr), in: MünchKomm InsO).

- Paulus, Christoph G. (2011): Deutschlands langer Weg in die insolvenzrechtliche Moderne – Auf der Suche nach einer Sanierungskultur (Rescue Culture), in: Wertpapier-Mitteilungen (WM), Zeitschrift für Wirtschafts- und Bankenrecht, 65. Jahrgang, Heft 47/2011, S. 2205 – 2248.
- Peridon, Louis; Steiner Manfred (2007): Finanzwirtschaft der Unternehmung, Verlag Vahlen, 14. Auflage 2007, S. 313.
- Priester, Hans-Joachim (2003): „Squeeze Out“ durch Herabsetzung des Stammkapitals auf Null?, in: Deutsche Notar-Zeitschrift (DNotZ), Jg. 2003, S. 592 – 602.
- Priester, Hans-Joachim (2010): Debt Equity Swap zum Nennwert?, in: Der Betrieb (DB), Heft 26 vom 02.07.2010, S. 1445 – 1450.
- Römermann, Volker (2012): Neues Insolvenz- und Sanierungsrecht durch das ESUG, in: Neue Juristische Wochenschrift (NJW), Jg. 2012, S. 645 – 652.
- Schleusener, Ann-Kathrin(2012): Der Debt-Equity-Swap, 1. Auflage 2012, Verlag Peter Lang, Frankfurt 2012.
- Schultze & Braun Rechtsanwälte, Steuerberater, Wirtschaftsprüfer (2013): Insolvenzplanindex 1999 bis 2012, Achern 2013.
- Simon, Stefan, Merkelbach, Matthias (2012): Gesellschaftsrechtliche Strukturmaßnahmen im Insolvenzplanverfahren nach dem ESUG, in: Neue Zeitschrift für Gesellschaftsrecht (NZG), Jg. 2012, S. 121 – 129.
- Stadler, Markus (2003): Die Sanierung von Aktiengesellschaften unter Einsatz von Wandelgenussrechten, in: Neue Zeitschrift für das Recht der Insolvenz und Sanierung (NZI), Jg. 2003, S. 579 – 588.
- Statistisches Bundesamt (2003 – 2013): Unternehmen und Arbeitsstätten – Insolvenzverfahren, Fachserie 2, Reihe 4.1, Wiesbaden 2004 – 2014.
- Stöber, Michael (2012): Die Kompetenzverteilung bei Kapitalerhöhungen im Insolvenzverfahren, in: Zeitschrift für das gesamte Insolvenzrecht (ZInsO), Jg. 2012, Heft 40/2012, S. 1811 – 1821.
- Süchting, Joachim (1995): Finanzmanagement, Theorie und Politik der Unternehmensfinanzierung: Gabler Verlag, Wiesbaden, 6. Auflage 1995, S. 433.

- Theiselmann, Rüdiger (2013): Debt Equity Swaps als Instrument zur finanziellen Restrukturierung, Teil 15 der Serie „Corporate Finance Lösungen entlang der GmbH-Unternehmensbilanz, in: Der GmbH-Steuerberater (GmbH-StB), Jg. 2013, S. 150-154.
- von Schorlemer, Benedikt, Stupp, Matthias (2003): Kapitalerhöhung zu Sanierungszwecken – zur Reichweite der Zustimmungspflicht des Minderheitsgesellschafters mit Sperrminorität, in: Neue Zeitschrift für das Recht der Insolvenz und Sanierung (NZI), Jg. 2003, S. 345 – 354.
- Wenzel, Axel (2011): Bericht über die Diskussion des Referats Maier-Reimer, in: Gesellschaftsrechtliche Vereinigung (Hrsg.), Gesellschaftsrecht in der Diskussion 2011, Schriftenreihe der Gesellschaftsrechtlichen Vereinigung, 1. Auflage 2012, Bd. 17, S. 141 – 144, Verlag Dr. Otto Schmidt, Köln 2012. (zitiert: Wenzel, A., in: Gesellsch.Vereinigung).
- Wiese, Götz Tobias, Schneider, Sebastian (2014), Teil B. Finanzierung, § 5 Kapitalaufbringung, in: Römermann, V. (Hrsg.): Münchener Anwalts Handbuch GmbH-Recht, 3. überarbeitete und erweiterte Auflage, Verlag C.H. Beck, München 2012.
- Wilhelm, Jan (2009): Kapitalgesellschaftsrecht, 3. Auflage 2009, De Gruyter Rechtswissenschaften Verlags-GmbH, Berlin 2009.

Teil III Ökonomische und rechtliche Aspekte der Krisenbewältigung

6 Sanierung und Restrukturierung in Unternehmenskrisen – Lösungsansätze durch Produktivgenossenschaften

Richard Reichel¹

¹ Prof. Dr. Richard Reichel: FOM Hochschule für Oekonomie & Management Nürnberg,
Volkswirtschaftslehre.
E-Mail: richard.reichel@fom.de

Inhalt

Abbildungsverzeichnis	191
1 Einführung.....	192
2 Genossenschaftstypen	193
3 Die Produktivgenossenschaft	195
4 Nachteile von Produktivgenossenschaften.....	198
5 Vorteile von Produktivgenossenschaften	202
6 Nachfolgen und Übernahmen.....	205
7 Unternehmenssanierungen	208
7.1 Fallbeispiel Firma TEA eG: Übernahme eines Unternehmensbereichs durch eine Produktivgenossenschaft	211
7.2 Fallbeispiel Meissner AG: Rettung durch eine de facto Produktivgenossenschaft.....	212
7.3 Fallbeispiel Union Werkzeugmaschinen GmbH Chemnitz: Temporäre Produktivgenossenschaft.....	213
7.4 Fallbeispiel Firma Revox: nicht erfolgte Belegschaftsübernahme...	214
8 Fazit	216
Literaturverzeichnis.....	218

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Insolvenzen und Insolvenzquote in Deutschland (1991-2012) .. 208

1 Einführung

Die Rechts- bzw. Unternehmensform der eingetragenen Genossenschaft (eG) ist in Deutschland zwar weit verbreitet, aber dennoch eher unbekannt. So gibt es gegenwärtig ca. 20 Millionen Genossenschaftsmitglieder² und somit weit mehr Mitglieder als Aktionäre, die öffentliche Wahrnehmung dieses Unternehmenstyps hält mit diesem Verbreitungsgrad aber nicht mit. Am bekanntesten ist wahrscheinlich noch der Begriff „Genossenschaftsbank“. In den Anfangssemestern des betriebs- oder volkswirtschaftlichen Studiums kommt die Genossenschaft als Rechtsform zwar vor, wird aber meist nur kurz abgehandelt. Eine eigenständige akademische Lehre mit Bezug auf die Genossenschaft existiert nur vereinzelt. Dies korrespondiert mit der Praxis, in der Steuerberater und Gründungsberater die eG bei der Rechtsformwahl praktisch nicht berücksichtigen. Die Neugründungsquoten bei der eingetragenen Genossenschaft sind seit Jahrzehnten niedrig, wenngleich in den vergangenen zehn Jahren ein kleiner Gründungsboom beobachtet werden konnte.³

Aus diesem Grund ist es auch nicht verwunderlich, dass bei der Sanierung von Unternehmen die Genossenschaft kaum Berücksichtigung findet. Es soll im Folgenden gezeigt werden, dass diese Missachtung in Deutschland weniger ökonomische Gründe hat, sondern auf Informationsdefizite, Vorurteile, Berührungsängste und eine überholte Sicht der Rolle der Produktionsfaktoren zurückzuführen ist. In anderen Ländern agieren Genossenschaften, darunter auch Produktivgenossenschaften ökonomisch höchst erfolgreich.⁴

² <http://www.genossenschaften.de/genossenschaftliche-gruppe>.

³ <http://www.genossenschaften.de/ideen-und-konzepte>.

⁴ Das wohl bekannteste Beispiel ist die Kooperative Mondragón im Baskenland.

2 Genossenschaftstypen

Eine Genossenschaft ist ein spezieller Unternehmenstyp, der sich in einem Aspekt von anderen Unternehmenstypen grundlegend unterscheidet, ihre Doppelnatur. Diese impliziert, dass der Kapitaleigner einer Genossenschaft, d. h. das Mitglied, gleichzeitig auch Kunde seines Unternehmens ist. Ziel der Genossenschaft ist die wirtschaftliche Förderung ihrer Mitglieder. Dies ist der so genannte Förderauftrag, der seit mehr als 100 Jahren in Deutschland in Gesetzesform niedergelegt ist. Bei der Gleichheit der Eigenschaften des Unternehmens(mit)eigentümers und des Kunden spricht man auch vom genossenschaftlichen Identitätsprinzip. Die Genossenschaft ist also kein gewinnmaximierendes kapitalistisches Unternehmen, das seine Gewinne (soweit nicht thesauriert) an den oder die Eigentümer nach Maßgabe der Kapitalanteile ausschüttet. Die Genossenschaft „rückvergütet“ demgegenüber ihre Überschüsse in meist monetärer Form an ihre Eigentümer, und zwar nach Maßgabe der Inanspruchnahme der Leistungen des Unternehmens. Die Verzinsung des eingelegten Kapitalanteils spielt keine wesentliche Rolle. Solche Genossenschaften, die nach dem Vorbild eines Vereins (der ebenfalls allerdings nicht-ökonomische Leistungen für die Mitglieder anbietet,) konstruiert sind, bezeichnet man als „Fördergenossenschaften“. Konstituierendes Merkmal ist die Freiwilligkeit des Ein- und Austritts, was die Genossenschaft als Verein von „nicht geschlossener“ Mitgliederzahl kennzeichnet.

Die Ausprägungen dieser „wirtschaftlichen Vereine“ sind zahlreich. So existieren Wohnungsgenossenschaften, die ihren Mitgliedern bezahlbaren Wohnraum anbieten, Kreditgenossenschaften, die ihre Mitglieder mit günstigen Finanzdienstleistungen versorgen oder Winzergenossenschaften, die ihren Mitgliedswinzern die abgelieferten Trauben besser vergüten als ein Großhändler. Die modernen deutschen Genossenschaften sind dabei in ihren Grundstrukturen in der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts entstanden, neue Typen kamen nach Ende des Zweiten Weltkriegs hinzu.

Ein sehr charakteristischer Unterschied zu Kapitalgesellschaften ist die Prüfung des Jahresabschlusses. Während jene ihren Jahresabschlussprüfer frei wählen dürfen, werden Genossenschaften von ihrem jeweiligen Regionalverband geprüft. Diese Prüfungsverbände treten als Quasi-Monopolisten auf und prüfen Genossenschaften der vielfältigsten Branchen und Ausrichtungen. Es ist sehr wahrscheinlich, dass dieses Prüfungsmonopol, so unvereinbar es mit einer Marktwirtschaft zunächst auch zu sein scheint, zur einzigartigen Stabilität der Rechts- und

Unternehmensform der eingetragenen Genossenschaft beigetragen hat.⁵ Der Genossenschaftsforschung ist dies nicht erst dem eklatanten Versagen der klassischen WP-Gesellschaften bei der Bankenprüfung im Vorfeld der Finanzkrise 2007/08 bekannt. Die eG ist die mit Abstand insolvenzsicherste Rechtsform.⁶ Diese Eigenschaft macht sie natürlich bei Unternehmenssanierungen prinzipiell interessant, wobei bereits an dieser Stelle darauf hingewiesen werden muss, dass sich jede Genossenschaft wie jedes Unternehmen im Wettbewerb behaupten muss. Eine Genossenschaft ist keine Vereinigung zur Durchsetzung sozialer Ziele, auch wenn diese Möglichkeit gesetzlich nicht ausgeschlossen wird. Keine Genossenschaft kann auf einen „betriebswirtschaftlich notwendigen“ Gewinn verzichten. Dieser dürfte zwar in der Regel geringer als der „maximale“ Gewinn sein, er muss aber ausreichend hoch ausfallen, um das Unternehmen konkurrenzfähig zu halten. Notwendige Investitionen müssen auf dem Weg der Innenfinanzierung finanziert werden, denn die Zufuhr externen Kapitals ist bei Genossenschaften beschränkt. Zwar können prinzipiell beliebig viele Mitglieder beitreten (aber auch austreten), die einzelnen Geschäftsanteile sind aber in der Regel gering und die Möglichkeit, mehrere Geschäftsanteile zu kaufen, beschränkt. Dies liegt am genossenschaftlichen Prinzip der Basisdemokratie. Die Stimmrechte sind nicht nach Kapitalanteilen, sondern nach Köpfen festgelegt. Schließlich ist ein weiterer großer Unterschied zu Kapitalgesellschaften die Tatsache, dass Genossenschaftsmitglieder nicht an der Entwicklung des inneren Werts ihres Unternehmens beteiligt sind. Tritt ein Mitglied aus, so erhält es im Regelfall lediglich den Nominalwert des Geschäftsanteils zurückerstattet. Eventuelle „Kurssteigerungen“ bleiben unberücksichtigt, da Genossenschaftsanteile nicht gehandelt werden.

⁵ Gschrey, E. (2008), Vorzüge des genossenschaftlichen Prüfungswesens – Rückblick, Gegenwart, Ausblick, in: Harbrecht, W./Kempf, D. (Hrsg.): Genossenschaften – ein Zukunftsmodell, Nürnberg, 2008, S. 35-53.

⁶ <http://www.sozialinvestieren.de/blog/insolvenzsicherste-rechtsform-genossenschaften-bleiben-unangefochten-sieger>.

3 Die Produktivgenossenschaft

Ergibt sich bei einer Fördergenossenschaft die Identität des Kunden mit dem Eigentümer des Unternehmens, so besteht bei einer Produktivgenossenschaft diese Identität in der Eigenschaft des Mitglieds als Eigentümer und Beschäftigter. Das genossenschaftliche Unternehmen gehört damit seinen Beschäftigten und im strengen Sinne nur diesen. Weitere Kapitalgeber gibt es nicht. Im englischen Sprachgebrauch hat sich der Begriff der „labour-managed firm“ eingebürgert. Eine solche Genossenschaft unterscheidet sich von der klassischen kapitalistischen Firma hinsichtlich der Kapitalaufbringung und hinsichtlich der Entscheidungsstrukturen. Dem genossenschaftlichen Demokratieprinzip folgend werden grundsätzliche, strategische Entscheidungen von allen Mitgliedern getroffen, wobei die Mehrheit nach Kopfstimmrechten entscheidet. (Andere Regeln können freilich in der Satzung festgelegt werden.) Das operative Management wird in der Regel angestellten „Mitglieder-Managern“ übertragen. Ein solches Unternehmen stellt keine klassische Fördergenossenschaft mehr dar, obgleich der Förderzweck selbst erhalten bleibt. Er besteht primär in der Zurverfügungstellung eines Arbeitsplatzes. Die Frage der Lohnhöhe wird noch zu diskutieren sein.

Die Idee eines von den eigenen Angestellten geführten Unternehmens kann auf eine lange Geschichte zurückblicken. Im Zusammenhang mit der modernen Genossenschaftsbewegung sind hier vor allem zwei Namen zu nennen, die das Modell der Produktivgenossenschaft in Deutschland propagiert haben. Zum einen ist dies Herrmann Schulze-Delitzsch, Jurist und liberaler Politiker des Kaiserreichs und Autor des deutschen Genossenschaftsgesetzes. Schulze-Delitzsch sah Produktivgenossenschaften als Krönung der genossenschaftlichen Unternehmensform und verstand diese als probates Mittel, um den Gegensatz zwischen Kapital und Arbeit aufzuheben. Er bestand dabei auf dem Prinzip genossenschaftlicher Selbsthilfe, wonach jede Genossenschaft rein aus privater Initiative und ohne Zutun oder Hilfe des Staates gegründet und erhalten werden sollte. Den Platz von Produktivgenossenschaften sah Schulze-Delitzsch insbesondere im gewerblichen und handwerklichen Bereich, der durch das Vordringen industrieller Produktionsweisen unter starken Konkurrenzdruck geraten war.⁷ Die andere bedeutende Persönlichkeit war Ferdinand Lasalle, der Arbeiterführer und Gründer des Allgemeinen Deutschen Arbeitervereins. Lasalle betrachtete Produktivgenossenschaften als Mittel zur Überwindung des ehernen Lohngesetzes,

⁷ Schulze-Delitzsch, H. (1865): Die Produktiv-Genossenschaften und die Vorschuß-Vereine, 1865. URL: http://reader.digitale-sammlungen.de/de/fs1/object/display/bsb10915760_00005.html.

nach welchem die Arbeiter angeblich verdammt seien, fortwährend am Existenzminimum leben zu müssen. Da man durch gemeinschaftliches Eigentum am Produktivvermögen den geschaffenen Mehrwert auf die Arbeiter übertragen könne, würde der Lebensstandard der Beschäftigten ohne Zweifel steigen. Der große Unterschied zu Schulze-Delitzsch bestand bei Lasalle in der Forderung nach staatlichen Hilfen bei der Gründung solcher Produktivgenossenschaften, sei es durch Zuschüsse oder Kredite.

Interessanterweise waren sich Lasalle und Schulze-Delitzsch bei ihrer Forderung nach Produktivgenossenschaften näher als sie das wohl selbst empfunden hatten, denn der einzige gravierende Unterschied war eben die kontroverse Forderung nach Staatshilfe. Im Ziel waren sich der Liberale und der Sozialist einig.⁸ Die historische Entwicklung hat indes der Produktivgenossenschaft keine Chance gegeben, so ist zumindest der Eindruck. Bereits im Kaiserreich waren Produktivgenossenschaften exotische Unternehmen. Das mag allerdings nicht unwesentlich an den gesamtwirtschaftlichen Rahmenbedingungen gelegen haben. Betrachtet man Produktivgenossenschaften wie Fördergenossenschaften als „Kinder der Not“, so war eben diese Not in den Jahrzehnten vor 1914 permanent am Schwinden. Steigende Reallöhne bei gleichzeitig verminderten Arbeitszeiten, sehr niedrige Arbeitslosigkeit und der beginnende Aufbau eines Sozialstaats ließen die unmittelbare Motivation zur Gründung solcher Unternehmen wohl kleiner werden und die politische Organisation der Arbeiter in der SPD tat ein übriges.

Auch gegenwärtig stellen die Produktivgenossenschaften unter den deutschen Genossenschaften nur eine Minderheit von gut 1.000 Unternehmen. Darunter wird die größte Gruppe von den ehemaligen landwirtschaftlichen Produktionsgenossenschaften der DDR gestellt. Die Unternehmen sind als vormalige sozialistische Zwangsgenossenschaften nunmehr größtenteils als freiwillige Genossenschaften im liberalen Sinne konstituiert. Hinzu kommen rund 350 ehemalige Produktionsgenossenschaften des Handwerks sowie einige Betriebe im industriellen Sektor. Zu diesen de jure-Genossenschaften hinzuzuzählen sind allerdings Unternehmen, die de jure keine Produktivgenossenschaft sind, de facto aber so strukturiert sind. Über deren Zahl und Unternehmensverfassung ist nichts Genaues bekannt. Insgesamt kann aber festgehalten werden, dass Produktivgenos-

⁸ Klemisch, H./Reichel, R./Vogt, W./Voigt, K.-I. (2014): Produktivgenossenschaften und selbstverwaltete Unternehmen – eine Alternative bei Unternehmenskrisen und Unternehmensnachfolgen, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, Sonderheft 2014.

senschaften in den neuen Bundesländern als Erbe der DDR weitaus mehr verbreitet sind als in der alten Bundesrepublik. Allerdings gibt es auch im Westen Produktivgenossenschaften, die teilweise schon sehr lange bestehen wie die 1921 gegründete Nürnberger Produktivgenossenschaft der Bau- und Kunstschlosser eG.

Diese bescheidene Bilanz in Deutschland kontrastiert mit den Erfahrungen in anderen Ländern, in denen die Produktivgenossenschaft eine bedeutendere Rolle spielt. Prominentestes Beispiel ist die Kooperative Mondragón im Baskenland, die größte Produktivgenossenschaft der Welt mit 80.000 Beschäftigten. Die Angebotspalette des konglomeraten Unternehmens umfasst sowohl Industriegüter, als auch Konsumgüter und Dienstleistungen. Gegründet wurde sie 1956 durch einen katholischen Priester. Seither ist sie kontinuierlich gewachsen, wobei dieser Erfolg möglicherweise auch der ökonomischen Rückständigkeit Spaniens nach dem Ende des Zweiten Weltkrieges geschuldet war. Charakteristisch für das Unternehmen ist der Primat der Arbeitsplatzsicherheit vor der Lohnhöhe. Auch können Beschäftigte, die keine Mitglieder (Unternehmenseigner) sind, nur in beschränktem Umfang eingestellt werden.

4 Nachteile von Produktivgenossenschaften

Die theoretische und empirische Forschung zum Bereich der Produktivgenossenschaften ist vielfältig. International dominierend ist die mikroökonomische Theorie dieser Unternehmensform, die auch in Lehrbüchern behandelt wird. Im Standardmodell der „labour-managed firm“ wird analog zur klassischen kapitalistischen Firma nach der Grenzproduktivität der Arbeit entlohnt. Allerdings findet sich in diesen Modellen eine inhärente Tendenz zu einer geringeren Beschäftigung, die aus einer gewissen „closed shop“-Mentalität resultiert. Die Motivations- und Entscheidungsstrukturen in einer Produktivgenossenschaft würden auf eine Maximierung des Pro-Kopf-Einkommens der Beschäftigten hinauslaufen, da man nun quasi den Residualgewinn für sich beanspruchen könne. Außerdem findet man im Grundmodell der Produktivgenossenschaft eine atypische Reaktion der Angebotsmenge auf einen Anstieg der Marktpreise. Während die klassische kapitalistische Firma ihre Angebotsmenge erhöht, tut die Produktivgenossenschaft das Gegenteil. Insgesamt ergibt sich das Bild eines ineffizienten „halbsozialistischen“ Gebildes, das gut zur geringen Bedeutung dieser Unternehmensform in der Praxis passt. Spätere Modifikationen des produktivgenossenschaftlichen Grundmodells kommen allerdings teilweise zu völlig anderen Folgerungen und auch die empirische Forschung zeigt, dass manche Modelle und deren Ergebnisse nicht mit der Realität übereinstimmen.⁹

Unabhängig von diesem formalen, mikroökonomischen Theoriestrang hat sich aber auch eine genossenschaftswissenschaftliche Koryphäe mit ähnlichen Befürchtungen zu Wort gemeldet. Franz Oppenheimer, Ordinarius für Nationalökonomie im Frankfurt der Zwischenkriegszeit und Doktorvater von Ludwig Erhard, sprach von der Instabilität einer Produktivgenossenschaft und der inhärenten Tendenz, sich (beim Erfolg des Unternehmens) in eine klassische kapitalistische Unternehmung umzuwandeln. Er sprach drei Problemfelder an:

- a) Einen Mangel an Kapital
- b) Einen Mangel an Absatz
- c) Einen Mangel an Disziplin

Im Folgenden sollen diese Problemfelder etwas erläutert werden, da sie für die Frage, ob sich Genossenschaften als mögliche Unternehmensform bei Sanierungsvorhaben eignen, entscheidend sind.

⁹ Vgl. hierzu Klemisch/Reichel/Vogt/Voigt (2014).

Manchmal wird Genossenschaften generell eine Tendenz zur Unterkapitalisierung unterstellt. Dies wird mit mehreren Argumenten begründet. Zum einen sind die Geschäftsanteile im Allgemeinen eher gering, um auch einkommensschwache Mitglieder nicht von den Förderleistungen auszuschließen. (Die Zeichnung mehrerer Geschäftsanteile ist meist ebenso beschränkt.) Zum anderen besteht bei Genossenschaften generell kein Anreiz, möglichst viel Kapital einzulegen, da die Rückflüsse – beispielsweise in Form einer Rückvergütung - nicht nach Kapitalanteilen, sondern nach Nutzung bemessen werden. Schließlich kann es bei wachsenden Umsätzen schwierig sein, ausreichendes Eigenkapital vorzuhalten, wenn die Zahl der Mitglieder nicht proportional anwächst. Bei Produktivgenossenschaften kommt noch ein weiteres Problem hinzu. Diese Unternehmen, die meist im industriell-gewerblichen Bereich tätig sind, weisen eine überdurchschnittlich hohe Kapitalintensität aus. Der Wert der pro Beschäftigten eingesetzten Kapitalgüter ist erheblich höher als beispielsweise in einer Einkaufsgenossenschaft des Handwerks oder in einer Kreditgenossenschaft. Also kann es hier bereits aus theoretischer Perspektive zu einer Kapitalknappheit kommen. Anders in der klassischen kapitalistischen Firma, wo durch Hinzuziehung finanzstarker Investoren oder des Kapitalmarkts im Allgemeinen praktisch immer genug Kapital (und sei es in der Form von Fremdkapital der Banken) aufgebracht werden kann, gegen Einräumung entsprechender (auch indirekter) Mitspracherechte. Da in genossenschaftlichen Betrieben aber mit einem signifikanten Bestand an Humankapital zu rechnen ist, kann man „Kapitalknappheit“ auch als „mangelnde Beleihbarkeit“ von Humankapital auffassen.¹⁰

Diese Argumente haben sich seit der Entwicklung des modernen Genossenschaftswesens im 19. Jahrhundert kaum verändert. Dennoch sollen bereits an dieser Stelle zwei Einwände angebracht werden. Zum einen ist die Frage der Kapitalknappheit immer auch eine empirische Frage. Ein Blick auf die Eigenkapitalausstattung zeigt jedoch folgendes: Bei den deutschen Kreditgenossenschaften liegen die Eigenkapitalquoten vergleichsweise an der Spitze aller Banken. Von Kapitalknappheit kann keine Rede sein. Die Genossenschaftsbanken haben in der Vergangenheit primär auf dem Wege der Innenfinanzierung erhebliches Eigenkapital gebildet. Wie sich allerdings die Lage bei den gewerblichen Genossenschaften darstellt, ist nicht bekannt, da für diese Gruppe keine getrennten Statistiken erhoben werden. Immerhin herrscht gegenwärtig weitgehender

¹⁰ Nutzinger, Hans G. (1988): Die Überlebensfähigkeit von Produktivgenossenschaften und selbstverwalteten Betrieben, in: Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen, 1988, S. 35-58; hier insbesondere S. 35ff.

Konsens, dass von einer generellen Kapitalknappheit bei Genossenschaften nicht die Rede sein kann. Dies gilt besonders für Genossenschaften in den Bereichen Handel und Dienstleistungen. In Industriebetrieben hingegen mit ihrer durchweg hohen Sachkapitalintensität können Kapitalmangelsituationen hingegen eher auftreten.

Ein „Kapitalproblem“ aus der Sicht der Beschäftigten entsteht bei einer Produktivgenossenschaft freilich generell, das Diversifikationsproblem. In einer klassischen kapitalistischen Firma tragen die Beschäftigten lediglich das „Arbeitsplatzrisiko“, aber kein Kapitalrisiko, da sie am Eigenkapital der Firma in der Regel nicht (nennenswert) beteiligt sind. Bei einer Produktivgenossenschaft ist dies anders. Hier ist im Falle einer Insolvenz mit dem Verlust der Beschäftigung und des Einkommens als auch des eingesetzten Kapitals zu rechnen. Da dieses in der eigenen Firma gebunden ist, scheidet Diversifikation als risikominimierende Strategie in diesem Falle aus. Diese Tatsache kann als ernstes Hindernis betrachtet werden, eigenes Kapital zu investieren. Nutzinger verweist in diesem Zusammenhang auf ein Zitat von Schulze-Delitzsch, das hier wörtlich wiedergegeben werden soll:

„Die Mitglieder der Vorschuß-, Rohstoff- und Konsumvereine stehen sämtlich bereits in einem gesicherten Erwerbsverhältnis, besitzen entweder ein eigenes Geschäft oder arbeiten in einem fremden um Lohn. Und gerade darin liegt die Gewähr ihrer Solidarität für den Fall des Mißerfolgs..., indem ihr eigener Erwerbszweig dadurch nicht unmittelbar betroffen wird, sie also durch ihren Verdienst daraus die Mittel erhalten, welche zur Deckung der Genossenschaftsschulden herangezogen werden können. Anders bei der Produktivgenossenschaft. Hier geben die Mitglieder (kleine Meister wie Lohnarbeiter) ihre bisherige Erwerbsquelle auf, um aus dem gemeinsamen Geschäft selbst ihren Unterhalt zu ziehen. Die Insolvenz des Genossenschaftsgeschäftes ist demnach der Regel nach zugleich ihre eigene, und der Gläubiger hat nicht, wie bei anderen Arten der Genossenschaft, in den Privatgeschäften von deren Mitgliedern einen Anhalt, welche diese fähig macht, für die Verbindlichkeiten der Genossenschaft in solchen Fällen aufzukommen.“¹¹

Beim „Mangel an Absatz“ bezog sich Oppenheimer zum einen auf die „Feindseligkeit“ klassischer kapitalistischer Unternehmer und Unternehmen, die sich weigern würden, mit Produktivgenossenschaften in Geschäftsbeziehungen zu tre-

¹¹ Nutzinger (1988), S: 36, Fußnote 3.

ten. Zum anderen thematisiert Oppenheimer ein aus dem Kapitalmangel abgeleitetes Argument, nämlich das der dem Kapitalmangel folgenden konjunkturellen Instabilität. Beide Argumente sind bereits vor längerem als von „minderer Relevanz“ betrachtet worden.¹²

Die These vom „Mangel an Disziplin“ beschreibt im Kern ein Managementproblem. Die Produktivgenossenschaft ist eine demokratische Unternehmensform, bei der die Willensbildung von unten nach oben erfolgt. In der Praxis kommt aber kein Unternehmen ohne hierarchische Strukturen aus und die Managementtheorie ist voll von alternativen Vorschlägen für diese Strukturen. Hierarchie aber kollidiert mit Demokratie. Ohne hier auf Einzelheiten eingehen zu können, ist zur Lösung dieses Problems folgendes zu bedenken. Da ein effizientes Management in operativer und strategischer Sicht unerlässlich ist, darf sich Demokratie nicht auf die Diskussion jedes einzelnen betrieblichen Problems beziehen, sondern auf die Errichtung allgemein akzeptierter und effizienter Managementstrukturen. Je kürzer der Zeithorizont von Problemen und Entscheidungen ist, desto mehr Hierarchie muss akzeptiert werden. Je strategischer die Dimensionen werden, desto mehr demokratische Mitentscheidung sollte erfolgen. Dieses Prinzip sorgt auch dafür, dass Entscheidung und Haftung im Einklang stehen. Bei der Novelle des deutschen Genossenschaftsgesetzes im Jahre 1973 ist man im Übrigen diesen Weg gegangen und hat einerseits die eigenverantwortliche Geschäftsführung des Vorstandes eingeführt und andererseits die Zuständigkeit der Mitgliederversammlung auf die Felder strategischer Weichenstellungen und Überwachungsaufgaben verlegt. Da sich die Form einer Produktivgenossenschaft, wie noch zu zeigen sein wird, eher für kleine und mittlere Betriebe, jedoch kaum für solche mit mehreren Zehn-, oder Hunderttausend Mitarbeitern eignet, dürfte der Konflikt zwischen Demokratie und Hierarchie keine allzu große Rolle spielen.

¹² Nutzinger (1988), S. 37.

5 Vorteile von Produktivgenossenschaften

Vom Standpunkt der Arbeitnehmerschaft gesehen, hat die Produktivgenossenschaft gegenüber einem klassischen kapitalistischen Unternehmen zwei wesentliche Vorteile. Zum einen besteht die Möglichkeit der demokratischen Mitentscheidung in den jeweils durch die Satzung festgelegten Bereichen. Zum anderen kann der nicht thesaurierte Gewinn, also der „Mehrwert“ im Sinne von Karl Marx, auf die Mitglieder verteilt werden und diesen ein höheres Einkommen ermöglichen. Von diesen beiden Argumenten wird in der Realität wohl das erste dominieren, denn das zweite wird quantitativ meist weit überschätzt. Der Anteil der gesamtwirtschaftlichen Gewinne, die nicht reinvestiert werden, ist gesamtwirtschaftlich gering, was man volkswirtschaftliche an der weitgehenden Gleichheit von Spar- und Investitionsquoten ablesen kann. Schließlich sind Produktivgenossenschaften gegen feindliche Übernahmen geschützt, da die Mitglieder (mit satzungsgemäß wohl sehr großer Mehrheit) einem Verkauf zustimmen müssten. Arbeitet die Genossenschaft erfolgreich, werden sie das wohl kaum tun. Trivial ist schließlich, dass sich eine Genossenschaft wie eine klassische kapitalistische Firma am Markt unter Wettbewerbsbedingungen behaupten muss.

Der zweite, in unserem Zusammenhang wichtigere Aspekt ist die Frage, ob die Selbstorganisation durch die Beschäftigten einen Beitrag zur Stabilität eines Unternehmens leisten kann, insbesondere in für das Unternehmen kritischen Situationen. Zunächst ist hierbei an den Aspekt des in den Mitarbeitern gebundenen Humankapitals zu denken. Dieses Humankapital kann sich einerseits auf Kenntnisse und Fertigkeiten beziehen, die mit der Leistungserstellung im Betrieb zusammenhängen. Auf der anderen Seite kann darunter auch die Kenntnis von unternehmensinternen Strukturen und Entscheidungsprozessen sowie eine allgemeine Marktkenntnis subsumiert werden. Der letzte Aspekt ist wohl bei Unternehmen der Konsumgüterindustrie relevanter als bei Investitionsgüterherstellern, weil durch die Mitarbeiter besser zu beurteilen. Hinsichtlich des produktspezifischen Humankapitals ergibt sich bei der Produktivgenossenschaft kein wesentlicher Unterschied zur klassischen kapitalistischen Firma, hinsichtlich des Unternehmens- und marktspezifischen Humankapitals aber durchaus. In der klassischen kapitalistischen Firma kommt dieses Wissen nur in verhältnismäßigem geringem Umfang zum Einsatz, beispielsweise im Rahmen des betrieblichen Vorschlagswesens. Eingang in hierarchische Entscheidungswege findet es jedoch vergleichsweise selten. Das ist in einer Produktivgenossenschaft aufgrund der prinzipiell demokratischen Entscheidungsstrukturen anders. Zwar kann auch hier nicht über jedes Detail diskutiert und abgestimmt werden, aber es besteht seitens

der Mitarbeiter ein institutionell sicherer Zugang zu diesen Entscheidungswegen. Natürlich stellt sich die Frage, ob Entwicklungen auf dynamischen, globalisierten Märkten von Mitarbeitern einer Produktivgenossenschaft oder von klassischen kapitalistischen Unternehmern (Managern, Eigentümerunternehmern) besser eingeschätzt und prognostiziert werden können. Die Produktivgenossenschaft ermöglicht aber eine bessere institutionelle Einbindung auch dieses (verstreut) vorhandenen Wissens.

Vorteile dürfte diese Unternehmensform auch im Hinblick auf die Motivation der Mitarbeiter haben. Man arbeitet immerhin für das eigene Unternehmen und nicht für dritte (möglicherweise anonyme) Kapitaleigner. Dies könnte einerseits zu höherer Leistungsbereitschaft, andererseits auch zu höherer Arbeitszufriedenheit führen. Sehr wahrscheinlich werden auch das Gemeinschaftsgefühl und die Opferbereitschaft bei Unternehmenskrisen gefördert. Dies belegen die Literaturbefunde eindeutig.¹³

Hinsichtlich des Problems einer möglichen Kapitalknappheit bietet die Novelle des Genossenschaftsgesetzes aus dem Jahr 2006 eine interessante Alternative. Seit dem Inkrafttreten der Novelle ist es möglich, so genannte investierende Mitglieder in eine Genossenschaft aufzunehmen. Investierende Mitglieder sind per Definition Mitglieder die keine Förderleistungen in Anspruch nehmen wollen. Ihr Interesse mag einerseits in reinen Renditeerwägungen bestehen, kann andererseits aber auch in der Unterstützung eines förderungswürdigen Projektes liegen.¹⁴ Ihr Einfluss auf die Geschäftsleitung und die Aufsichtsorgane unterliegt bestimmten Restriktionen die teilweise gesetzlich geregelt sind, teilweise aber auch durch die Satzung festgelegt werden können. Bisher wurde von diesem Instrument der „Investorenmitgliedschaften“ noch sehr wenig Gebrauch gemacht, was seine Ursache aber wohl wesentlich darin hat, dass es in Genossenschaften „per se“ keine Kapitalknappheit gibt. Wenn eine solche bei Produktivgenossenschaften auftreten sollte, dann können investierende Mitglieder eine elegante Möglichkeit sein, das Problem anzugehen. Modelle im Sinne unmittelbar in der Praxis verwertbarer „Blaupausen“ gibt es allerdings noch nicht. Dazu ist einerseits die Zahl von in der Rechtsform einer eG firmierender Produktivgenossenschaften

¹³ Klemisch, Herbert/Sack, Kerstin/Ehram, Christoph (2010): Betriebsübernahme durch Belegschaften – eine Bestandsaufnahme, Studie im Auftrag der Hans Böckler Stiftung, Klaus Novi Institut, KNi Papers 02/2010.

¹⁴ <http://www.modernes-genossenschaftswesen.de/2011/09/investierende-mitgliedschaft-in-einer.html>.

noch zu klein, andererseits gibt es bislang sehr wenige Fälle von Genossenschaften mit investierenden Mitgliedern.

Weitere Vorteile von Unternehmen in der Rechtsform der eingetragenen Genossenschaft sind die inzwischen geringe Mindestmitgliederzahl von drei, der Wegfall eines Mindestkapitals und der Verbleib eines akkumulierten Substanzwertes des Unternehmens bei diesem im Fall des Ausscheidens von Mitgliedern. Positiv zu werten ist auch die Pflichtmitgliedschaft bei einem Prüfungsverband und die Möglichkeit, auf dessen Beratungsleistungen zurückgreifen zu können. Die Tätigkeit der Prüfungsverbände trägt sicherlich zur Insolvenzsicherheit genossenschaftlicher Unternehmen bei.

6 Nachfolgen und Übernahmen

Verschiedentlich diskutiert wurde die mögliche Rolle von Produktivgenossenschaften bei Unternehmensnachfolgen bzw. –übernahmen.¹⁵ Dies primär vor dem Hintergrund kleiner und mittelständischer Unternehmen zu sehen. Hier steht Jahr für Jahr eine große Zahl an Unternehmen vor der Frage, wie die Zukunft angesichts des meist altersbedingten Ausscheidens des/der bisherigen Firmeninhaber gestaltet werden sollte. Mehrere Lösungen sind denkbar:

- a) Das Unternehmen kann von Familienmitgliedern weitergeführt werden. Diese Lösung ist praktikabel, wenn es sich um klassische Familienunternehmen handelt und wenn geeignete Nachfolger vorhanden sind.
- b) Das Unternehmen kann an Mitarbeiter verkauft werden. Es ist ein Verkauf an leitende Mitarbeiter denkbar (Management buy-out) oder an die gesamte Belegschaft (Employee buy-out). In beiden Fällen kann ein Rechtskleid in Form einer Kapitalgesellschaft oder in Form einer Genossenschaft gewählt werden. Letztere Alternative eignet sich naturgemäß für Genossenschaften besser.
- c) Ein Verkauf an externe Führungskräfte ist ebenfalls denkbar. Das wäre der Fall des „Management buy-in“.
- d) Alternativ könnte das Unternehmen an Konkurrenten, Finanzinvestoren oder sonstige Externe verkauft werden.
- e) Sollten sich alle vorgenannten Alternativen als nicht durchführbar erweisen, muss das Unternehmen stillgelegt werden.

Das Institut für Mittelstandsforschung die empirische Bedeutung dieser Alternativen ermittelt.¹⁶ Danach wurden in den Jahren 2005 bis 2009 von 70.900 übergabebereifen Unternehmen mit ca. 678.000 Beschäftigten

- a) 43,8% an Familienmitglieder übertragen,
- b) 10,2% an Mitarbeiter verkauft,
- c) 16,5% an externe Führungskräfte verkauft,
- d) 21,1% an sonstige Externe verkauft und
- e) 8,3% mangels Nachfolge stillgelegt.

¹⁵ Klemisch/Reichel/Voigt/Vogt (2014).

¹⁶ Blome-Drees, J. (2012): Potenziale des Genossenschaftswesens bei Unternehmensnachfolgen und Belegschaftsinitiativen, Vortrag am 29. Juni 2012 bei Fachgespräch 3 der Friedrich-Ebert-Stiftung in Berlin; URL: <http://www.fes.de/wiso/pdf/mittelstand/2012/290612/Blome-Drees.pdf>.

Für den Zeitraum 2010 bis 2014 werden ähnliche Quoten vermutet. Damit zeigt sich, dass die Mitarbeiteroption bisher nur eine untergeordnete Rolle spielt, dass es aber dennoch ein erhebliches Potenzial für solche Lösungen gibt. Besonders relevant dürfte die Übertragung an eine Produktivgenossenschaft sein, wenn es an einem geeigneten Nachfolger im familiären Umfeld fehlt.

Die Nachfolge und Übergabe an eine mitarbeitergeführte Firma kann dann langfristig geplant werden, auch im Hinblick auf das angesprochene „Kapitalproblem“. Bei solch planbaren Übernahmen muss frühzeitig überlegt werden, wie die notwendigen Eigenmittel beschafft werden können, denn es ist im Regelfall nicht damit zu rechnen, dass der Alteigentümer das Unternehmen an die Mitarbeiter „en bloc“ verschenkt oder vererbt. Aus diesem Grund muss in einem längerfristigen Prozess Kapital angesammelt werden. Eine vielversprechende Möglichkeit hierzu sind so genannte ESOPs. Hier handelt es sich um einen Fonds, der vom bisherigen Arbeitgeber 8 bis 10 Jahre vor der Übergabe gegründet wird und der sich typischerweise aus Zahlungen des Unternehmens speist ohne dass Abzüge von Löhnen und Gehältern erfolgen.¹⁷ Die Aktiva des Fonds können in Form verschiedener Wertpapiere zugunsten der Beschäftigten gehalten werden. In den USA sind solche ESOPs aufgrund ihrer steuerlichen Begünstigung ein beliebtes Mittel zur Förderung des Beteiligungsvermögens in Arbeitnehmerhand. So sind Zuwendungen des Unternehmens an den ESOP innerhalb bestimmter Grenzen steuerlich voll abzugsfähig, während Mitarbeiter auf ihre Fondsanteile keine Steuern zahlen, bzw. beim Austritt aus dem Unternehmen nur einen verminderten Steuersatz. ESOPs können auch teilweise mit Fremdmitteln gespeist werden. In Deutschland existieren sie in dieser Form bisher noch nicht. Bezüglich ihres potenziellen Nutzeffektes sind zwei Aspekte zu beachten: Zum einen ist die steuerliche Behandlung entscheidend. Steuerliche Begünstigung ist eine Form der Staatshilfe im Sinne von Lasalle. Sie wäre zwar aus prinzipiellen Erwägungen von Schulze-Delitzsch abgelehnt worden, kann aber heute als Instrument einer breiteren Streuung des Produktivvermögens uneingeschränkt befürwortet werden.¹⁸ Der zweite Aspekt besteht in der Berücksichtigung des Wertschwankungspotenzials des ESOPs. Aus Renditegesichtspunkten sollte dieser zu einem erheblichen Teil mit Aktien befüllt werden, auch unabhängig von der gegenwärtigen Niedrigzinsphase. Dann sind aber erhebliche Kursschwankungen zu erwarten. Um die Werthaltigkeit des ESOPs bei der Umwandlung in einer Produktivgenossenschaft möglichst sicherzustellen, muss der Ansparprozess über eine relativ

¹⁷ Blome-Drees (2012), S. 22.

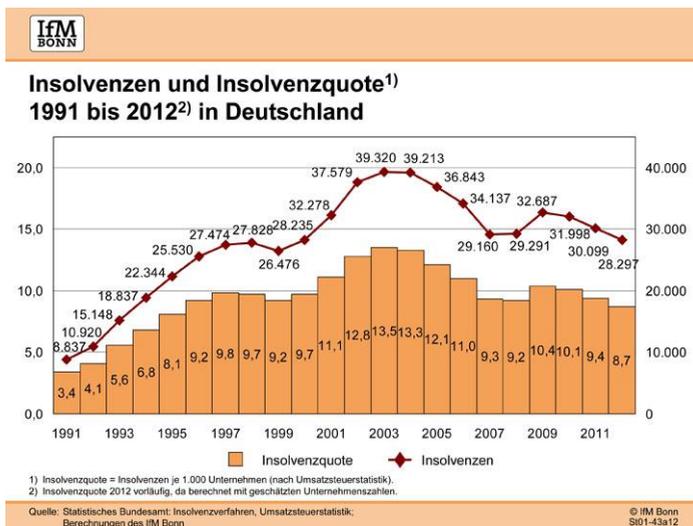
¹⁸ Ein ausführlichere Darlegung findet sich in Klemisch/Reichel/Vogt/Voigt (2014), S. 9.

lange Zeit erfolgen und am besten mit derivativen Instrumenten zur Kurssicherung unterlegt werden. Nötig ist also ein professionelles Fondsmanagement, das einem externen Spezialisten übertragen werden sollte.

7 Unternehmenssanierungen

Der Unterschied zwischen einer Übernahme oder Nachfolge und einer Sanierung besteht primär in der zeitlichen Planbarkeit. Übernahmen durch die Belegschaft, die in Kooperation mit dem bisherigen/den bisherigen Eigentümer(n) erfolgen, sind weitgehend planbar. Eine Schieflage, die sofortige Sanierungsschritte notwendig macht, entsteht dagegen meist innerhalb relativ kurzer Zeiträume. Gerät ein Unternehmen in Schieflage, lässt sich aber absehen, dass die Schwierigkeiten in absehbarer Zeit überwunden und damit eine Insolvenz abgewendet werden kann, kann an eine Übernahme durch die Mitarbeiter gedacht werden. Einige Erfahrungen mit Unternehmensübernahmen durch die Belegschaft konnte man nach der deutschen Wiedervereinigung im Zuge der Privatisierung volkseigener Betriebe durch die Treuhandanstalt machen. Auch wenn die meisten dieser Ansätze nicht in Form einer de jure Produktivgenossenschaft realisiert wurden, stellen viele von ihnen doch de facto Produktivgenossenschaften dar. Neben diesen vereinigungsbedingt relativ zeitgleich aufgetretenen Fällen lässt der konjunkturelle Verlauf der Unternehmensinsolvenzen erkennen, dass ein Potenzial für Unternehmensweiterführungen in Mitarbeiterhand unzweifelhaft gegeben ist.

Abbildung 1: Insolvenzen und Insolvenzquote in Deutschland (1991-2012)



Quelle: IfM Bonn¹⁹

¹⁹ <http://www.ifm-bonn.org/statistiken/gruendungen-und-unternehmensschliessungen/#accordion=0&tab=1>.

Offenkundig ist jeweils in einem konjunkturellen Tiefpunkt ein deutlicher Anstieg der Insolvenzen festzustellen, was angesichts einer rezessiven Wirtschaftslage und rückläufiger Nachfrage nicht verwunderlich ist. Einzelne Insolvenzen sind freilich schwer prognostizierbar. Sie erfordern bei Eintritt aber rasches Handeln. Das Ansparen eines Fonds (ESOP) zur Generierung von Eigenkapital wie im Fall planbarer Nachfolgeregelungen ist dann grundsätzlich keine Alternative mehr.

Zwei Szenarien sind im Hinblick auf eine Umwandlung in eine Produktivgenossenschaft denkbar.

- a) Die Sanierungsbedürftigkeit erfolgt unerwartet plötzlich und erfordert die rasche Akquisition neuen Eigenkapitals.
- b) Die Sanierungsbedürftigkeit ist mittelfristig, d. h. etwa über 1-2 Jahre absehbar, die Insolvenz steht aber nicht unmittelbar bevor.²⁰

Diesen Alternativen gegenübergestellt werden muss die relative Schwerfälligkeit des Gründungsprozesses von Genossenschaften. Bereits die Gründungsberatung erfolgt durch den zuständigen regionalen Genossenschaftsverband als Prüfungsinstanz. Hier werden die Satzung und der Geschäftsplan geprüft und die Erfolgsaussichten der Genossenschaft bewertet. (Zuvor müssen alle diese Dinge erst einmal erstellt werden.) Danach kann die Eintragung ins Genossenschaftsregister erfolgen und die Genossenschaft ihren Betrieb aufnehmen. Erfahrungsgemäß dauert diese Prozedur mehrere Monate bis zu einem halben Jahr. Tritt der Insolvenzfall abrupt ein, was beispielsweise nach einer Kreditkündigung einer Bank geschehen kann, so bleibt in der Regel viel zu wenig Zeit, um eine tragfähige Nachfolgelösung in Gestalt einer Produktivgenossenschaft auszuarbeiten. Aus diesem Grund werden solche Auffanglösungen dann meist in Form einer GmbH mit Mitarbeiterbeteiligung realisiert und auch später nicht mehr in eine Genossenschaft abgeändert. Es liegt dann zwar de facto eine Art Produktivgenossenschaft vor, nicht aber de jure.

Anders liegen die Dinge bei kränkelnden Unternehmen, denen eine Insolvenz zwar droht, diese jedoch durch eine Neuaufstellung des Unternehmens als Produktivgenossenschaft abgewendet werden kann. Wie bei jeder Sanierung sind auch hier einige Probleme zu lösen:

- (1) Beschaffung neuen Eigenkapitals und Abwendung einer Überschuldung,
- (2) Kostensenkung,

²⁰ Blome-Drees/Rang (2014), S. 99ff. sprechen hier von „Mitarbeiterkapitalbeteiligung in der Insolvenz“ und „Belegschafts-Buy-Out vor der Insolvenz.“

- (3) Behebung der Probleme auf der Marktseite, die für die Ertragsschwäche verantwortlich sind.

Die Maßnahmen unter (2) und (3) hängen nicht von der Rechtsform ab, Kostensenkungen, auch in Form von Gehaltsverzicht, sind inzwischen überall ein bewährtes Sanierungsinstrument und insofern nichts Genossenschaftsspezifisches. Bei der Beschaffung von Eigenkapital liegen die Dinge aber anders. Insbesondere dann, wenn keine Investoren/Geldgeber gefunden werden können, bietet sich die Übernahme des Unternehmens durch die Belegschaft an. Dies gilt in verstärktem Maße wenn regional kaum Ersatzarbeitsplätze vorhanden sind, bzw. generell bei Schieflagen, die durch konjunkturelle Einbrüche bedingt sind. Dann sind Banken oftmals nicht bereit, Kredite zu prolongieren und es droht kurzfristige Zahlungsunfähigkeit. In diesem Fall muss schnell Eigenkapital beschafft werden. Sind die bisherigen Eigentümer nicht willens oder nicht in der Lage, frisches Eigenkapital zuzuschießen, bleibt nur die Suche nach externen Investoren. Sind auch die nicht in Sicht, bleiben die Beschäftigten als letzte Kapitalquelle. Hier kann durchaus eine produktivgenossenschaftliche Lösung innerhalb eines halben Jahres gefunden werden, gegebenenfalls ergänzt um investierende Mitglieder.

Bei einer Insolvenz kommen dabei drei mögliche Verfahren zur Organisation der Unternehmens-, „nachfolge“ bzw. -weiterführung in Frage. Einmal ist eine übertragende Sanierung möglich, bei der das Vermögen des Unternehmens auf eine Nachfolgegesellschaft, beispielsweise eine Produktivgenossenschaft, übertragen, d.h. verkauft wird. Aus den Erlösen können die Gläubiger befriedigt werden, der bisherige Eigentümer erleidet einen Vermögensverlust. Diese Variante ist unserem Fall die naheliegende, wobei der neue Eigentümer ein Finanzinvestor, eine klassische kapitalistische Firma oder aber eine Produktivgenossenschaft sein kann. Bei letzterer kommen die Varianten einer „de jure“ Produktivgenossenschaft (als eG) oder einer „de facto“ Produktivgenossenschaft (beispielsweise als GmbH oder als AG) in Betracht.

Die beiden anderen Varianten sind die Weiterführung und Sanierung des Unternehmens unter Aufsicht durch das Insolvenzgericht durch den/die Alteigentümer und das Insolvenzplanverfahren. Bei der Weiterführung besteht in der Regel nur dann Spielraum für Mitarbeitereigentum wenn dies der Alteigentümer wünscht oder (aufgrund von Mittelknappheit) dazu gezwungen wird. Solche Konstrukte sind problematisch und seitens der Belegschaft wenig akzeptiert, da ihr Beitrag eher als temporäre Notlösung und weniger als Beitrag zur längerfristigen Entste-

hung eines Betriebs in Arbeitnehmerhand interpretiert werden dürfte. Das Insolvenzplanverfahren scheint einer Produktivgenossenschaft ebenfalls wenig Spielraum zu geben.²¹

Die Probleme, aber auch die Chancen solcher Übernahmen sollen im Folgenden anhand mehrerer Fallbeispiele erläutert werden.

7.1 Fallbeispiel Firma TEA eG: Übernahme eines Unternehmensbereichs durch eine Produktivgenossenschaft

Ausgangspunkt der Gründung der Produktivgenossenschaft TEA eG (Gesellschaft für Technologie, Entwicklung, Anwendung) im Dezember 1993 (Eintragung erfolgte im August 1994) war die Kündigung nahezu aller F&E-Mitarbeiter der Nürnberger Triumph-Adler AG im Zuge von Umstrukturierungsmaßnahmen.²² In diesem Fall wurde also keine Gesamtsanierung nötig, sondern eine teilweise Übernahme eines stillgelegten Bereiches. In der Vorphase der Genossenschaftsgründung wurde zunächst ein Verein mit mehr als 90 Mitgliedern gegründet, der die Interessen der Beschäftigten wahren und die Basis für eine gemeinsame Geschäftstätigkeit legen sollte. Bei der Genossenschaftsgründung wurde ein Eigenkapital von 100.000 DM durch 20 Gründungsmitglieder eingesammelt. Durch Unterstützung des Alteigentümers und Maßnahmen des Arbeitsamtes konnte innerhalb von 5 Jahren erreicht werden, dass alle Mitglieder bei der Genossenschaft angestellt waren. Diese verstand sich von Anfang an als mitarbeitergeführtes Unternehmen. Danach wurden in begrenztem Umfang auch Mitarbeiter angestellt, die nicht Mitglied geworden waren. Geschäftsfelder waren Soft- und Hardwareentwicklung, Software-Inhouse-Schulungen, Entwicklung eigener Produkte, unter anderem im Bereich Ernährungsberatung und der Vertrieb von branchenspezifischer Software für Handwerker. Um das Jahr 2000 hatte sich die Genossenschaft mit etwa 30 Mitgliedern konsolidiert und war insoweit ein Beispiel für eine erfolgreiche Weiterführung eines Unternehmensteils, wenn auch mit wesentlich weniger Mitarbeitern und veränderten Geschäftsfeldern. Mitte der 2000er Jahre folgte allerdings ein Einbruch, der durch mehrere Faktoren hervorgerufen wurde. Zum einen schieden einige wichtige Mitglieder aufgrund Alters und beruflichen Veränderungen aus, verbunden mit einem plötzlichen Knowhow-

²¹ Vgl. hierzu die ausführliche Diskussion bei Bloome-Drees/Rang (2014), S. 111ff.

²² Die Informationen zur Unternehmensgeschichte wurden vom Vorstandsvorsitzenden der TEA auf einer Expertentagung im Dezember 2012 auf Einladung der IG Metall in Frankfurt im Rahmen einer Präsentation gegeben.

Verlust. Zudem sanken die erzielbaren Preise für EDV-Dienstleistungen drastisch und die Insolvenz eines Vertriebspartners verursachte hohe Verluste. Die Genossenschaft konnte aber in verkleinerter Form durch das Engagement der Mitglieder (Gehaltsverzicht, Darlehensgewährung) weitergeführt werden. Gegenwärtig befindet sich die Firma wieder auf Expansionskurs. Nach Ansicht des Vorstandsvorsitzenden wäre die Firma in jeder anderen Rechtsform heute nicht mehr existent. Aus diesem Grund wird auch nicht an eine Rechtsformumwandlung gedacht. Die überschaubare Unternehmensgröße hat bei der TEA eG ein effizientes Management unter jederzeitiger Einbindung der Mitarbeiter in wichtige Entscheidungsprozesse ermöglicht. Genossenschaftliche Grundsätze wurden dabei jederzeit gewahrt (ehrenamtliche Vorstandstätigkeit, ein Mitglied – eine Stimme, klare Aufgabenverteilung und Transparenz). Die Unterstützung durch den zuständigen Genossenschaftsverband Bayern e. V. wurde als sehr wichtig und hilfreich angesehen.²³ Insgesamt kann die Geschichte der Firma trotz zwischenzeitlicher Probleme als Erfolg gewertet werden. Negative Einflüsse kamen eindeutig von außen und waren nicht in der Organisation der Firma als Genossenschaft begründet. Der kritische Punkt bei der TEA war anfänglich die Kapitalaufbringung und die Gründung der Genossenschaft parallel zur Vereinsstruktur, bei der Organisation des Managements gab es bei dem relativ kleinen Unternehmen keine Probleme.

7.2 Fallbeispiel Meissner AG: Rettung durch eine de facto Produktivgenossenschaft

Das Unternehmen mit Sitz im hessischen Biedenkopf-Wallau wurde 1922 gegründet und firmierte 1994, bei der Anmeldung der Insolvenz in der Rechtsform einer GmbH & Co. KG. Es stellt den typischen Fall eines deutschen mittelständischen Unternehmens des verarbeitenden Gewerbes mit einigen Hundert Beschäftigten und starkem familiären Einfluss dar. Produziert wurden und werden Werkzeuge und Formen, vorwiegend für die Automobilindustrie. Nach der Insolvenz 1994 wurde der Betrieb zunächst durch den Insolvenzverwalter weitergeführt, die Suche nach Investoren blieb jedoch erfolglos. Als Lösung fand man schließlich eine Aktiengesellschaft, bei der sich die Aktienmehrheit im Besitz der

²³ Zur Unternehmensgeschichte der TEA eG vgl. auch Blome-Drees/Rang (2014), S. 74ff.

Belegschaft befindet. Ein Minderheitenanteil wird durch den Vorstandsvorsitzenden (den früheren Insolvenzverwalter) gehalten.²⁴ Die meisten Mitarbeiter des Unternehmens halten Aktien.²⁵ Obwohl bei der Gründung AG für jeden Mitarbeiter Kosten der Kapitalaufbringung in Höhe von 10.000 bis 15.000 DM entstanden, konnten die Mittel aufgebracht werden.²⁶ Die „genossenschaftliche“ Mitbestimmung wird nach Angaben des Unternehmens über die Hauptversammlung und die Entsendung von Mitarbeitern in den Aufsichtsrat sichergestellt. Eine wichtige Lehre aus dem praktizierten Beteiligungsmodell ist der überragende Einfluss des Insolvenzverwalters, der eine solche Mitarbeiter-AG tatkräftig unterstützte. Auffällig bleibt aber, dass zunächst nach externen Investoren gesucht wurde, bis man auf die Belegschaft zuging. Offenkundig wurde auch hier die Beteiligungsgesellschaft als „letzter Ausweg“ betrachtet, dann aber konsequent realisiert.

7.3 Fallbeispiel Union Werkzeugmaschinen GmbH Chemnitz: Temporäre Produktivgenossenschaft

Ähnlich liegen die Dinge bei der ältesten Werkzeugmaschinenfabrik Deutschlands, der 1853 gegründeten Union GmbH, Chemnitz.²⁷ Die Geschichte des Herstellers von Bohr- und Fräsmaschinen wurde 2009 sogar in einer Fernsehsendung des MDR gewürdigt und kann als gelungenes Beispiel für die Rettung eines angeschlagenen Unternehmens betrachtet werden, auch wenn sich die Beteiligungsstrukturen inzwischen fundamental geändert haben. Nach der Gründung der DDR wurde das Unternehmen verstaatlicht und nach der Wende durch die Treuhandanstalt privatisiert. Die Privatisierung war mit mehreren Besitzerwechseln und einem starken Beschäftigungsabbau verbunden. Zuletzt war das Unternehmen im Besitz der Bremer Vulkan Werft und ging mit dieser 1996 in die Insolvenz. Nachdem die Suche nach einem Investor gescheitert war, wurde das Unternehmen im selben Jahr von einer Mitarbeitergesellschaft übernommen, die aus 100 Personen bestand und die in der Rechtsform einer GmbH firmierte. Die weitere Geschäftsentwicklung war in den Folgejahren durch eine stetige Aufwärtsentwicklung gekennzeichnet. 2006 jedoch wurden 71% der Mitarbeiteranteile an eine niederländische Unternehmensgruppe verkauft. In Zuge der Finanzkrise 2007 wurden dann die restlichen Anteile an den Geschäftsführer der Unternehmensgruppe verkauft. Die Übertragung der Mitarbeiteranteile war notwendig

²⁴ Blome-Drees/Rang (2014), S. 115.

²⁵ <http://typo3.meissner.eu/cms/de/das-unternehmen.html>.

²⁶ Blome-Drees/Rang (2014), S. 115.

²⁷ Die folgenden Ausführungen stützen sich auf Klemisch/Sack/Ehram (2010), S. 24ff.

geworden um den Einstieg des niederländischen Investors zu ermöglichen, der den Ertragseinbruch im Zuge der Krise abfedern sollte. Der Einstieg des Investors war auch Voraussetzung für die Gewährung eines Bankkredits. Damit hatte das Mitarbeitermodell bei Union, Chemnitz sein Ende gefunden. Der Grund ist letztlich in zu geringen Kapitalreserven der Belegschaft bzw. deren Bereitschaft zur Übernahme zusätzlicher Risiken während der Wirtschaftskrise zu sehen. Festzuhalten bleibt aber, dass das Unternehmen ohne die vorangegangene Belegschaftsinitiative nicht überlebt hätte. Insofern kann durchaus von einem erfolgreichen Modell gesprochen werden.

7.4 Fallbeispiel Firma Revox: nicht erfolgte Belegschaftsübernahme

Die vom Schweizer Willy Studer 1949 gegründete Firma Revox war seit den 1950er Jahren Anbieter hochwertiger Geräte für Tonstudios (Hörfunk, Fernsehen, Produktionsstudios), insbesondere von analogen Bandmaschinen und anderen Aufnahme- und Abspielgeräten. Daneben wurden Komponenten für private Konsumenten hergestellt, die vom außerordentlich guten Image der Firma profitierten (UKW-Empfangsgeräte, CD-Player, Kassettenrecorder, Lautsprecher) und die durchweg im Hochpreissegment angesiedelt waren. Die Firma expandierte bei guter Gewinnlage bis Mitte der 1980er Jahre. 1986 wurde mit rund 2.000 Mitarbeitern 220 Millionen CHF Erlöst.²⁸ Drei Jahre später konnten bereits Anzeichen einer Krise erkannt werden. Etwas über 1.500 Mitarbeiter erzielten 1989 einen Umsatz von 215 Millionen CHF. Insbesondere die Tonstudioteknik befand sich in der Übergangsphase von analoger zu digitaler Technik und dieser Prozess verschärfte sich in den 1990er Jahren.

Im Jahr 1990 wurde die Firma Revox vom Eigentümer Willy Studer (offiziell) aus Altersgründen für 30 Millionen CHF zunächst an die Firma Motor Columbus AG verkauft. Diese versuchte das Unternehmen zu sanieren und umzustrukturieren was Kosten in Höhe von etwa 200 Millionen CHF verursachte. Die Beschäftigung sank bis 1993 um etwa 1.000. Ein Jahr später erfolgte nach der Auftrennung des Unternehmens in zwei Sparten (Studer für den professionellen Bereich, Revox für private Konsumenten) ein weiterer Verkauf. Studer wurde an eine amerikanische Firma verkauft, Revox an eine Gruppe privater und institutioneller Investoren. Die Umstrukturierung war verbunden mit einer radikalen Verschlinkung der Produktpalette. Einige Mitarbeiter machten sich mit Tätigkeiten im Servicebereich

²⁸ <http://www.studerundrevox.de/informatives-und-wissenswert/firmengeschichte.html>.

selbstständig und gründeten Einzelunternehmen. Dies waren aber „Ausgründungen“ in sehr eng begrenzten Bereichen. Eine Weiterführung des Unternehmens in verkleinerter und verschlankter Form in der Rechtsform eines mitarbeitergeführten Unternehmens wurde nicht erwogen, obwohl man abgewandertes Humankapital hätte so halten können.

Das Grundproblem bei Revox war ein teilweises Wegbrechen der Absatzmärkte und damit durchaus eine absehbare Schiefelage, aber bis Ende der 1980er Jahre keine akute Solvenzkrise. Wir haben es hier also mit einem Fall des Typs (b) zu tun. Möglicherweise hätte man das Unternehmen also auch durch die Belegschaft „sanieren“ können, freilich auch hier unter Inkaufnahme einer substanziellen Verkleinerung. Die Frage, ob es der Belegschaft möglich gewesen wäre, die notwendigen finanziellen Einlagen aufzubringen, ist im Nachhinein zwar nicht mehr sicher zu beantworten, aber zumindest überschlägig zu beantworten. Eine Kaufsumme von 30 Millionen CHF hätten wohl auch 500 Beschäftigte aufbringen können, also die Belegschaft, die 1993 noch übrig geblieben war. Pro Mitarbeiter wären dies 60.000 CHF gewesen. Wäre eine Übernahme durch die Belegschaft überhaupt diskutiert worden, hätte man mit Willy Studer wahrscheinlich über einen Preisnachlass verhandeln können. Warum solche Überlegungen nicht angestellt wurden, ist heute nicht mehr aufzuklären. Meines Wissens wurden auch alternative Lösungen wie ein Management buy-out nicht ernsthaft erwogen. Schwierigkeiten bereitet indes die Interpretation der Sanierungskosten in Höhe von 200 Millionen CHF. Es ist heute nicht mehr nachprüfbar, ob diese Summe für die Bedienung bzw. Tilgung von Verbindlichkeiten, Abfindungen und sonstige Sozialplanaufwendungen, die Umstrukturierung im engeren Sinne oder anderweitige Aufwendungen verwendet wurde. Es ist aber wahrscheinlich, dass ein großer Teil der Kosten, der mit dem extrem schnellen Beschäftigungsabbau verbunden war, hätte vermieden werden können, wengleich Kosten für die Beschäftigten in Form von Einkommenseinbußen angefallen wären. Die Komplexität des Unternehmens hätte einem mitarbeiterorientierten Management jedenfalls nicht entgegen gestanden. Insofern spricht im Nachhinein durchaus einiges für einen möglichen Erfolg einer Übernahme durch die Belegschaft.

8 Fazit

Aufgrund der geringen Fallzahl von Unternehmenssanierungen in der Form einer Produktivgenossenschaft muss die Wissenschaft gegenwärtig noch mit anekdotischer Evidenz Vorlieb nehmen und sich auf die Auswertung von Fallstudien beschränken. Zum statistischen Test allgemein formulierter Hypothesen fehlt gegenwärtig noch die Datenbasis. Bettet man die vorhandenen Erfahrungen, die etwas zahlreicher sind als die an dieser Stelle²⁹ berichteten, in die anfangs geschilderten theoretischen Überlegungen ein, so ergibt sich folgendes Bild:

Produktivgenossenschaften eignen sich zur Sanierung von Unternehmen generell dann, wenn genügend Zeit für die Organisation der notwendigen Schritte bleibt, die mit der Gründung solcher Gesellschaften verbunden ist. Bei unvermittelt auftretenden Schief lagen sind sie weniger geeignet.

Die Aufbringung der notwendigen Eigenmittel kann ein Hinderungsgrund sein. Selbst wenn die Belegschaft die notwendigen Sanierungsmittel aufbringt, ist die Akquisition des oftmals ergänzend notwendigen Fremdkapitals problematisch, weil Banken solchen Belegschaftsinitiativen reserviert gegenüberstehen. Die Aufnahme investierender Mitglieder in eine Produktivgenossenschaft ist seit 2006 möglich, nach bisherigem Kenntnisstand allerdings noch nicht realisiert worden.

In vielen Fällen wird die Gründung einer Genossenschaft als übernehmende Einheit als ultima ratio betrachtet, nicht aber als first best-Lösung. Den Gründen für dieses Verhalten muss noch intensiver nachgegangen werden. Offenbar betrachten zumindest die Banken den „externen“ Kapitalmarkt als flexibler, effizienter und zuverlässiger als den „internen“ Kapitalmarkt des Belegschaftskapitals.

Es sind kaum Fälle bekannt, in denen die Organisation eines effizienten Managements unter Beibehaltung eines Mindestmaßes an demokratischer Mitbestimmung nicht gelungen ist. Missmanagement und potenziell falsche Markteinschätzungen sind keine generellen Probleme von Produktivgenossenschaften.

Die persönliche Opferbereitschaft der Belegschaftsmitglieder in Unternehmenskrisen scheint bei Produktivgenossenschaften besonders groß zu sein. Die Mitarbeiter messen der Sicherheit des Arbeitsplatzes eine überragende Bedeutung bei. Einkommensaspekte scheinen demgegenüber kaum ausschlaggebend

²⁹ Blome-Drees/Rang (2014); Klemisch/Sack/Ehram (2010).

zu sein. Dieser Befund steht im Widerspruch zu den üblichen Modellannahmen in der mikroökonomischen Literatur.

Literaturverzeichnis

Blome-Drees, J. (2012): Potenziale des Genossenschaftswesens bei Unternehmensnachfolgen und Belegschaftsinitiativen, Vortrag am 29. Juni 2012 bei Fachgespräch 3 der Friedrich-Ebert-Stiftung in Berlin; URL: <http://www.fes.de/wiso/pdf/mittelstand/2012/290612/Blome-Drees.pdf>.

Blome-Drees, Johannes/Rang, Reiner (2014): Unternehmensübernahmen durch Belegschaften im Rahmen von Unternehmensnachfolgen, Unternehmensverkäufen und Unternehmenskrisen. Edition der Hans-Böckler-Stiftung, Personalarbeit im Betrieb, Bd. 284.

Gschrey, E. (2008), Vorzüge des genossenschaftlichen Prüfungswesens – Rückblick, Gegenwart, Ausblick, in: Harbrecht, W./Kempf, D. (Hrsg.): Genossenschaften – ein Zukunftsmodell, Nürnberg, 2008, S. 35-53.

Klemisch, H./Reichel, R./Vogt, W./Voigt, K.-I. (2014): Produktivgenossenschaften und selbstverwaltete Unternehmen – eine Alternative bei Unternehmenskrisen und Unternehmensnachfolgen, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, Sonderheft 2014.

Klemisch, Herbert/Sack, Kerstin/Ehrsam, Christoph (2010): Betriebsübernahme durch Belegschaften – eine Bestandsaufnahme, Studie im Auftrag der Hans Böckler Stiftung, Klaus Novi Institut, KNi Papers 02/2010.

Nutzinger, Hans G. (1988): Die Überlebensfähigkeit von Produktivgenossenschaften und selbstverwalteten Betrieben, in: Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen, 1988, S. 35-58; hier insbesondere S. 35ff.

Schulze-Delitzsch, H. (1865): Die Produktiv-Genossenschaften und die Vorschuß-Vereine, 1865. URL: http://reader.digitale-sammlungen.de/de/fs1/object/display/bsb_10915760_00005.html.

Internetquellen

www.genossenschaften.de/genossenschaftliche-gruppe.

www.genossenschaften.de/ideen-und-konzepte.

www.ifm-bonn.org/statistiken/gruendungen-und-unternehmensschliessungen/#accordion=0&tab=1.

www.modernes-genossenschaftswesen.de/2011/09/investierende-mitgliedschaft-in-einer.html.

www.sozialinvestieren.de/blog/insolvenzsaecherste-rechtsform-genossenschaften-bleiben-unangefochten-sieger.

www.studerundrevox.de/informatives-und-wissenswert/firmengeschichte.html.

www.typo3.meissner.eu/cms/de/das-unternehmen.html.

Teil IV Verhaltenswissenschaftliche Ansätze zur Krisenbewältigung

7 Negativmomentum und Krisenbewältigung aus wirtschafts-psychologischer Sicht beim Turnaround Management

Winand Dittrich¹ und Matthias Biniok²

¹ Prof. Dr. Winand Dittrich: FOM Hochschule für Oekonomie & Management Frankfurt a.M., Bereichsleitung Verhaltensoekonomie des KCI.
E-Mail: winand.dittrich@fom.de

² Matthias Biniok, B. Sc.: FOM Hochschule für Oekonomie & Management Frankfurt a.M., Research Fellow des KCI.
E-Mail: matthias.biniok@fom-net.de

Abstract

Unternehmerische Krisen sind meist nicht auf einen Faktor zurückzuführen. Oft sind sie das Resultat von Entscheidungen, Handlungen sowie Einstellungen, die sich zumeist aus selbst-verstärkenden Betriebsdynamiken und daher als zwangsläufig darstellen. Geheimhaltung, Schuldzuweisungen, Zurückziehen, Vermeiden, Respektlosigkeit und Hilfslosigkeit tragen nicht selten zu einer Unternehmenskultur bei, die eine schwierige Situation noch aussichtsloser erscheinen lässt. Ist ein Unternehmen erst einmal in diese Spirale hineingeraten, dann ist die Umkehr oder der Wechsel äußerst schwierig.

Jedoch können strategische Interventionen das Momentum im Sinne des Fortbestehens des Unternehmens ändern. Besonders Interventionen, die psychologische und verhaltensökonomische Perspektiven in Ergänzung zur Liquiditätssicherung aufzeigen, werden näher beleuchtet und in ihrer erfolgsorientierten Wirkung beschrieben. Die weit verbreitete Anwendung der Maslow-Pyramide wird als Teil der Problemlage in Krisen behandelt. Turnaround wird als Hebel zur Einführung von Innovationen und neuen Governancestrukturen gesehen, die wesentlich zu einer Qualitätssteigerung und längerfristigen Sicherung des Unternehmenserfolgs beitragen. Der Erfolg der Intervention, so die These, wird mehr und mehr sehr stark von der Art und Weise des Turnaround, hier unter besonderer Anwendung psychologischer und verhaltensökonomischer Modelle, abhängig.

Beispielsweise wird aufgezeigt, warum soziale Netzwerke im Turnaround ein entscheidender Vorteil sein können, und warum es daher für das TopManagement ein Ziel sein könnte, die soziale Zufriedenheit der Mitarbeiter oder Beteiligung an sozialen Betriebsveranstaltungen bzw. -versammlungen zu forcieren. Im Artikel werden Verhaltensanomalien im Management angesprochen, die in Krisen die Lösungsfindung erschweren, es werden Führungsstrategien aufgezeigt, die den erfolgreichen Turnaround begleiten, sowie verschiedene psychologische Situationen, die sowohl als hinderlich oder auch als förderlich für Kunden, Mitarbeiter bzw. die Organisation empfunden werden können. Über die Darstellung ganzheitlicher, betriebswirtschaftlicher Lösungen hinaus wird im Turnaround die Bedeutung des wirtschaftspsychologischen Ansatzes im Rahmen der Verhaltensökonomie diskutiert.

Inhalt

1	Der Weg zum Negativmomentum in der Krise aus verhaltens- ökonomischer Sicht	224
2	Managementfehler während einer Krisensituation	226
3	Verhaltensanomalien im entscheidungsorientierten Management, Krisenerkennung und Wege aus der Krise	231
4	Krisenkommunikation und ihr Einfluss auf den Turnaround.....	238
5	Einfluss von sozialen Prozessen und Kompetenzen im Turnaround Management.....	241
6	Krise als Chance für neue Strukturen	245
	Literaturverzeichnis	248

1 Der Weg zum Negativmomentum in der Krise aus verhaltensökonomischer Sicht

Es existieren die unterschiedlichsten Gründe, warum ein Unternehmen in eine Krise gerät. Zumeist ist es auch nicht ein einziger Grund, sondern es ist eine Vielzahl von Faktoren die zusammen genommen und vor allem in ihrer Kombination zu einer existentiellen Bedrohung des Unternehmens führen. In diesem Sinne sind Krisen außerordentliche, aber durchaus zu bewältigende Gefahrensituationen. Die Frage, ob Unternehmenskrisen vermeidbar oder zwangsläufige Durchgangsstationen der Unternehmensentwicklung sind, hat sich in den letzten Jahren wieder neu gestellt. Hierauf wird im weiteren Verlauf noch einzugehen sein. Aus verhaltensökonomischer Sicht sind besonders diejenigen Gründe interessant, die ihren Ursprung im Personalwesen, im Entscheidungsverhalten von Managern oder in der Kommunikation haben. Aus wirtschaftspsychologischer Sicht ist ein Merkmal von Krisen oftmals entscheidend. Dies ist der Zeitrahmen, in dem sich Unternehmenskrisen ankündigen oder bewältigen lassen. Allzu häufig werden Unternehmen von Krisensituationen völlig überrascht und müssen innerhalb kürzester Zeit reagieren. Diese Plötzlichkeit und das Ausmaß von Unternehmenskrisen bringen Unternehmen in höchste Gefahr. Dies Negativmomentum wird dadurch verstärkt, dass nicht alle Manager gleichermaßen auf neue Situationen kreativ und flexibel antworten können, sondern wie viele Personen in Drucksituationen gehemmt und blockiert werden. In solchen Drucksituationen greifen Personen eher auf bekannte und gewohnte Verhaltensmuster und Lösungen zurück. Gerade ein solches Verhalten verstärkt die Krise, da die bekannten Lösungen ja zuvor erst die Krise ausgelöst haben. Krisen werden in traditioneller Sicht als „Kampf“ erlebt³, wobei die Betrachtung der Krise als Chance erst in der letzten Dekade begann, sich durchzusetzen. Im amerikanischen Wirtschaftsraum hat die Krise und das Turnaround Management seit Jahrzehnten einen anderen Stellenwert und wird stärker positiv besetzt und kann auch durch die geänderte Einstellung der Manager zur Krise daher für eine Restrukturierung und Sanierung gezielter genutzt werden. Krisensituationen mit wenig Handlungsspielraum und die negative Einstellung verleiten Menschen oftmals noch fester an bekanntem Verhalten festzuhalten, gerade in Situationen in denen neue Verhaltensweisen gefordert sind. Für diese Tendenz, starr an eingeübtem Verhalten festzuhalten, findet man in der Psychologie auch den Ausdruck Rigidität oder im angelsächsischen Sprachgebrauch „digging the hole deeper and deeper“. Letztlich kann solches Verhalten auch dazu führen, dass Entscheidungen gänzlich aufgeschoben

³ Vgl. Simon, H. (2009), S. 10.

werden, um an altbekannten Verhaltensmustern festhalten zu können. Für das Aufschieben wird in der Psychologie der Ausdruck Prokrastination verwendet. Das Festhalten und Wiederholen von altbekannten Denkmustern oder auch das Aufschieben von Entscheidungen scheint dann besonders stark, wenn zusätzlich hierfür förderliche Organisationsstrukturen vorhanden sind oder auch eine restriktive Fehlerkultur vorherrscht.

Als ein häufiger Grund für Krisen scheint ebenso ein zentralistisch und autokratisch ausgerichtetes Management⁴ angesehen zu werden, das durch eine zu abstrakte Sicht des Top-Managements auf die Geschäftsprozesse des Unternehmens zu einer Kommunikationslücke und fehlender Transparenz führt. Es scheint nicht ungewöhnlich, dass gerade autoritäre Führungsstrukturen die Tendenz zur Prokrastination bei Mitarbeitern befördern, d.h. eigenständige Entscheidungen auf Mitarbeiterebene werden vermieden und somit notwendige Entscheidungen einfach aufgeschoben. Besonders bei Großunternehmen kann auch eine zu starke Fokussierung auf den Aktienkurs und die Bedürfnisse der Investoren ein Grund für die Krise sein, da dies oft einen negativen Einfluss auf die Motivation und Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter hat. Seltener, aber dennoch gelegentlich, ist unkorrektes Personal oder persönliche Verfehlung der Grund für eine Krise – oft wirkt es jedoch als verstärkender Faktor bei bestehenden Krisen. Beispielsweise können hier bewusste Fehlentscheidungen von leitenden Mitarbeitern sowie Zweckentfremdung von monetären Mitteln des Unternehmens genannt werden.

⁴ Vgl. Lobnig, H. (2002), S. 4.

2 Managementfehler während einer Krisensituation

Nicht nur in Krisensituationen werden vom Management fehlerhafte Entscheidungen getroffen. Doch besonders in diesem Zusammenhang werden solche Fehler häufiger von Mitarbeitern erkannt und diskutiert. Fehlendes Controlling, Finanzierungslücken und ein unzureichendes Debitorenmanagement wurden als die Hauptursachen für eine Unternehmensinsolvenz genannt. Dies ergab eine Umfrage der Euler Hermes Kreditversicherungs-AG⁵ unter den 125 führenden Insolvenzverwaltern Deutschlands. An erster Stelle stehen nach Meinung von 79 Prozent der Befragten „Fehlendes Controlling“, gefolgt von „Finanzierungslücken“ (76 Prozent), einem „unzureichenden Debitorenmanagement“ (64 Prozent) und einer „autoritären, rigiden Führung“ (57 Prozent). Dazu kommen „ungenügende Transparenz und Kommunikation“ (44 Prozent), „Investitionsfehler“ (42 Prozent) und eine „falsche Produktionsplanung“ (41 Prozent).

Warum verpassen Unternehmen die Chance der Sanierung?

Wie schwerwiegend Fehleinschätzungen bei der Unternehmensführung sein können, zeigt auch ein anderer aufschlussreicher Befund der Studie: 72 Prozent der befragten Insolvenzverwalter vermerkten, dass die Insolvenzanträge in der Mehrzahl zu spät gestellt werden – 96 Prozent betonten, dass bei einer früheren Antragstellung die Chancen auf eine Rettung des Unternehmens deutlich gestiegen wären. Damit verpassen Führungskräfte wesentliche Vorteile, die sich aus einem frühzeitig gestellten Insolvenzantrag ergeben wie zum Beispiel die Chance, durch rechtzeitige Gespräche mit den Gläubigern die Liquidität des Unternehmens abzusichern und damit die Fortführung des Betriebes zu ermöglichen. Oftmals werden Gefahren, die durch eine falsche Einschätzung der Situation erst entstehen, durch das Management vernachlässigt. Die Gründe für die späte Antragstellung scheinen in erster Linie psychologischer Natur. 96 Prozent der Insolvenzverwalter stellen fest, dass die Unternehmer bzw. Führungskräfte meist den Ernst der Situation verkennen und mit Verdrängungs- und Abwehrstrategien („irgendwie wird es schon wieder aufwärts gehen“) reagieren. Grund dafür ist nach Meinung von 95 Prozent der Befragten die Angst vor einer Bloßstellung vor Bekannten oder Mitarbeitern und in der Branche. Aus diesen Gründen sollen hier besonders psychologische Faktoren bei der Entstehung von Unternehmenskrisen Erwähnung finden.

⁵ Vgl. FAZ.de (2006).

Bevor man versucht, den Grund für das vermehrte Auftreten von Managementfehlern in einer Krise zu erklären, muss man näher auf die Verhaltensweisen und Beweggründe der Führungskräfte eingehen.

Hierbei spielt sicherlich auch die Art des Führungsstils eine große Rolle. Wie schon angedeutet, kann der Führungsstil nicht allein die Motivation, sondern auch das konkrete Entscheidungsverhalten der Mitarbeiter fördern oder hemmen. Im Folgenden wird die Ambivalenz von Persönlichkeitseigenschaften bei Managern, die fälschlicherweise allzu oft als Ursache für Erfolg oder Misserfolg angesehen werden, am Beispiel der neueren Diskussion um die Vor- und Nachteile der „psychopathischen“ Führungspersönlichkeit dargestellt.⁶

Personen, die nach Macht streben, wird von einem Großteil der Bevölkerung schon immer unterstellt, eine gestörte Persönlichkeit zu haben bzw. „ein Psychopath zu sein“. Dies scheint von mehreren Studien widerlegt zu werden – es stellt sich heraus, dass machthungrige Personen nicht gestörter sind als die meisten Menschen.⁷ Jedoch verstärken (und seltener: verursachen) bestimmte Umstände, die in der Position eines Managers vorherrschen, gewisse Verhaltensweisen. Diese Verhaltensweisen (häufig Egozentrik, Zwanghaftigkeit, Depressionen, Narzissmus⁸) legen den Grundstein für Managementfehler. Während einer Krisensituation kommen durch den erhöhten Druck und widrige Bedingungen genau diese persönlichen Charaktereigenschaften von Führungskräften eher ans Licht und werden auch eher von Mitarbeitern erkannt. Kürzlich zeigte sich jedoch, dass was früher oftmals vereinfacht als gestörte Persönlichkeiten gekennzeichnet wurde, besser mit einem mehr oder weniger bzw. ambivalenten Persönlichkeitstyp beschrieben werden kann⁹.

Die Bezeichnung „ein Psychopath zu sein“ wird oftmals gleichgesetzt mit der Eigenschaft, kriminell oder gewalttätig zu sein. Die Charakterisierung „Psychopath“ umfasst jedoch positive und negative Charaktereigenschaften wie Charme, Überzeugungskraft, Furchtlosigkeit, Empathieschwäche und Gewissenslosigkeit. Diese Eigenschaften werden beispielsweise von dem Psychopathy Checklist Test gemessen und bewertet¹⁰. Mit anderen Worten, auch in der Wirtschaft kann ein Manager extrem kühl (d.h. fehlende Empathie) und gelassen in Drucksituationen reagieren, z.B. an der Börse, aber zugleich weder gewalttätig, antisozial

⁶ Vgl. Zeit.de (2014).

⁷ Vgl. Paschen, M., & Dihsmair, E. (2014), S. 207.

⁸ Vgl. ebd., S. 212 ff.

⁹ Vgl. Dutton, K. (2012), S. 14.

¹⁰ Vgl. Hare, R. D. (2003).

oder gewissenslos erscheinen. Es kann sein, dass besonders in Krisensituationen psychopathische Charaktereigenschaften entweder hilfreich sein können oder zuvor sogar in die Krise geführt haben. Es geht also nicht um ein „entweder – oder“ sondern vielmehr um ein „mehr oder weniger“, wenn wir von psychopathischen Eigenschaften sprechen. Genau diese ambivalente Charakterisierung von Persönlichkeitsmerkmalen findet sich bei Managern in Krisensituationen wieder. Gewissenlosigkeit scheint eher zu den selteneren Fällen von Krisenursachen zu gehören, wobei hierunter auch die Rechtsbrüche von Insolvenzverschleppung bis zur Unterschlagung oder zu dem, was umgangssprachlich als „Lug und Trug“ bezeichnet wird, zu zählen wären. Häufiger kommt jedoch fehlgeleitete Furchtlosigkeit oder besser eine Mischung aus Ahnungslosigkeit, Eigensinn und Überoptimismus (bzw. Better-Than-Average-Effekt) sowie mit Charme verwechelte Eitelkeit zum Tragen. Einige psychologische Faktoren sollen im Folgenden näher beleuchtet werden.

Die Persönlichkeit einer Führungskraft lässt sich in den meisten Fällen rudimentär kategorisieren. Nach Neubauer¹¹ existieren sechs Persönlichkeitskategorien in der Krise, aus denen unterschiedliche Verhaltensweisen in Entscheidungssituationen hervorgehen. Viele risikoaverse Manager führen ihr Unternehmen gemäß der „Abwarten“-Strategie durch die Krise. Hierbei werden keine proaktiven oder risikoreichen Entscheidungen getroffen, sondern es wird hauptsächlich auf Ereignisse reagiert. Dem zweiten Persönlichkeitstyp geht es beim Handeln in der Krise ausschließlich um seinen eigenen Gewinn. Er versucht durch seinen Einfluss auf das Unternehmen Geld, Macht oder Erfolg anzuhäufen. Bestimmte Führungskräfte suchen den Ursprung für jegliche Probleme und Fehler, die im Unternehmen auftreten, bei ihren Mitarbeitern oder anderen Personen bzw. begründen die Probleme mit Ressourcenmangel und dem Wettbewerb um diese. Dieser Verhaltenstyp wird auch als Typ des „Chronischen Mangels“¹² bezeichnet. In Kombination mit den oberen Merkmalen tritt häufig die vierte Persönlichkeitskategorie des „Deklamierens“¹³ auf. Hierzu gehören Manager, die nur auf sich fixiert und ausschließlich von ihrer eigenen Kompetenz überzeugt sind. Dabei treten durchaus häufig sogenannte Superioritätsillusionen auf, die die übertriebene Selbsteinschätzung dadurch verdeutlichen, dass eine Mehrheit glaubt, besser als im Branchendurchschnitt zu handeln. Selbstverständlich ist dies rein rechnerisch,

¹¹ Vgl. Neubauer, M. (2010), S. 163.

¹² Vgl. ebd., S. 168.

¹³ Vgl. ebd., S. 169.

also rational, nicht möglich, sondern verweist auf eine emotionale oder selbstbezogene Einstellung.¹⁴ Emotionalität ist eine weitere Charaktereigenschaft, die negativen Einfluss auf das Handeln in der Krise haben kann. Emotionale Führungskräfte ignorieren gelegentlich aus persönlichen Motiven logische Schlussfolgerungen und teilen ihre Umwelt in „Gut und Böse“ auf. In die letzte Persönlichkeitskategorie lassen sich diejenigen Manager einordnen, die versuchen, alle Probleme und mögliche Lösungswege zu formalisieren. Die objektive Betrachtungsweise spielt hier eine übergeordnete Rolle, sodass persönliche Schicksale oft ausgeblendet werden bzw. nicht in den Entscheidungsprozess einfließen.

Das Erkennen des Auslösers von Verhaltensweisen, die in der Krise zu Managementfehlern führen kann, ist der erste Schritt zur Prävention und eine große Hilfe im Umgang damit. Präventionsmaßnahmen beziehen sich jedoch nicht nur auf das Verhindern von kritischen Situationen in der Startphase der Krise und ihrer Bewältigung, sondern ziehen sich zumeist durch alle Phasen des Turnarounds. Typischerweise betrifft dies die folgenden vier Phasen: Crash Phase, Turnaround konzipieren und umsetzen sowie die neue Konsolidierungsphase. Beispielsweise in der vierten oder Konsolidierungsphase herrscht gelegentlich die Meinung vor, dass nach der Abwendung der Krise die Situation wieder positiv sei und das Unternehmen jetzt wieder in regulärer Form, oft auch als „normales Fahrwasser“ umgangssprachlich bezeichnet, fortsetzen könne. Psychologisch gesehen knüpft dies an ein sehr automatisches Bedürfnis des Menschen nach Gewohnheit und Sicherheit an. Genau dieser Automatismus birgt jedoch nicht zu unterschätzende Gefahren und erweist sich nicht selten als erster Schritt in die erneute und oftmals vernichtende Krise. Konsolidierung im Turnaround bedeutet im Gegensatz dazu die neue Ausrichtung und die Realisierung grundlegender Veränderungen als Folge der Krisensituation und des Turnaround Managements. Die erforderliche Anpassung bringt jedoch zunächst Unsicherheit aufgrund des anfänglichen Wandels. Unsicherheit und Änderungen bedürfen der aktiven Gestaltung und der Orientierung durch die Unternehmensleitung und führender Mitarbeiter. Führung ist in diesem Zusammenhang nicht mit Position oder Hierarchie gleichzusetzen. Führen heißt daher vielmehr durch eigene Initiativen Prozesse aktiv gestalten und damit beeinflussen. Aus wirtschaftspsychologischer Sicht ist Krisenbewältigung heute zunehmend an die angemessene Einflussnahme und Gewichtung des Faktors „Mensch“ sowohl bei den Sofortmaßnahmen (z.B. Extra-Anreize) als auch bei den neuen Konsolidierungsschritten (z.B. Mitarbeitertraining, Vermittlung der neuen Ziele) gebunden.

¹⁴ Vgl. Ehrlinger, J.; Johnson, K.; Banner, M.; Dunning, D., & Kruger, J. (2008), S.100.

Die Bedeutung der Flexibilität im Denken und der psychologischen Faktoren bei der Erkennung von Anzeichen der Krise und der aktiven Krisenbewältigung hat sich in den letzten Jahren nicht zuletzt dadurch gezeigt, dass zunehmend Weiterbildungsmaßnahmen im Management auf die Schulung des Managerverhaltens ausgerichtet wurden in Ergänzung zu Weiterbildungsmaßnahmen zu finanztechnischen oder Controlling-orientierten Instrumenten zur Krisenbewältigung. Diese sogenannten verhaltensorientierten Maßnahmen der Managerweiterbildung wurden zumeist verknüpft mit Outdoor-Aktivitäten, wie Bergklettern, Rafting, Tiertraining oder im extremen Fall auch Überlebenstraining in einer vorbereiteten Wildnis.¹⁵

Dieser Aspekt der Bewältigung und Krisenerkennung aus verhaltensökonomischer Sicht wird im nächsten Abschnitt näher beleuchtet.

¹⁵ Vgl. Hauser, B. (2008), S. 31.

3 Verhaltensanomalien im entscheidungsorientierten Management, Krisenerkennung und Wege aus der Krise

Im vorangegangenen Kapitel wurden Charaktereigenschaften von Führungspersonen genannt, die im Krisenmanagement zu Problemen führen können. Diese Charaktereigenschaften können besonders im Turnaround-Prozess in Verhaltensanomalien umschlagen, die ein Unternehmen in dieser Situation stark gefährden können. Daher müssen Maßnahmen getroffen werden, um diese Verhaltensanomalien zu identifizieren und der Beginn von Krisen zu erkennen. Nachdem eine Krise erkannt wurde, können passende Wege aus Krise identifiziert und eingeleitet werden.

Erste Anzeichen für eine anstehende Krise hängen sowohl in Projekten als auch in Unternehmen häufig mit einer falschen oder unzureichenden Bewertung von Risiken zusammen.¹⁶ Eine weitere Verhaltensanomalie ist die Unterschätzung oder Falscheinschätzung von Fakten. Diese Fakten werden aus Angst oder nicht ausgesprochenen Wünschen nicht objektiv sondern subjektiv gesammelt, analysiert und ausgewertet.¹⁷ Letztendlich ist das Verhalten von Führungskräften (siehe Kapitel 2) zum einen höchst relevant für die Erkennung der Krise und zum anderen ein ausschlaggebendes Mittel zum Weg aus der Krise. Betrachtet man die Psychologie des Denkens in der Krise, so kann man in diesem Zusammenhang zwischen zwei Arten von Denkprozessen unterscheiden. Zum einen kann der Manager Entscheidungen auf der Basis von formalisierten, normativen Modellen, wie sie dem Homo oeconomicus zugeschrieben werden können, treffen. Zum anderen können Entscheidungen aufgrund der Anwendung von Heuristiken oder durch Verhaltensanomalien bestimmt werden. Managementfehler entstehen immer dann, wenn Heuristiken genutzt werden, wenn eine systematische Prozessorientierung angemessen wäre und umgekehrt. Solche Fehler entscheiden auch über den Erfolg oder Misserfolg von Start-Up Firmen oder Unternehmensgründungen¹⁸.

Während angemessenes Verhalten und eine realistische Einschätzung einen positiven Effekt auf die Krisenbewältigung haben kann, führen Verhaltensanomalien, wie sie durch die Verhaltensökonomie ins Blickfeld gehoben werden konnten, von Managern häufig zu einer Verstärkung der Krise¹⁹. Durch selektive

¹⁶ Vgl. Salewski, W., & von Rosenstiel, L. (2009), S. 287.

¹⁷ Vgl. ebd., S. 290 f.

¹⁸ Vgl. Baron, R.A. (2004).

¹⁹ Für eine erste Einführung in die Verhaltensökonomie siehe auch Belsky, G., & Gilovich, T. (2007).

Wahrnehmung werden positive Ereignisse im Rahmen des Turnaround kaum beachtet und negative Aspekte erwartet und herausgestellt. Dies führt zu einer Überbetonung dieser negativen Ereignisse und damit zu Motivationsverlust und Angst bei den Mitarbeitern. Einen ähnlichen Effekt hat die sogenannte limitierte Informationskapazität. Hierbei wird ein Fakt nicht objektiv betrachtet, sondern je nach Umfeld und Rahmenbedingungen subjektiv bewertet. Die Folge sind Verfälschungen von Fakten.

Urteilsheuristiken stellen ebenfalls häufig Verhaltensanomalien im Turnaround dar. Sie werden gewöhnlich bei unsicheren Entscheidungsproblemen verwendet, um die Möglichkeit zu haben, trotzdem Entscheidungen zu beschließen. Jedoch können diese Heuristiken auch zu vorschnellen Entschlüssen führen, die nicht holistisch untersucht worden sind. Ein weiteres Problem, das oft beim Charakter der Führungskraft selbst liegt, ist Prokrastination. Gründe hierfür können in der sogenannten Lähmungsfalle liegen, d.h. es ist durch die Krise ein Schockzustand eingetreten, durch den der Manager oder die Mitarbeiter nicht in der Lage sind, in angemessener Weise zu agieren.

Im Gegensatz zum Problem der Prokrastination kann auch Überoptimismus zu Fehlern im Krisenmanagement führen. Oft ist es der Fall, dass die Führungskräfte die Krise unterschätzen bzw. das Problem nicht wahrnehmen wollen. Auch können Sunk-Costs-Effekte die Wahrnehmung von Führungskräften beeinflussen – ein in Schwierigkeiten geratenes Projekt, in das bereits viel Zeit und Geld investiert wurde, wird in den seltensten Fällen zum richtigen Zeitpunkt abgebrochen, da die Verantwortlichen sich häufig weigern, die Fakten objektiv zu betrachten. Ähnlich wirkt sich der Endowment- oder Besitzeffekt aus: Güter oder auch Projekte, die sich in eigenem Besitz befinden, haben einen subjektiv höheren Wert als solche, die erst noch erworben werden müssen.

Der Framing-Effekt hat besonders in Krisensituationen einen bedeutsamen Einfluss auf die Manager. Beispielsweise haben viele der durchgeführten Krisensitzungen oder weitere Meetings eine negative Konnotation. Dadurch wird die Grundstimmung der Führungskräfte beeinflusst, sodass sich auch in Meetings mit eigentlich positivem Inhalt oder Fortschritten im Turnaround hauptsächlich auf die negativen Aspekte konzentriert wird. Letztlich haben auch Entlohnungssysteme einen starken Einfluss auf Leitungspersonen.

Während die Anwendung von Heuristiken oftmals unbewusste Denkprozesse und spontane, auch emotional gefärbte, Entscheidungen anregt, gibt es ebenfalls Faktoren, die Entscheidungen und Einschätzungen während des Turnarounds

durch bewusste Prozesse beeinflussen. Solche Faktoren können die Interessenslage oder persönliche Präferenzen von Managern sein. Nach der sogenannten Managerialismus-Hypothese kann sich die Entlohnung eines Managers direkt auf dessen Verhalten auswirken. Dabei ist nicht unbedingt die Qualität seiner Arbeit gemeint – vielmehr wird die Unzufriedenheit mit der Entlohnung durch einen ungesunden Drang nach Wachstum des Unternehmens oder auch des eigenen Einkommens oder des persönlichen Status kompensiert.

Der Ursprung von Risiken in Unternehmen, die in die Krise führen können, liegt also im Bereich der Bewertung, der Fakten und der Führung. Bei Feststellung dieser Risiken kann eine Krise erkannt und es können präventive Maßnahmen eingeleitet werden. Häufig ist es jedoch zu spät, präventiv zu handeln und es müssen Wege aus der Krise gefunden werden. Das Entscheidungsmanagement spielt dabei eine besonders wichtige Rolle, welches in einem dreistufigen Prozess abläuft.²⁰ Zunächst werden die Gründe für die Krise sowie relevante Nebenfaktoren untersucht, wobei die Meinung von möglichst allen Stakeholdern eingeholt wird. Nach dieser initialen Analyse werden Ideen zusammengetragen, die Wege aus der Krise aufzeigen und die Auswirkungen auf die unterschiedlichen Funktions- und Personalbereiche beschreiben sollen. Zuletzt muss unter Berücksichtigung aller Fakten, auf Basis der Zielsetzung des Turnarounds und möglichst mit Zustimmung aller Beteiligten eine passende Entscheidung getroffen werden.

Während die Gründe für eine Krise sehr vielfältig und schwer zu überschauen sein können, können die Elemente einer Krisenbewältigungsstrategie relativ klar aufgelistet werden. Themen, die schon immer eine hohe Relevanz beim Erkennen und beim Bekämpfen einer Krise hatten, sind die Unternehmensstruktur, -steuerung und -prozesse; sie werden auch „harte Faktoren“ genannt. In den letzten Jahren war jedoch ein Gegentrend zu verzeichnen, der die sogenannten „weichen Faktoren“ einer Krisensituation mit einbezieht, wozu Personal, Kooperation und Transformation gehören.²¹ Trends zufolge werden besonders Themen wie Innovations- und Wissensmanagement, Netzwerke, Organisationsflexibilität, Mitarbeitermotivation und Globalisierung zu beim Krisenmanagement einen immer wichtigeren Teil des Krisenmanagements einnehmen.²²

Auf der Basis langjähriger Erfahrung in der Krisenberatung von Unternehmen und Organisationen sowie den Ergebnissen aus der Verhaltensökonomie können

²⁰ Vgl. Salewski, W., & von Rosenstiel, L. (2009), S. 299 f.

²¹ Vgl. Roghé, F., Strack, R., Petrova, V., Grün, O., Krüger, W., & Sulzberger, M. (2009), S. 202.

²² Vgl. ebd., S. 202.

folgende Schlüsselfaktoren zur Krisenbewältigung und als Entscheidungsgrundlagen tentativ hervorgehoben werden:

1. Einsatzbereitschaft

Die Tendenz Fakten zu checken, eigenständig Annahmen zu prüfen und zusätzliche Informationen einzuholen. Solche Personen scheuen sich nicht, auf allen Ebenen Verantwortung zu übernehmen und neue Wege zu gehen.

2. Unerwartetes vorhersehen

Selbstverständlich beschäftigt man sich nicht gerne mit negativen Vorkommnissen oder Vorstellungen. Die meisten Menschen verdrängen die Möglichkeit, dass das Schlimmste eintreten könnte. Leider kommen im Wirtschaftsleben auch negative Entwicklungen vor. Märkte brechen ein, Steuer- oder Förderrichtlinien ändern sich, Kundenwünsche wechseln oder Geschäftspartner sind unzuverlässig, z.B. Bestellungen oder Zahlungen fallen aus. Nun zeigen Forschungsergebnisse, dass Personen, die sich mit Entscheidungsalternativen oder negativem Ausgang beschäftigen, in entscheidenden Situationen sehr gut mit Problemen umgehen können. Viele Personen sind jedoch von ihren eigenen Handlungen so überzeugt bzw. aktiviert, dass ihnen die Zeit oder Motivation zur „due-diligence“ Prüfung fehlt.

3. Entschlossenheit

Jeder kennt die Situation, in der Manager mit sich ständig ändernden Situationen und komplexen Entscheidungen konfrontiert sind. In der dann keine Entscheidung getroffen wird, sondern nach immer neuen Analysen und Berichten gefragt wird. Wenn die neuen Analysen und Bereitstellung von Berichten dann noch meist länger als erwartet dauern, verzögern schwache Manager die Entscheidung weiter, sodass am Ende wertvolle Zeit und Gelegenheiten verpasst werden, z.B. die richtigen Schritte zum Turnaround einzuleiten. Zum Entscheidungen Treffen gehört auch Mut und die Fähigkeit, mit den Folgen der Entscheidung verantwortlich umgehen zu können. Eine neue Fehlerkultur muss sich befreien von der Haltung vieler Manager, die durch die Angst vor Karrierenachteilen durch Fehler gekennzeichnet ist. Allzu häufig wird die Entscheidung bei Risiko gänzlich

vermieden, um so den möglichen Fehler einfach auszuschließen. Nicht-Entscheiden ist meist gravierender als die falsche Entscheidung treffen.

4. Weitsicht

Managementfehler gründen sich oftmals in der starren Wiederholung bekannter Entscheidungswege oder alten Denkmustern. Dies kann genauso auf der Nutzung altbekannter Verfahren oder Daten beruhen. Was in der Vergangenheit richtig war, muss auch heute noch gelten ("Das haben wir schon immer so gemacht."). Der Satz "Besser ist der Feind des Guten" scheint daher unbekannt. Häufig jedoch kommt es zu Fehlern, weil die Prozesse oder Entscheidungen auf Daten bzw. Annahmen ruhen, die heute nicht mehr gültig sind. Schwache Manager sind sich der grundlegenden Annahmen oder Zusammenhänge bzw. Wirtschaftsabläufe nicht bewusst, wenn sie altbekannte Denkmuster immer wieder anwenden.

5. Strategische Ausrichtung

Fehlentscheidungen zeichnen sich oftmals dadurch aus, dass sie nicht an der Gesamtstrategie des Unternehmens ausgerichtet sind. Allgemein kann es viele gute Lösungsansätze geben. Jedoch erst die Anbindung an die Gesamtstrategie wird direkt angemessene Lösungen in der Krisensituation von generell akzeptablen Lösungen, die jedoch nicht situationsangepasst und damit möglicherweise problematisch, unterscheiden können.

6. Unabhängigkeit

Manche Entscheidungen werden nie getroffen, da der Manager auf die Entscheidung einer anderen Person wartet. Starke Manager finden geeignete Wege zur Meinungsbildung und treffen Entscheidungen völlig unabhängig und eigenverantwortlich.

7. Vernetzung

Schwache Manager sind darauf angewiesen, auf Ereignisse im Umfeld zu warten, da sie keine Schritte eingeleitet hatten, zeitgerecht Informationen zu erhalten oder Beziehungen zu den Personen aufzubauen, die alle nötigen Verfahren oder Informationen kennen. Forschungsergebnisse deuten darauf hin, dass die Qualität von Entscheidungen dann steigt, wenn durch

Kommunikation auf relevante Kenntnisse und Verfahren von Experten zurückgegriffen wird. Nicht allein die Fachkompetenz, sondern die Sozialkompetenz erlaubt die zielführende Kommunikation in diesen Fällen. Wenn Manager andere Personen nicht einbeziehen, weil sie die Pluspunkte nur für sich einholen möchten, sollten sie sich daran erinnern, dass bei Fehlentscheidungen dann auch nur sie selbst verantwortlich zu machen sein sollten.

8 .Entscheidungsorientierte Management-Kompetenz

Heutige Unternehmen und Wirtschaftsabläufe sind komplexe Gebilde und beinhalten komplexe Prozesse. Selbst die besten Führungskräfte können nicht zu allen Zeiten die Tragweite und Einflussgrößen jeder Entscheidung selbst verstehen. Manager müssen sich auf Mitarbeiter und deren Expertise verlassen können. Wenn man sich jedoch auf andere verlassen muss, dann kann es schwer fallen, Informationen selbst zu integrieren, um optimale Entscheidungen zu treffen. Erst die Anwendung entscheidungsorientierter Managementkompetenz ermöglicht es Führungskräften in solchen Situationen zwischen hervorragenden und vernichtenden Entscheidungen zu unterscheiden. Herausragende Führungskräfte zeichnen sich dadurch aus, dass sie basale Entscheidungsprinzipien und Führungsmodelle bewusst und situativ anwenden. Dies beinhaltet, dass wenn einmal eine Situation nicht beherrscht werden kann, dies anerkannt und die geeignete Expertise dann eingebunden werden kann.

9. Kommunikation zum Was, Wo, Wann, und Wie der Entscheidungen

Selbst die besten Entscheidungen können zu Fehlern führen, wenn die grundlegende Kompetenz der zielgerichteten Kommunikation nicht beachtet wird. Es scheint empfehlenswert, dass unternehmerische Entscheidungen Mitarbeitern auch verständlich mitgeteilt werden. Die Implementierung von Unternehmensstrategien oder Anweisungen hängt wesentlich von der Art und Weise der Kommunikation ab. Kommunikation ist ein Kernaufgabe heutiger Führung und damit ein wesentliches Instrument für das Turnaround Management.

Insbesondere soll hier die Zukunftsorientierung als entscheidendes Moment nicht nur für das Gelingen des Turnaround, sondern als generelle Richtung strategischer Unternehmensführung hervorgehoben werden. Gleich mehrere Schlüsselfaktoren (2, 4, 5, 8 und 9) haben einen direkten Bezug zu den in der Zukunft liegenden Zielen des Unternehmens oder können als direkt zukunftsorientierte Handlungsoptionen für Führungskräfte angesehen werden. Beispielsweise haben Gollwitzer und andere herausgefunden, dass mit der Anwendung von „wenn-dann“ Denkmustern durch Handlungspläne, die je nach Situation angemessen formuliert werden mussten, Personen einen höheren Grad von Selbstregulation und letztlich Erfolge in der Umsetzung von Plänen erzielen konnten.²³ Erfolgreiche Unternehmensführung als bestes Mittel zur Prävention von Unternehmenskrisen nutzt daher strategische Managementmodelle, die sich an intelligenten Entscheidungsprozessen orientieren, d.h. die an den zukünftigen Möglichkeiten des Marktes oder wirtschaftlichen Entwicklung ausgerichtet sind, statt sich nach altbekannten Verfahrensweisen und Marktmechanismen aus der Vergangenheit auszurichten. Die Orientierung an der Zukunft kann systematisch durch entsprechende Verhaltensschulungen entwickelt und gefestigt werden. Hierzu gehören u.a. die Szenarioanalyse, spieltheoretische Modelle oder auch die Nutzung von kontrafaktischen Denkmustern.²⁴

Als ergänzende Komponente zu den mental besetzten Schlüsselfaktoren bei der Zukunftsorientierung wird ausdrücklich auf emotionale und soziale Faktoren als notwendige Ergänzung bei der Formulierung strategischer Erfolgsfaktoren verwiesen. Die IT-Industrie ist bekannt für ihre hoch technisierte und rein sachliche Ausrichtung. Gerade die erfolgreiche Entwicklung von User Interface Paketen bedient sich jedoch zunehmend der Erkenntnisse über die mentale und emotionale Welt der Benutzer von IT-Systemen im weitesten Sinn²⁵. Daher wird die Bedeutung sowohl der Kommunikation als auch der Sozialkompetenz für das Gelingen des Turnaround im Folgenden nochmals gesondert hervorgehoben.

²³ Vgl. Gollwitzer, P., & Sheeran, P. (2006), S. 73 f.

²⁴ Diese Formen der verhaltensorientierten Kompetenz bzw. mentalen Management-Technik werden u.a. vom KCI der FOM (*fom-kci.de*) entwickelt und dann auch als Weiterbildungsangebote vermittelt und evaluiert.

²⁵ Vgl. Dittrich, W.H., & Atkinson, A.P. (2008), S.157 f.

4 Krisenkommunikation und ihr Einfluss auf den Turnaround

Wenn man sich mit der Kommunikation in einer Krise beschäftigt, muss man zwei Kommunikationsarten unterscheiden. Zum einen sollte das Unternehmen bzw. der Führungsstab mit Hilfe von *direkter Kommunikation* versuchen, die Mitarbeiter des Unternehmens transparent mit Informationen zum Krisenstatus und Neuigkeiten zu versorgen. Weiterhin gehört zu diesem Kommunikationstyp auch die offizielle externe Kommunikation mit Stakeholdern außerhalb des Unternehmens. Zum anderen entsteht während einer Krise innerhalb des Unternehmens eine *indirekte Kommunikation*. Die bekannteste Form ist hierbei das Gerede unter bestimmten Mitarbeiter(-gruppen), der berühmte „Klatsch und Tratsch“, das sich auch negativ auf die Unternehmensleistung auswirken kann.

Erfolgreiches Turnaround hat als wesentlichen Erfolgsfaktor die angemessene Kommunikation mit den unmittelbar betroffenen Stakeholdern, die für das Unternehmen überlebenswichtig sind. Die Rolle der Stakeholder (z.B. Gesellschafter, Lieferanten, Kreditversicherer oder Banken), die auch als Passivseite der Bilanz betrachtet werden, wird oft zum Nachteil des Turnaround oftmals unterschätzt. Katastrophale Negativentwicklungen in der Unternehmenskrise werden durch fehlende oder unvollständige Kommunikation seitens der Geschäftsführung oder des Top-Managements nicht allein ausgelöst sondern auch deutlich verstärkt. Darüber hinaus sind es Mitteilungen von falschen Tatsachen oder zum falschen Zeitpunkt, die den Turnaround negativ beeinflussen oder Krisen vertiefen können.

In Krisen entstehen häufig besonders schnell Gerüchte – so zum Beispiel, dass die Unternehmensleitung ihre Aktienanteile eventuell verkleinert oder Gespräche mit Wettbewerbern führt, zu denen sie in den Vorstand wechseln könnte. Hier könnte dieser indirekten Kommunikation entgegengewirkt werden, indem man eine Stellungnahme kommuniziert, in der die Loyalität zum Unternehmen herausgestellt und möglicherweise Fortschritte in der Krisenbewältigung hinzugefügt werden. Auch wenn Gerüchte oftmals als eine ökonomische Form der Kommunikation angesehen werden kann, so kann es nicht als systematisches Kommunikationsmittel eingebunden werden, da diese Form der Kommunikation sich einer Kontrolle weitgehend entzieht. Gerade dies ist jedoch wiederum ein Grund dafür, weshalb das gezielte Streuen von Gerüchten als Instrument des Wettbewerbs von Mitbewerbern durchaus eingesetzt wird, besonders auch in Zeiten krisenhafter Entwicklungen und des Turnarounds.

Eine wichtige Aufgabe im Turnaround-Prozess ist daher, die Kommunikation klar zu definieren und mit passenden Werkzeugen zu unterstützen. Um den negativen Einfluss von indirekter Kommunikation zu minimieren, sollte die direkte Kommunikation drei wesentliche Dimensionen erfüllen: Klarheit, Transparenz und zeitliche Genauigkeit. Schlechte Nachrichten, die auf offiziellem Weg an Mitarbeiter versendet werden, sind häufig formal verschachtelt, unklar formuliert oder beschönigt. Die *Klarheit* von Benachrichtigungen ist jedoch essentiell für das Verständnis der Mitarbeiter und zeigt den Willen der Führungsebene, die Mitarbeiter auch über negative Ereignisse zu informieren. Die zweite Dimension, *Transparenz*, wirkt Gerüchten und Zwiespalt unter den Mitarbeitern entgegen: Durch klare Stellungnahmen werden diese Gerüchte zerstreut und es wird Vertrauen zum Krisenstab sowie zu den Führungskräften aufgebaut. Die zuvor genannten Kommunikationsregeln werden auch in dem bekannten Satz „Tue Gutes und rede darüber“ zutreffend zusammengefasst. Dieser Satz bedeutet für die Führungskräfte oder Turnaround Manager, dass sie zielorientiert handeln, z.B. durch zukunfts- und zahlungssichernde Direktmaßnahmen, und ausreichend darüber mit allen Stakeholdern kommunizieren.

Ein weiterer wesentlicher Faktor beim Turnaround ist die Motivierung der Mitarbeiter, sei es im Zuge einer Veränderung der Gehaltsstruktur, sei es zur Aktivierung von Zusatzleistungen oder zur Unterstützung bei schwierigen Entscheidungen. Im Turnaround müssen Entwicklungsschritte immer das ganze Unternehmen und damit auch die innere Unternehmensstruktur betreffen. Diese Entwicklungsschritte beinhalten sicherlich nicht selten auch unbequeme oder harte Maßnahmen. In solchen Krisensituationen sollte man nicht unterschätzen, dass Betroffene oftmals mit Schock oder Ungläubigkeit reagieren. Außerdem wird eine solche Situation als neuartig und unbekannt bzw. ungewiss erfahren. Es ist bekannt, dass Ungewissheit sehr häufig zu Unsicherheit führt und darauf dann auch mit Ängstlichkeit reagiert wird. Dies ist ein weiterer Grund dafür, die Rolle der positiven Kommunikation mit den Mitarbeitern sowie allen anderen Stakeholdern hervorzuheben. Positive Kommunikation beinhaltet sowohl die harten Fakten oder Offenheit als auch die Chancen oder Neubestimmung für die verschiedenen Ansprechpartner, die der Turnaround mit sich bringen kann. Jegliche Kommunikation mit den Mitarbeitern sollte außerdem *zeitlich genau* stattfinden. Verfrühte Mitteilungen können den Turnaround ebenso gefährden, wie bei zu späten Benachrichtigungen das Vertrauen verloren gehen kann. Folglich sind es die passenden Antworten zu folgenden Schlüsselfragen, die für eine gelungene Kommunikation als notwendig angesehen werden: Wann? Mit wem? Was? Wie?

Die Parameter für eine gelungene Kommunikation können daher folgendermaßen zusammengefasst werden:

- Klarheit: Die Kommunikation von Führungsebene zu Mitarbeiter sollte vollständig und ohne Beschönigungen bzw. Umschreibungen stattfinden.
- Transparenz: Es sollten keine Details bzw. Probleme ausgelassen werden, die, wenn im Nachhinein erfahren, eine negative Auswirkung auf die Stimmung oder Motivation der Mitarbeiter haben könnten.
- Zeitliche Genauigkeit: Unter einer verspäteten Bekanntgabe von Problemen könnte die Betriebsstimmung leiden. Andererseits sollten Zustände nicht kommuniziert werden, die sich noch nicht als Problem herausgestellt haben und möglicherweise Angst schüren könnten.
- Mediumpräferenz: Es gilt das geeignete Medium für die Kommunikation zu auswählen. Häufig kann auch die Wiederholung oder Verdoppelung der Mitteilung in unterschiedlichen Medien hilfreich sein. Beispielsweise werden mündliche Mitteilungen auch in schriftlicher Form verteilt oder die Sachverhalte in einem schriftlichen Bericht werden auch als Videoformat verarbeitet und zur Verfügung gestellt. Nicht zuletzt ist die Rolle der non-verbale Kommunikation zu berücksichtigen. Erfolgreiches Turnaround und die gelungene Krisenbewältigung hängen davon ab, Personen und Entwicklungen zusätzlich zu Fakten durch emotionale Botschaften positiv zu beeinflussen.
- Rückmeldung: Gelingende Kommunikation beinhaltet immer auch die Bereitschaft des Mitteilenden, die Reaktionen des Empfängers der Mitteilung wertzuschätzen und kommunikativ einzubinden.

5 Einfluss von sozialen Prozessen und Kompetenzen im Turnaround Management

Soziale Faktoren spielen neben der Kommunikation im Krisenmanagement eine größere Rolle, als lange Zeit angenommen wurde. Die Motivation im Unternehmen nimmt in der Regel in jeder Krise ab bzw. wirkt sich sogar negativ auf das gesamte Turnaroundmanagement aus. Interessanterweise scheint der Faktor Motivation in der Krise oder womöglich Endphase einer Firma eine größere Rolle für die Unternehmensentwicklung zu spielen als zu Beginn der Firmengründung²⁶. Nach Lobnig²⁷ kann man drei verschiedene Grundstimmungen in der Krise erkennen.

Nach dem Erkennen bzw. der Information über eine Krise bricht in manchen Fällen eine gewisse Hektik im Unternehmen aus. Es wird aktionistisch gehandelt, Aufgaben werden vernachlässigt und es wird versucht, die eigene Stelle zu retten oder ein neuer Arbeitsplatz gesucht. Eine andere Grundstimmung ist die der Depression. Das Personal ist dabei typischerweise unmotiviert und sieht sich nicht imstande, sich aus der aussichtslosen Lage zu retten. Eine dritte Möglichkeit im Unternehmen mit Krisen umzugehen, ist die illusionäre Einstellung. Der Fakt, dass das Unternehmen sich in einer Krise befindet, wird ignoriert und es werden Ausreden gefunden, die die Situation erklären sollen.²⁸

Um diese sich negativ auswirkenden Grundstimmungen zu erkennen und ihnen entgegenzuwirken, existieren unterschiedlichste Strategien. Das Benutzen von Social Media im Unternehmen, insbesondere in Form von Kollaborationswerkzeugen, ist eine innovative Form der Bewältigung von psychologischen Krisen. Solche Werkzeuge unterstützen, falls richtig eingesetzt, bei der transparenten Darstellung und Kommunikation von Geschäftsentscheidungen und können auch als Diskussionsplattform bzw. Schnittstelle für Mitarbeiter und Führungskräfte dienen. Entscheidungen des Managements werden bewusster gefällt, da sie auf dieser Plattform begründet werden müssen.

Im Turnaround wird oft nicht nur an den Leistungen für Mitarbeiter gespart, sondern auch an Programmen, die die Mitarbeitermotivation aufrechterhalten sollen. Dies ist jedoch der falsche Ansatz, da gerade die Mitarbeiter in Krisensituationen das wichtigste Gut eines Unternehmens sind. Desinvestitionen in diesen Bereichen sollten demnach nur mit einer transparenten Begründung stattfinden.

²⁶ Vgl. Hechavarria, D., Renko, M., & Matthews, C. (2012), S. 686.

²⁷ Vgl. Lobnig, H. (2002), S. 3 f.

²⁸ Vgl. ebd., S. 4.

Die Einberufung eines externen Beraters in den Turnaround-Prozess ist immer auch der Wunsch nach Verbesserung eigener Handlungsoptionen. Hierbei geht es weniger um das Zugestehen der eigenen Inkompetenz sondern vielmehr um das Verlangen nach professioneller Hilfe, um den Weg aus der Krise zu erleichtern und zu beschleunigen. Ein externer Berater kann das Unternehmen objektiv und ohne Rücksicht auf interne Konflikte oder unternehmenspolitische Machtspiele überblicken.²⁹ Dies sollte bei der Auswahl eines Beraters und bei dessen Behandlung als „Externer“ immer berücksichtigt werden.

Die Rolle des „Consulting Psychologist“ als externer Berater in Krisensituationen wird immer häufiger verlangt. Ein solcher beratender Wirtschaftspsychologe soll auf der einen Seite den Bedarf an Krisenpräventionstraining aufzeigen und dieses Training auch durchführen können. Auf der anderen Seite sollte die Person auch in Bezug auf Risikoeinschätzung und Durchführung von Audits unterstützen können.³⁰ Die Krise der eigenen Firma wird von den Eigentümern oder der Geschäftsleitung zumeist als Ausnahmezustand wahrgenommen, der mit dem Kerngeschäft wenig gemeinsam zu haben scheint. Die in dieser Periode benötigten Führungskompetenzen, die zum Einhalten und dann Umdrehen des Negativmomentums eingesetzt werden müssen, sind daher äußerst vielfältig aber auch sehr speziell.³¹ Dies muss kein Gegensatz sein, wie die Begründung (s.u.) aufzeigt. Zudem sollte berücksichtigt werden, dass die Unternehmenskrise häufig auch erst durch verschiedenartige Managementfehler erzeugt worden sind. Daher gibt es wichtige Gründe, die dafür sprechen, einen externen Berater hinzu zu ziehen.

- **Expertenwissen**

Die Komplexität der Krisenursachen und ihrer Bewältigung erfordert gezielte Erfahrung und neben betriebswirtschaftlicher Kompetenz ein hohes Maß von Sozialkompetenz. Mithilfe der Expertise externer Berater kann die Geschäftsleitung die eigene Handlungskompetenz wiederherstellen, erhöhen oder zielorientiert neu gestalten.

- **Stärkung des Management**

Nicht selten stellt sich nach der Situationsanalyse heraus, dass das Vertrauen in das gegenwärtige Management nur geringfügig vorhanden ist

²⁹ Vgl. Gneuss, S. (2007), S. 253.

³⁰ Vgl. Simola, S. K. (2005), S. 188.

³¹ Vgl. Kotter (1998), Kap. 12.

und eine neue Führung angebracht scheint. Dies ist vor allem dann angesagt, wenn eingeleitete Maßnahmen nicht greifen oder umgesetzt werden.

- **Sachlichkeit**

Einschneidende Maßnahmen, die oft unumgänglich sind, erfordern neutrale Berater ohne jegliche Vorurteile und mit Distanz zum Alltagsbetrieb. Eingefahrene Strukturen und Gewohnheiten haben sich über Jahre herausgebildet und verhindern den Turnaround.

- **Ressourcenstärkung**

Die Erstellung und Umsetzung des Turnaround Konzepts erfordert erhebliche Energie und Zeit, die zumeist aus dem Tagesgeschäft heraus mit bestehenden Managern oder Kapazitäten nicht in ausreichendem Maße zusätzlich erbracht werden können.

- **Mangel geeigneter Managementkandidaten**

Befindet sich ein Unternehmen erst in der Krise, ist es äußerst schwierig geeignete Führungskräfte bzw. umsetzungsstarke Manager von außen neu einzustellen. Als zu unsicher erscheinen die zeitlichen und finanziellen Perspektiven sowie zu schwierig die große Aufgabe der Krisenbewältigung. Eine interne Fehlbesetzung wäre zugleich unmittelbar existenzbedrohend.

- **Folge von Rechtsvorschriften**

Nicht allein aus ökonomischer Sicht sondern auch als notwendige Folge der Rechtslage (z.B. §43 GmbH-Gesetz, §91 Aktiengesetz) kann die externe Beratung angebracht sein. Hierbei steht die Verpflichtung im Vordergrund, bei der Erfüllung der Aufgaben die Sorgfalt eines ordentlichen und gewissenhaften Geschäftsleiters anzuwenden, und die Gefahr abzuwenden, dass Organe oder Personen schadensersatzpflichtig gegenüber ihrem Unternehmen tätig sind.

Je länger die Unternehmenskrise an den Zeitpunkt der Insolvenzantragstellung heranreicht und je später die Krisenbewältigung eingeleitet wird, umso wichtiger ist der hohe Einsatz von Ressourcen und Expertise. Gerade daran mangelt es krisengeschüttelten Unternehmen und der Geschäftsleitung, nicht allein finanziell, sondern auch personell und motivational. Auch wenn die Einsatzbereitschaft der Mitarbeiter allgemein leidet, sind es gerade die Leistungsträger, deren positiver Einsatz entscheidend für das Aufhalten des Negativmomentums sein

könnte³². Die Einschaltung externer Berater kann in dieser Situation dazu beitragen, neue Kräfte frei zu setzen und neue Ressourcen zu aktivieren. Die Unternehmensführung will und muss sich auch in schwierigen Marktsituationen verändern, will neue Chancen suchen und umsetzen und holt sich daher aktiv Unterstützung oder zusätzliche Kapazitäten von außen. Gerade die ressourcenorientierte und prozessbasierte Entwicklung kann als Chance des Turnaround im Sinne der Veränderung und Marktanpassung für eine nachhaltige Neubestimmung bzw. Restrukturierung des Unternehmens gesehen werden. Die externe Beratung scheint insbesondere dann hochgradig zielführend, wenn auf ein qualitativ hochwertiges Beraternetzwerk geachtet wird. Auch wenn es nicht das ideale Beratermodell geben kann, zu sehr ist die Auswahl von der Firmengröße und der jeweiligen Krisensituation abhängig, so sollten die Akteure für das Turnaround neben zahlreichen Erfahrungen, Sachkenntnissen und Methodenkompetenzen, vor allem auch die notwendigen sozialen und emotionalen Kompetenzen einbringen, um die Mitarbeiter intern und die anderen Stakeholder für das im besten Fall gemeinsame Ziel der Unternehmensfortführung zu aktivieren. Aufgrund der Risiken und Grenzen von Beraternetzwerken könnte es günstig sein, Partner und Stakeholder im vorgenannten Sinn sehr genau im Rahmen einer strategischen Veränderung oder Entscheidung auf lange Sicht auszuwählen.

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass die beiden Faktoren Nachhaltigkeit und Vertrauen die obersten Ziele beim Turnaround darstellen. Turnaround umfasst immer die Veränderung des ganzen Unternehmens in Ergänzung von Michael Porters Sicht von Unternehmensstrategie. In dieser Sicht ist eine Strategie oder, hier, Turnaround nur dann erfolgreich, wenn es gelingt, alle Unternehmensbereiche zielorientiert in das Turnaround einzubeziehen und passend auf einander gegenseitig abzustimmen. Nur solch umfassend verstandene Veränderungen im Unternehmen rechtfertigen dann auch die Bezeichnung Change Management. Gerade Sozialkompetenz scheint hierbei nicht allein im so verstandenen Change Management förderlich zu sein sondern auch unerlässlich im Turnaround zur Abstimmung zwischen allen Stakeholdern.

³² Vgl. Dittrich, W. & Pongé, F. (2015).

6 Krise als Chance für neue Strukturen

Eine Krise ist immer auch eine Chance, das Unternehmen zu verändern. Insofern stellt jede Krise auch eine Chance und Durchgangsstation im Sinne von Anpassungsprozessen in der Unternehmensentwicklung dar. Besonders die Organisationsstruktur und das Personalwesen sind Bereiche, in denen Änderungen positiven Einfluss auf die Überwindung der Krise haben können. Aber auch stark technologische, verfahrenstechnische und im weiteren Sinn logistische Prozesse unterliegen heutzutage einem verstärkten Anpassungsdruck.

Eine der ersten Maßnahmen ist eine Veränderung der Führungsstrukturen. Diese müssen an die zukünftige Strategie des Unternehmens angepasst werden, indem Hierarchien verändert, Positionen ersetzt und neue Strukturen implementiert werden. Eine Möglichkeit findet sich hier beim Austausch einiger älterer Führungskräfte mit jungen Managern, die meist eine höhere Innovationsfähigkeit mitbringen. Weiterhin wird häufig die gesamte Personalstruktur verändert.³³ In der letzten Dekade hat sich dieser Lösungsansatz des generationsorientierten Personalaustausch jedoch als kurzfristig und oftmals fatal erwiesen. Die Sichtweise der ausschließlichen Konzentration auf die Bereitschaft zur Veränderung bei jüngeren Mitarbeitern hat sich aus einem anderen Blickwinkel als durchaus problematisch gezeigt. Betrachtet man nämlich die Personalstruktur aus Sicht eines Wissensmanagements, so sind es gerade die älteren Führungskräfte und Fachspezialisten, die das über Jahre angesammelte Betriebswissen verkörpern. Aus dieser Sicht wäre also als Chance im Turnaround weniger der Austausch von Mitarbeitern zu bewerkstelligen, als vielmehr die zügige Entwicklung eines Wissensmanagements und des nachhaltigen Ausschöpfens des vorhandenen Innovationspotentials. Dies kann sich in einem Abbau von Arbeitsplätzen auswirken, aber auch in einer drastischen Anpassung von Rollen und Fachkompetenzen. Oft mangelt es an Fachkräften, die eine Neuorientierung durch Innovation möglich machen.³⁴ Obwohl neue und junge Mitarbeiter eine gewisse Innovationskraft mitbringen, sollte man Mitarbeiter mit langjähriger Erfahrung genauso stark in den Umstrukturierungsprozess mit einbeziehen.³⁵ Aktivitäten im Turnaround verlaufen oftmals parallel zu Sanierungen, Einsparungen, Abbau von Arbeitsplätzen und sind daher gleichermaßen negativ besetzt. Als entscheidend für den Turnaround muss jedoch die konsequente Anpassung der Unternehmensstrategie an die veränderten Markt- und Rahmenbedingungen gesehen werden. Bei

³³ Vgl. Ladensack, K., & Glotz, P. (1996), S. 573.

³⁴ Vgl. ebd., S. 573.

³⁵ Vgl. Stoll, M. (2009), S. 34.

extremen Veränderungen, wie bei Strukturänderungen in und von Unternehmen beispielsweise im Turnaround oder bei der Fusion, gewinnt das Change Management eine herausragende Rolle, das dann durchaus auch als positiver Faktor der Unternehmensentwicklung betrachtet werden kann.³⁶ Im Change Management wird idealerweise im Sinne der Krisenprävention auf nachhaltige Effekte auf der Basis des Strategischen Managements geachtet und eine Organisationskultur in Richtung „Lernende Organisation“ gefördert.

Die Planung, Entscheidung und Umsetzung der Strukturänderungen sollten zügig und sorgfältig ablaufen, wobei alle Mitarbeiter einbezogen werden sollten und ein transparenter Überblick geschaffen werden sollte. Entscheidungen im Team sollten unter Anwendung von Kompromissen getroffen werden.³⁷ Besonderer Fokus wird somit auf die Einbindung von neuen, innovativen Konzepten gelegt, die das Unternehmen auf dem Weg aus der Krise unterstützen können. Auch wenn Kontrolle oftmals als wichtiges Ziel der Unternehmensführung angestrebt wird und damit Kontrollverlust nur als Gefahr wahrgenommen wird, so kann diese betriebliche oder auch persönliche Ausrichtung des Managements in die Irre führen. In der heutigen durch Digitalisierung und Globalisierung gekennzeichneten Wirtschaftslage ist es unvermeidlich, dass Führungskräfte sich auf ständige Unsicherheit und Komplexität einstellen müssen, d.h. mit Unvorhersehbarem zielsicher und kommunikativ angemessen umzugehen lernen, sei es als Folge der Aktivitäten von Wettbewerbern oder als Folge der eigenen Anstrengung, Wettbewerbsvorteile zu erzielen. In einer zunehmend turbulenten Wirtschaftslage gehen Innovation, Turnaround und Change Management Hand in Hand. Allerdings hat sich gezeigt, dass im Zuge der ausgesprochen immer kurzfristiger benötigten und dabei gleichzeitig geforderten grundlegenden Veränderungen im Unternehmen mehr und mehr die Vorstellung von „Disruptive Change“ durchaus als Norm und nicht als Grenzfall für die Unternehmensentwicklung aufgenommen werden muss. Disruptiver Wandel kann als Chance im Turnaround verstanden werden, indem Unternehmen innovative Technologien entwickeln, die die bestehenden Produkte oder Prozesse gänzlich verdrängen und die bestehende Organisation oder den Markt völlig neu bestimmen und so neue Standards setzen.³⁸ Unternehmen, die proaktiv und damit als präventive Maßnahme Innovation und Wandel positiv nutzen oder auch selbst entsprechendes initiieren möchten, werden für speziell Führungskräfte aber auch für Mitarbeiter allgemein nicht allein die Fähigkeiten und Werkzeuge dazu bereit halten, sondern vor allem auch die besondere

³⁶ Vgl. Kotter (1998), Kap. 11.

³⁷ Vgl. Stoll, M. (2009), S. 34 ff.

³⁸ Vgl. Christensen, C., von den Eichen, S., Matzler, K. (2015), Kap. 10.

Rolle des entscheidungsorientierten Managements, der Verhaltensökonomie sowie Wirtschaftspsychologie im Change Management und Turnaround als Erfolgsfaktoren strukturell verankern. Sie werden folglich in eine Flexibilität fördernde Unternehmenskultur investieren, die Wandel und Innovation als bestes Mittel und Chance im Turnaround und für die Unternehmensentwicklung, allgemein etablieren. Wandel hat auch immer etwas mit Ängsten und Gewohnheiten der beteiligten Personen zu tun. Die Berücksichtigung des Faktors „Mensch“ in der heutigen Wirtschaftslage erfordert daher die bewusste Einbeziehung der Erkenntnisse aus der wissenschaftlichen Beschäftigung mit dem menschlichen Verhalten, Erleben und Denken. Die umfassende Beschäftigung mit strukturellem Wandel, innovativen Unternehmenskonzepten, innovationsfördernden Marktstrukturen und, nicht zuletzt, mit dem Faktor „Mensch“ sind mehr denn je wieder zu Kernthemen modernen Managements³⁹ geworden. Daher werden Kreativitätsquellen und Chancen der Innovation zur Optimierung des Managements unbedingt in jegliche Entscheidungsprozess mit eingebunden – frei nach dem Prinzip „saving wild ducks“.

³⁹ Vgl. McGraw. T.K. (2007), S. 496 ff.

Literaturverzeichnis

- Ball, K. L. (2001). Managing in Ongoing Crises: A Psychologist-Manager Case Study. *Psychologist-Manager Journal*, Vol. 5 (1).
- Baron, R. A. (2004). The cognitive perspective: a valuable tool for answering entrepreneurship' s basic "why" questions. *Journal of Business Venturing*, Vol. 19 (2), 221–239.
- Belsky, G., & Gilovich, T. (2007): *Das Lemmingprinzip: Warum auch clevere Leute im Umgang mit Geld schwere Fehler machen und wie man diese korrigiert*: München: FinanzBuch Verlag.
- Christensen, C., von den Eichen, S., & Matzler, K. (2015). *The Innovators Dilemma: Warum etablierte Unternehmen den Wettbewerb um bahnbrechende Innovationen verlieren* (2. Auflage). München: Vahlen.
- Dittrich, W.H., & Atkinson, A.P. (2008). The perception of bodily expressions of emotion and the implications for computing. In J. Or (Ed.), *Affective Computing: Focus on Emotion Expression, Synthesis and Recognition* (pp.157-184). Vienna: I-Tech Education and Publishing (Open Access: <http://books.i-techonline.com/>).
- Dittrich, W., & Pongé, F. (2015). *E-Führung - Distance Leadership: Virtuelle Teams per "Fernbeziehung" effizient steuern*. HR performance: businesspartner für personalverantwortliche, Heft 02/2015.
- Dutton, K. (2012). *Gehirnflüsterer; Die Fähigkeit, andere zu beeinflussen*. München: dtv.
- Farkas, Z. A. (1991). Strategic management of organizational turnarounds in the transit industry. *Transportation*, Heft 18.
- FAZ.de (2006). Managementfehler häufigste Insolvenzursache. URL: <http://www.faz.net/aktuell/beruf-chance/arbeitswelt/management-managerfehler-sind-die-haeufigsten-insolvenzursachen-1357384.html>. Letzter Zugriff: 18.04.2015.
- Geitner, T., & Roghé, F. (2009). Die Krise als Chance – von der Bedeutung erfolgreicher Organisationsarbeit (Interview). *Zeitschrift Führung und Organisation*, Jg. 78, Heft 5.
- Gneuss, S. (2007). Organisationsstrategien im Rahmen des Turnaround Managements. In Arlinghaus, O. (Hrsg.), *Praxishandbuch Turnaround Management*, Wiesbaden: Gabler Verlag.

- Gollwitzer, P., & Sheeran, P. (2006). Implementation intentions and goal achievement: A meta-analysis of effects and processes. *Advances in Experimental Social Psychology*, Vol. 38, 69–119.
- Gotthardt-Lorenz, A., & Hausegger, G. (2010). Krisenkompetenz „in der Krise“. *Supervision*, Heft 1/2010.
- Hare, R. D. (2003). *The Hare Psychopathy Checklist – Revisited*. Toronto: Multi-Health Systems.
- Hauser, B. (2008). *Action Learning im Management Development: Eine vergleichende Analyse von Action-Learning-Programmen zur Entwicklung von Führungskräften in drei verschiedenen Unternehmen*. München: Rainer Hampp Verlag.
- Hechavarria, D., Renko., M., & Matthews, C. (2012). The nascent entrepreneurship hub: goals, entrepreneurial self-efficacy and start-up outcomes. *Small Business Economics*, Vol. 39 (3), 685-701.
- Hirsch, B., & Schneider, Y. (2010). Erklärungs- und Gestaltungsbeiträge verhaltenswissenschaftlicher Theorien für eine integrierte Rechnungslegung. *Zeitschrift für Planung & Unternehmenssteuerung* Vol. 21 (1), 7-35.
- Kotter, J. P. (1998). *Chaos, Wandel, Führung – Leading Change*. Düsseldorf: Econ.
- Ladensack, K., & Glotz, P. (1996). Personalentwicklung bei Unternehmen im Turnaround. *Personal – Zeitschrift für Human Resource Management*, Heft.11/1996.
- Lobnig, H. (2002). *Kriseninterventionen ist mehr als Veränderungsmanagement*. Hernsteiner, Heft 2/2002.
- Markovits, Y., Boer, D., & van Dick, R. (2014). Economic crisis and the employee: The effects of economic crisis on employee job satisfaction, commitment, and self-regulation. *European Management Journal*, Vol. 32.
- McGraw, T. K. (2007). *Prophet of innovation: Joseph Schumpeter and creative destruction*. Cambridge MA: Belknap Press of Harvard University Press.
- Neubauer, M. (2010). *Psychologische Aspekte einer Krise*. In Neubauer, M., *Krisenmanagement in Projekten*, Berlin/Heidelberg: Springer-Verlag.

- Paschen, M., & Dihismaier, E. (2014). Führung, Störungen und Probleme der Mächtigen – Für welche psychologischen Fehlentwicklungen Führungskräfte besonders anfällig sind. In Paschen, M., & Dihismaier, E., *Psychologie der Menschenführung*, Berlin/Heidelberg: Springer-Verlag.
- Roghé, F., Strack, R., Petrova, V., Grün, O., Krüger, W., & Sulzberger, M. (2009). Organisation 2015. Wie werden die organisatorischen Herausforderungen während der derzeitigen Krise und in der Zukunft bewältigt. *Zeitschrift Führung und Organisation*, Jg. 78, Heft 5.
- Salewski, W., & von Rosenstiel, L. (2009). Management bei Risiken und Krisen in Projekten. In Wastian, M., Braumandl, I., von Rosenstiel, L. (Hrsg.), *Angewandte Psychologie für das Projektmanagement. Ein Praxisbuch für die erfolgreiche Projektleitung*, Heidelberg: Springer Medizin Verlag.
- Sheppard, J. P., & Chowdhury, S. D. (2005). Riding the Wrong Wave - Organizational Failure as a Failed Turnaround. *Long Range Planning* Vol. 38.
- Simola, S. K. (2005). Organizational Crisis Management - Overview and Opportunities. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, Vol. 57 (3).
- Simon, H. (2009). 33 Sofortmaßnahmen gegen die Krise. Frankfurt: Campus.
- Stoll, M. (2009). Verändert durch die Krise. *PERSONAL*, Heft 06/2009.
- Zeit.de (2014). Auffällig viele Psychopathen werden Chef. URL: <http://www.zeit.de/karriere/beruf/2014-05/psychopathen-interview-psychologe-jens-hoffmann>. Letzter Zugriff: 18.04.2015.

Teil IV Verhaltenswissenschaftliche Ansätze zur Krisenbewältigung

8 Einfluss der Wirtschaftspsychologie und Verhaltensökonomie im Turnaround Management

Winand Dittrich¹ und Lisa Eleonore Komm²

¹ Prof. Dr. Winand Dittrich: FOM Hochschule für Oekonomie & Management Frankfurt a.M., Bereichsleitung Verhaltensoekonomie des KCl.
E-Mail: winand.dittrich@fom.de

² Lisa Eleonore Komm, B. A.: FOM Hochschule für Oekonomie & Management Frankfurt a.M., Research Fellow des KCl.
E-Mail: lisa_eleonore.komm@fom-net.de

Abstract

Unternehmerische Krisen sind meist nicht auf einen Faktor zurück zu führen. Nicht allein betriebswirtschaftliche Fakten sondern auch psychologische Erfolgsfaktoren bekommen in Phasen des Turnarounds eine immer größere Bedeutung. Die Psychologie des Turnarounds beschäftigt sich vor allem mit Entscheidungsverhalten unter Einbeziehung von sozialen, kognitiven und emotionalen Mechanismen in besonderer Weise. Die Rolle menschlichen Entscheidungsverhaltens in wirtschaftlichen Abläufen wurde in den letzten Dekaden vor allem von der Verhaltensökonomie untersucht und herausgestellt. Grundlegende Sachverhalte der Verhaltensökonomie werden vorgestellt und in ihrer Wirkung im Turnaround beleuchtet. Die Bedeutung von Kommunikation wird beispielhaft dargestellt. Abschließend wird die Notwendigkeit des Wandels und die Bedeutungsverschiebung von Turnaround-Prozessen, d.h. weg vom Eindruck des Scheiterns und des Makels in zur Notwendigkeit des Auf und Ab in der Unternehmensentwicklung und zur Sicht eines präventiven Turnaround, in der unternehmerischen Entwicklung. Der Turnaround wird als permanente Chance zur Gestaltung von betriebswirtschaftlichen und psychologischen Erfolgsfaktoren neu besprochen.

Inhalt

1	Fakten alleine reichen nicht – Ein Einstieg in die Verhaltensökonomie ..	256
2	Entscheidungsanomalien – psychologische Gründe für die Krise	259
3	Der Weg in die Unternehmenskrise aus verhaltensökonomischer Sicht	265
4	Kommunikation als Mittel der Organisationsentwicklung	269
5	Die Unternehmenskrise als das Ende?	273
	Literaturverzeichnis	276

1 Fakten alleine reichen nicht – Ein Einstieg in die Verhaltensökonomie

Die Verhaltensökonomie beschäftigt sich mit psychologischen Einflussfaktoren und verhaltenswissenschaftlichen Prinzipien im wirtschaftlichen Leben. Die Berücksichtigung tatsächlicher psychologischer Charakteristika menschlichen Handelns und realer Marktbedingungen führte zu einem Paradigmawechsel innerhalb der Wirtschaftswissenschaft. In den Blickpunkt des Verständnisses wirtschaftlichen Handelns rückten mehr und mehr die realen und beobachtbaren Entscheidungen der Marktteilnehmer. Dieser starke Realitätsbezug bei gleichzeitig einem strikt wissenschaftlichen Ansatz macht diese wirtschaftspsychologische Betrachtungsweise so wichtig und ließ das Interesse an verhaltenswissenschaftlichen Modellen bisher permanent steigen im Gegensatz zum nachlassenden Interesse am Modell des Homo oeconomicus. Der englische Ökonom Francis Edgeworth³ war der Erste, der Ende des 19. Jahrhunderts das kalkulierende Wirtschaftssubjekt als ökonomisch handelndes Individuum gekennzeichnet hat. Das theoretische Konstrukt eines unabhängig auf dem Markt agierenden Homo oeconomicus erlaubte so den Transfer von aus der Mathematik und Mechanik bekannten Methoden auf die Sozialwissenschaften. So wurde die Ökonomie präziser - aber deshalb nicht stärker realitätsbezogen. Auch hat sich die Betriebswirtschaftslehre den Sozialwissenschaften dahingehend geöffnet, dass eine entscheidungsorientierte Sichtweise und damit einhergehend eine realitätsnahe von den tatsächlichen Entscheidungen von Wirtschaftssubjekten ausgehende Betrachtung bereits seit den 60er Jahren herausgestellt wurde.⁴

Bis vor einigen Jahren wurde der Homo oeconomicus als Konstrukt für wirtschaftswissenschaftliche Modelle und rationale Entscheidungsnormen genutzt. Dieser rationale Nutzenmaximierer hat mit der Realität nur sehr wenig gemein. In seiner wirtschaftlichen Welt herrscht völlige Markttransparenz und nach Abwägen der Vor- und Nachteile, die wiederum alle hinreichend als bekannt angenommen werden, aller gegebenen Optionen entscheidet er sich für die rational beste Option⁵. Rational heißt in diesem Zusammenhang, es wird die Option gewählt, die den Homo oeconomicus am ehesten zu dem gewünschten Ziel bringt.

In Realität beeinflussen den Menschen aber noch weitere Faktoren, die durch seine bisherigen Erfahrungen und sein Gefühl mitgeprägt sind. So werden Entscheidungen unter anderem durch Erfahrungen, Erwartungen, Ansichten und

³ Vgl. Edgeworth, 1881.

⁴ Vgl. Heinen, 1962.

⁵ Vgl. Mankiw, 1999.

Subjektivität beeinflusst und tragen unter Umständen zu Fehltritten oder -einschätzungen bei, die im Gegensatz zu den Vorhersagen eines rationalen Urteilsmodells stehen. Aus den verhaltensorientierten Modellen menschlichen Handelns lässt sich ableiten, dass Abweichungen vom rationalen Entscheidungsmodell keineswegs als zufallsbedingt oder völlig unsystematisch eingeordnet werden können. Vielmehr konnte die sozialwissenschaftliche Forschung nachweisen, dass solche oftmals als irrationale Abweichungen oder Verhaltensanomalien beschriebene Entscheidungen durchaus deutlich gerichtet und systematisch ablaufen. Im folgenden Kapitel wird auf einige dieser Entscheidungsanomalien näher eingegangen.

Die Rolle der psychologischen Faktoren für das Entscheidungsverhalten haben in Folge zu Simons Ansatz⁶ dann Kahneman und Tversky systematisch untersucht und entwickelten hierzu 1979 ein Entscheidungsmodell bzw. eine Theorie, die Prospect Theorie⁷. Dieses Modell beinhaltet nicht nur faktisches Wissen des Entscheiders sondern auch die psychologischen Gründe für eine Entscheidung.

Die von Kahneman und Tversky (1979) entwickelte Entscheidungstheorie gab der Art der Entscheidungsfindung einen völlig neuen Blickwinkel in den Wirtschaftswissenschaften. In diesem Modell wird betrachtet, wie sich der Mensch bei Entscheidungen tatsächlich verhält. Menschen bewerten Gewinne bzw. Verluste und Nutzen unterschiedlich. Aus den Untersuchungen, wie diese Variablen sich verhalten, wurde eine Wertefunktion entwickelt. Hier stellte sich heraus, dass verschiedene Optionen in Beziehung zu einem Referenzpunkt gesetzt werden. Ein einfaches Beispiel ist hier der Verkauf des ersten Autos. Mit 18 wurde das Auto vom eigens ersparten Geld gekauft und hat die Besitzerin die ersten Jahre der Volljährigkeit begleitet, hat eventuell die ein oder andere Delle eingesteckt und sie im Sommerurlaub zum Campen gefahren. Es kommt der Zeitpunkt, an dem sie sich von dem Auto trennen möchte, weil sie sich nun ein sichereres und zuverlässigeres Auto leisten könnte. Also macht sie sich Gedanken, wie viel Geld sie für das Auto erwarten kann. Hier spielen nicht nur die offensichtlichen Fakten wie Erstzulassung, Marke oder Zustand eine Rolle. Bei der Preisfindung überlegt sie sich auch, was sie alles mit diesem Auto erlebt hat. Das Auto hat also auch einen emotionalen Wert für die Fahrerin. Dieser emotionale Wert steigert den Preis des Autos ohne dass man sich dessen eigentlich bewusst ist. Verkauft die Besitzerin das Auto, bewertet sie den Verkauf auch als einen Verlust unabhängig vom erzielten Preis. Ähnliche Bewertungen und Verlusterfahrungen sind nicht

⁶ Vgl. Witte & Timm, 1977.

⁷ Vgl. Kahneman & Tversky, 1979.

untypisch für das Entscheidungsverhalten in Unternehmenskrisen. Im Rahmen der Krisenbewältigung kommt dem Turnaround Management eine entscheidende Rolle zu.

Das Entscheidungsmodell findet nicht nur in alltäglichen wirtschaftlichen Situationen Anwendung, sondern auch in Ausnahmesituationen. Die Sanierung alleine führt zumeist nicht zum gewünschten Erfolg bei der Krisenbewältigung, wenn im Unternehmen keine grundlegenden Veränderungen erfolgen. In vielen Unternehmen wird an den alten Gewohnheiten oder Abläufen festgehalten und das Management ist oftmals nicht bereit getroffene Entscheidungen oder sich zu verändern. Die Trennung von Verlustgeschäften ist eines der wichtigsten Faktoren zur schnellen Überwindung von Krisensituationen, wird jedoch oftmals nicht oder zu spät angenommen. Verluste jedweder Art werden eben in der Entscheidungsbilanz vieler Geschäftsführer stärker gewichtet als der zu erwartende Gewinn im Sinne des erfolgreichen Turnaround Managements. In diesem Artikel werden psychologische Hintergründe zu Krisensituationen in Unternehmen dargestellt. Zunächst beschäftigen wir uns mit Fehlentscheidungen, die trotz eindeutiger Hinweise auf andere bessere Optionen getroffen werden. Dies sind die sogenannten Verhaltensanomalien. Diese werden zunächst vorgestellt und dann auf dem Weg zur Unternehmenskrise direkt in der Praxis nachvollzogen.

Doch nicht nur Entscheidungen und Verhalten auf dem Weg in die Krise sind psychologisch zu beleuchten. Einen wichtigen Faktor in der Krisensituation spielt die Krisenkommunikation eines Unternehmens. Meist wird in der Unternehmenskrise zu spät zu wenig kommuniziert. Selten entsteht eine Krise durch zu viel Kommunikation, auch wenn dies ganz vereinzelt vorkommen kann. Meist jedoch entstehen Probleme nicht durch zu viel innerbetriebliche Informationsweitergabe als vielmehr durch Informieren von Wettbewerbern oder anderen externen Stellen. Hinsichtlich des wichtigen Kommunikationsbedarfs sind immer auch Befindlichkeiten und Emotionen der Mitarbeiter und der Öffentlichkeit zu berücksichtigen. So kann die Kommunikation zum Beispiel durch Zeitdruck oder gemindertes Vertrauen in Gefahrensituationen stark beeinträchtigt werden. Ein derartiger Kommunikationsmangel wiederum führt zu beträchtlich eingeschränkten Möglichkeiten für das Turnaround Management.

Schließlich stellt sich die Frage, ob eine Krise immer das Ende für ein Unternehmen bedeutet oder ob die Krise auch als Chance gesehen werden kann. Was beispielsweise wäre aus verhaltensökonomischer Sicht notwendig, damit Unternehmen ein erfolgreicher Neustart gelingt.

2 Entscheidungsanomalien – psychologische Gründe für die Krise

Bevor wir betrachten können, welche psychologischen Faktoren zu einer Krise in Unternehmen beitragen, ist es zunächst wichtig, den Begriff der Unternehmenskrise zu definieren. Hierzu finden sich im wirtschaftswissenschaftlichen Bereich zahlreiche Definitionen. In diesem Kapitel wird von den folgenden Merkmalen einer Unternehmenskrise ausgegangen⁸: Gefährdung unternehmensrelevanter Ziele wie Erzielung eines Mindestgewinns, Prozesscharakter, in dem Sinne, dass sich die Krisen über mehrere Stadien entwickeln sowie Offenheit des Ausgangs, da es zu Beginn der Krise nicht feststeht, wie und ob ein Unternehmen diese bewältigt. Gemäß Müllers Ansatz⁹ kann eine Unternehmenskrise drei Krisenarten nacheinander durchlaufen, wobei sich nach und nach der Handlungsspielraum einschränkt und der Handlungsdruck steigt: strategische Krise, Erfolgskrise und Liquiditätskrise. Im Verlauf dieser Krisenarten werden Krisensymptome immer stärker.

Jeder Handlung sind Entscheidungen vorgelagert, sowohl bewusst, als auch unbewusst, die immer psychologischen Prozessen unterliegen. Der Mensch trifft am Tag ca. 20.000 Entscheidungen¹⁰. Es liegt also auf der Hand, dass auch Unternehmenskrisen immer Entscheidungen vorgelagert sind. Führen Handlungen zu einer Krise für das Unternehmen, ist von vorherigen falschen Entscheidungen auszugehen, also Entscheidungen, die schädlich für das Unternehmen sind bzw. waren. Als Entscheidungssituation versteht man die Freiheit der Wahl zwischen mindestens zwei unterschiedlichen Handlungsoptionen¹¹.

Die Grundelemente einer Entscheidung können als gleichbleibend angenommen werden, unabhängig davon ob es sich um eine Urlaubsreise, ein Frühstücksei oder um die geplante Fusion zweier Firmen handelt. Selbstverständlich sind die Konsequenzen und Einflussfaktoren grundlegend andere in jedem dieser Beispiele, doch die psychologischen Mechanismen durchaus vergleichbar. Wichtige Faktoren einer Entscheidung sind Optionen, Ereignisse, Konsequenzen, Ziele und Gründe¹². Während die Situation klar beschrieben werden kann, sind Konsequenzen und Gründe nur abschätzbar. Es besteht also keine Sicherheit, dass

⁸ Vgl. u.a. Bär & Martin, 2002, S.11; Fechner & Koeber, 2004, S.4.

⁹ Vgl. Krystek & Moldenhauer, 2007.

¹⁰ Vgl. Triebel, 2013.

¹¹ Vgl. a.a.O.

¹² Vgl. a.a.O.

diese wie geplant eintreten werden. Des Weiteren ist es psychologisch interessant, die Gründe einer Entscheidung zu untersuchen¹³. Gründe von Entscheidungen hängen immer auch mit der subjektiven Bewertung und Einschätzung von Sachverhalten aufgrund vorheriger Erfahrungen statt. Gründe für das Turnaround sind demnach nicht ausschließlich sachlich und/oder zu einem Zeitpunkt vorhanden, sondern das Ergebnis einerseits von unternehmensbezogenen Entwicklungen sowie andererseits von persönlichen Einschätzungen der Manager. Dieses Spannungsverhältnis zwischen äußeren und inneren Bezugspunkten der Unternehmensentwicklung unter besonderer Berücksichtigung des Faktors ‚Psychologie der Manager bzw. Eigentümer‘ steht hier im Mittelpunkt.

Unternehmen sind stetigen Veränderungen ausgesetzt, sowohl intern als auch extern. Somit ist es erforderlich, bei der Strategieplanung diesen Wandel einzuplanen. Landes und Steiner¹⁴ bezeichnen es sogar als für ein Unternehmen „überlebenswichtig, sich rechtzeitig dem Wandel zu stellen und ihn zu gestalten“. Gerade in Situationen des Wandels sind Entscheidungen ausschlaggebend für den weiteren Verlauf des Unternehmens. Schädliche Entscheidungen können durch vieles begründet sein. In diesem Text werden nicht die absichtlich verursachten schädlichen Entscheidungen untersucht, wie z.B. Betrug, Untreue, Insolvenz-Verschleppung, sondern die Fehlentscheidungen, die aus sogenannten Entscheidungsanomalien heraus entstehen. Man spricht von einer Entscheidungsanomalie, wenn der Entscheider nicht aus rein rationalen Gründen eine Entscheidung trifft, wie es der Homo oeconomicus tun würde und das Bernoulli-Prinzip es festlegt. Das Prinzip, wenn Entscheider als Kriterium für ihre Wahl rein normativ die Risikonutzenfunktion anwenden, geht auf Daniel Bernoulli zurück. In die Entscheidungsfindung in unternehmerischen Krisensituationen fallen jedoch Aspekte, die rational für einen Außenstehenden oftmals nicht zu erklären sind. In den letzten Jahren wurde zunehmend belegt, dass Entscheidungsanomalien in Entscheidungsprozessen die Regel sind und Rationalität die Ausnahme darstellt¹⁵. Diese Entscheidungsanomalien können den Weg in eine Krise für einen Betrieb beeinflussen. Im Folgenden möchten wir auf einige dieser Anomalien eingehen.

Werden Entscheidungen nötig, neigt der Mensch dazu, sich beispielsweise an der Option zu orientieren, die mit den gegenwärtigen eigenen Überzeugungen vereinbar ist¹⁶. Das heißt, dass der Manager eines Unternehmens selten völlig

¹³ Vgl. a.a.O.

¹⁴ Landes & Steiner, 2013; S. 725.

¹⁵ Vgl. Schmid, 2012.

¹⁶ Vgl. Kahneman, 2011.

neutral sein kann und stets von den eigenen Überzeugungen bei der Entscheidungsfindung geleitet wird. Hat der Entscheider beispielsweise im Vorfeld einen Bericht gelesen, der davon handelte, dass eine Krise abgewandt wurde, indem die Belegschaft drastisch reduziert wurde, wird er dieser Möglichkeit unbewusst mehr Gewicht geben. Hier kann aber auch eine gewisse Betriebsblindheit dazu beitragen. Durch selektive Wahrnehmung wird dem Manager nicht bewusst, dass alte Strategien nicht mehr funktionieren.

Eine ähnliche Konsequenz hat der sogenannte Halo-Effekt. Als Halo-Effekt wird die Neigung bezeichnet, aufgrund nur einer Information, die eine Person bezogen auf eine andere Person hat, alles an dieser Person als gut bzw. schlecht zu beurteilen¹⁷. Um bei dem Beispiel des Managers, der für sein Unternehmen wichtige Entscheidungen treffen muss, zu bleiben, bedeutet dies, dass nicht nur die Option an sich wichtig ist, sondern von wem dieser mögliche Weg vorgeschlagen wird. Oft haben Geschäftsführer Abteilungsleiter, Vertraute oder andere Mitarbeiter zur Seite, mit denen eine Strategie vorher abgestimmt werden muss. Wird also ein möglicher Weg von einem Mitarbeiter aufgezeigt, welcher dem Manager sympathisch ist, wird dieser Vorschlag gegenüber einem anderen Vorschlag, der von einem weniger sympathischen Kollegen stammt, bevorzugt. Eine weitere Konsequenz dieses Effektes ist die mangelnde Unabhängigkeit der Beurteilungen von Lösungen bei Gruppendiskussionen. Werden Vorgehensweisen in einem Meeting mit mehreren Teilnehmern besprochen, bekommen diejenigen Meinungen der Personen, welche ihre Auslegung zuerst und sicher darstellen, in der Regel den Vorzug bzw. die Zuhörer passen ihre Meinung an. Dies ließe sich zum Beispiel verhindern, indem zu Beginn des Treffens jede Meinung kurz aufgeschrieben und ausschließlich von einer Person vorgelesen wird¹⁸. Des Weiteren findet eine Verzerrung der Entscheidungsfindung dann statt, wenn in der Gruppendiskussion sich alle Teilnehmer an der dominanten Person in der Weise ausrichten, dass abweichende oder ungewöhnliche Lösungen oder Meinungen nicht geäußert werden bzw. erst gar nicht gesucht werden. Besteht eine hohe Konformität oder Einheitlichkeit in der Einschätzung und Bewertung von Informationen in Entscheidungssituationen aufgrund eines speziellen Beziehungsgeflechts der Gruppenmitglieder so kann dies ganz stark auf das sogenannte Gruppendenken hindeuten. Die Auswirkungen von Gruppendenken werden für eine Reihe von Fehlentscheidungen (z.B. während der Kubakrise) oder Desastern (z.B. Reaktorunfall Tschernobyl, Absturz Spaceshuttle) verantwortlich gemacht und auch Unternehmenskrisen basieren auf kollektiven Fehlentscheidungen als direkte Folge

¹⁷ Vgl. a.a.O.

¹⁸ Vgl. a.a.O.

von zweckrationalem Konformitätsdruck (z.B. VW-USA Diesel Abgasskandal 2015).

Auch zweckrationale Entscheidungen müssen nicht immer richtig sein und können als Entscheidungsanomalie gelten. Geht es um das Wohl eines Unternehmens, sind die individuellen Bedürfnisse von Abteilungen und Mitarbeitern ebenso wichtig. Daher können zweckrationale Entscheidungen oft auch unpassend sein, weil sie andere Bedürfnisse oder auch ethische Grundsätze außer Acht lassen¹⁹.

Sich von einer eigenen Lösung abzuwenden und eine Alternative in Betracht zu ziehen führt mitunter auch zu einer Entscheidungsanomalie. Bei Menschen lässt sich eine Tendenz beobachten, einmal getroffene Entscheidungen oder Meinungen beizubehalten. Hier ist der Manager bereit, diese Option vor sich und anderen zu rechtfertigen um nicht von seiner Position abrücken zu müssen²⁰. Ein vehementes Einsetzen für die eigens vorgestellte Lösung kann außerdem mit einer Verlustaversion des Managers begründet sein. Fürchtet die Führungskraft einen Machtverlust durch mögliche Änderungen ist irrationales Handeln möglich. Der Manager entscheidet dann nicht mehr objektiv für das Unternehmen, sondern zu seinen Gunsten. Somit entsteht ein Zielkonflikt, der die eigenen Interessen gegenüber die des Unternehmens stellt²¹. Gleichzeitig liegt in diesem Fall das Phänomen des Überoptimismus nahe. Hier schätzt die betroffene Person ihre eigenen Fähigkeiten als überdurchschnittlich ein. Ein Beispiel für Überoptimismus lässt sich bei der Gründung eines Unternehmens finden. Die Gründer des Start-Ups haben sich Gedanken zu dem Geschäftsmodell gemacht und sind überzeugt, dass dieses Erfolg haben wird. Es ist aber bekannt, dass viele frisch gegründete Unternehmen die ersten fünf Jahre nicht überstehen. Die Gründer gehören in diesem Moment also mit hoher Wahrscheinlichkeit zu den Überoptimisten. Die Gefahr besteht hierbei, sich von diesem Überoptimismus leiten zu lassen und die Objektivität zu verlieren. Oft entscheiden sich Personen dann mit der Einstellung, ein Problem zu lösen, wie sie es bisher immer gelöst haben²². Eine Verlustaversion und das Wehren gegen das Treffen einer für andere mögliche negative Entscheidung kann aber auch in der von Kahneman und Tversky erforschten Prospect Theory liegen, die bei dem Prozess der Entscheidungsfindung erlaubt, dass Menschen bei Ihren Entscheidungen stets Risiken abwägen.

¹⁹ Vgl. Triebel, 2013.

²⁰ Vgl. Landes & Steiner, 2013b.

²¹ Vgl. Landes & Steiner, 2013a.

²² Vgl. Triebel, 2013.

So überlegt der Entscheider, was genau auf dem Spiel steht, wenn er eine Entscheidung trifft. Er interessiert sich nicht nur für das Resultat der Entscheidung. Er verliert bei einer Entscheidung die anderen Möglichkeiten, die er zur Wahl hatte. Als Ergebnis schränkt die Entscheidung den Entscheider zunächst ein, da er das Gefühl hat, sich einen gewissen Grad an Freiheit durch seine Entscheidung zu berauben.

Menschen entscheiden grundsätzlich nicht gerne und versuchen Entscheidungen zu umgehen. Der Grund für Entscheidungsschwierigkeiten liegt unter anderem daran, dass durch eine Entscheidung andere Alternativen ausgeschlossen werden, die der Entscheider aber noch nicht komplett abgeschrieben hat. Man nimmt sich also selbst Optionen. Dies schlägt sich auch im Management eines Unternehmens nieder²³. Triebel stellt hier fest, dass in Unternehmen bei Entscheidungen oft folgende Ereignisse stattfinden: Aufschieben von Entscheidungen oder gar keine Entscheidung treffen, in der Hoffnung, dass sich die Herausforderung von selbst löst, zu schnelle Entscheidungen, damit sich das Problem schnell löst, ohne nachdenken den Rat eines Experten direkt umsetzen, Gefühlsentscheidung oder einer Gruppe die Entscheidung lassen, um sich selbst aus der Verantwortung zu ziehen.

Fehlentscheidungen können außerdem in einem sogenannten Information Overload begründet sein. Als Information Overload wird der Anteil von Informationsvolumen, welcher die Aufnahmekapazität eines Entscheiders übersteigt, bezeichnet²⁴. Dies resultiert in einer Informationsüberlastung, welche aufgrund mangelnder Verarbeitungsfähigkeit in Fehlentscheidungen münden kann. Folgt man diesem Ansatz so steigt die Entscheidungsqualität mit wachsender Informationsmenge bis zu der sogenannten Overload-Schwelle. Ist dieser Schwellenpunkt erst einmal überschritten, so sinkt die Entscheidungsqualität mit zunehmender Informationsmenge wieder ab.

Auch kognitive Dissonanzen führen zu Entscheidungsanomalien. Festinger stellte 1957 fest, dass eine Handlung, die dem eigentlichen Selbstkonzept widerstrebt, ein Unbehagen auslöst²⁵. Kognitive Dissonanzen beeinflussen stark das menschliche Denken und Verhalten²⁶. Im Alltäglichen könnte eine Situation beispielsweise so aussehen, dass unser eigentlich positives Selbstbild dadurch gestört wird, dass uns etwas passiert, was uns ungeschickt und dumm aussehen

²³ Vgl. a.a.O.

²⁴ Vgl. Hirsch & Schneider, 2010.

²⁵ Festinger, 1967.

²⁶ Vgl. Aronson, Akert, & Wilson, 2004.

lässt. Dies wird versucht zu überspielen, damit auch andere von unserem positiven Bild wieder überzeugt sind. Ein anderes Beispiel ist, dass ein langjähriger Raucher sich darüber bewusst ist, dass Rauchen gesundheitliche Folgen haben kann. Dennoch raucht er weiterhin. Widersprüchliche Einstellungen oder Entscheidungen führen in diesem Sinn zu Spannungen oder Dissonanzen, die umso stärker ausfallen, je größer oder je wichtiger die Gegensätze empfunden werden. Solche Spannungen werden oftmals dadurch aufgelöst, dass versucht wird, diese entweder zu ignorieren oder zu verdrängen (z.B. Warnungen über Gesundheitsgefahren werden ausgeblendet) oder durch weitere passende Denkmodelle ergänzt werden (z.B. „Rauchen erleichtert das Schlankbleiben“). Lösungen, die mit einer Veränderung der Einstellung oder Änderung des Verhaltens verknüpft sind, erweisen sich als wesentlich aufwendiger und kommen daher in betrieblichen Krisensituationen seltener vor, auch wenn sie sicherlich wesentlich erfolgsversprechender sind.

Übertragen auf unsere Thematik tritt dieses Thema bei der Erkenntnis auf, dass eine bisher verfolgte Strategie sich nun doch negativ auf das Unternehmen auswirkt und eine Krise hervorgerufen hat. Der Manager muss nun zugeben, einen falschen Plan entwickelt zu haben. Sein eigenes Selbstbild basiert allerdings darauf, dass er souverän ist und stets zum Erfolg des Unternehmens beiträgt. Die notwendige Änderung der Herangehensweise und Entscheidungsfindung wird oftmals, wenn überhaupt, nur zögerlich und verspätet eingesehen. Gründe hierfür können sehr verschieden und zahlreich sein, u.a. erhöhtes Risiko durch Verklärung vergangener Entwicklungen oder Festhalten an „ererbten“ Anlagen, ungerechtfertigter Optimismus, Neigung am Ist-Zustand festzuhalten oder zur Selbstüberschätzung, Herdenverhalten.) Anstelle der Entscheidung im Sinne der Anpassung an die geänderte wirtschaftliche Situation kann oftmals das Bestreben einiger krisengeschüttelter Marktteilnehmer festgestellt werden, Entscheidungen aufzuschieben oder zu vermeiden in der guten Absicht, keine Fehlentscheidungen treffen zu wollen, die man im Nachhinein bereuen würde. Dass gerade der Entscheidungsaufschub auch entscheidend in der Krisenentwicklung sich meist negativ auswirkt, wird mit verdrängt. Diese Form der Entscheidungsanomalie führt nicht selten zu Konservatismus und Herdenverhalten. In Abgrenzung dazu ist modernes Management besonders auf präventive Krisenvermeidungsstrategien ausgelegt, die im Sinne der strategischen Unternehmensführung auf schnelle Anpassungsprozesse, auf umfassendes Qualitätsmanagement und innovative Lösungen ausgerichtet sind.

3 Der Weg in die Unternehmenskrise aus verhaltensökonomischer Sicht

Der Weg in die Krise muss nicht zwingend in der Insolvenz enden. Wichtig ist, den Weg in ein Negativmomentum zu erkennen und, in Folge, vor allem konsequent und schnell zu handeln. Eine Krise abzuwenden oder sich aus dieser heraus zu manövrieren bedeutet automatisch eine Veränderung. Für Unternehmen ist es unabdingbar, sich dem Wandel der Zeit anzupassen und äußere Einflüsse zu konfrontieren. Für Unternehmen kann es erfolgsentscheidend sein, eine nicht zielführende Strategie rechtzeitig aufzugeben²⁷. Eine Neuausrichtung kann aber sowohl für Management als auch für Mitarbeiter mit Gewöhnungsschwierigkeiten aufgrund der sich ändernden Unternehmenssituation einhergehen. Hirsch und Schneider²⁸ geben an, dass Menschen Probleme haben, Veränderungsprozessen anzunehmen und sich zu beteiligen. Sogenannte mentale Modelle, die sich in vorherigen Situationen bewährt haben werden als Orientierungspunkte angenommen. Eine Neuordnung und der Erfassung des Positiven in den Veränderungen fällt zunächst schwer. Da eine Organisation ständig auf die Umwelt reagieren muss, sind sowohl Unternehmen als auch Mitarbeiter zu ständiger Anpassung gezwungen. Um auf dem Markt bestehen zu können, ist es unentbehrlich, Fortschritte stetig zu adaptieren²⁹. Dies erfordert also eine permanente Bereitschaft, sich auf Neuerungen einzulassen. Wissen veraltet in unserem Zeitalter schnell und benötigt somit regelmäßig Aktualisierung bzw. Auffrischung.

Laut Landes und Steiner³⁰ lässt sich der Unternehmensverlauf mit einem Produktlebenszyklus mit Einführung, Wachstum, Reife und Sättigung bzw. Degeneration vergleichen. Demnach ist es wie bei Produkten wichtig zu reagieren und auf eine Degeneration vorbereitet zu sein. Schiessler³¹ geht so weit, dass der Wandel für eine Unternehmung als Normalzustand begriffen werden muss. Es ist somit als ratsam anzusehen, Anpassungen in die Strategie einzubauen und Mitarbeiter darüber zu informieren. Wichtig ist, den richtigen Zeitpunkt für eine Änderung zu finden. Grundsätzlich lassen sich Veränderungen im Reifezustand leichter durchführen, da ausreichend Ressourcen zur Verfügung stehen und das Unternehmen an den Erfolg anknüpfen kann. Kommt es aber zu der Degeneration, ohne im Vorfeld damit gerechnet zu haben bzw. aus den vorher genannten Entscheidungsanomalien heraus, können bereits die finanzielle und die intellektuelle Fähigkeit für Veränderung geschwächt sein. Gute Mitarbeiter haben sich

²⁷ Vgl. Landes & Steiner, 2013a.

²⁸ Vgl. Hirsch & Schneider, 2010.

²⁹ Vgl. Schiessler, 2013.

³⁰ Vgl. Landes & Steiner, 2013b.

³¹ Vgl. Schiessler, 2013.

zu diesem Zeitpunkt möglicherweise schon anderweitig orientiert und das Unternehmen verlassen, da sie einen Tiefpunkt kommen sahen³². Des Weiteren sind oft die für die Lösung von Problemstellungen notwendigen Managementkompetenzen (Kenntnisse und Können) und die Managementkapazität in der Degeneration nur eingeschränkt verfügbar³³. In Moment der Degeneration muss das Management bereits auf Brandherde reagieren anstatt sie gezielt zu umgehen.

Ein Ignorieren der Degeneration führt laut Landes und Steiner³⁴ nacheinander zu verschiedenen Arten der Krise. Eine strategische Krise resultiert im veränderten Konsumverhalten der Kunden. Des Weiteren verlassen zunehmend qualifizierte Arbeitskräfte das Unternehmen. Dies führt zu einer Ergebniskrise, die sich darin äußert, dass der Gewinn einbricht und Verluste verzeichnet werden. In dieser Krisenphase versuchen Unternehmen oft, die Situation durch den Verkauf der Unternehmenssubstanz zu verbergen. Sind alle Vermögenswerte verkauft, aber wurde keine Intervention unternommen, mündet dies in der Liquiditätskrise mit Insolvenz als Resultat.

Nun stellt sich in der Verhaltensökonomie die Frage, warum bei vielen offensichtlichen Zeichen der Krise nicht oder falsch entgegengewirkt wird. Sicherlich tragen die vorher vorgestellten Entscheidungsanomalien dazu bei, dass trotz erkannter Krise fehlerhafte Entscheidungen getroffen werden. Dennoch ist zu untersuchen, warum oft nicht erkannt wird, dass das Unternehmen sich bereits in einer Krise befindet. Bei vielen Krisen können Reputation und Vertrauen als entscheidende Rolle angesehen werden³⁵. Mitarbeiter setzen Vertrauen in Altbewährtes und sehen Konsistenz als eine positive Eigenschaft des Unternehmens und der Führungskräfte an³⁶. Diese Ansicht schlägt sich ebenfalls im Topmanagement wieder. Der Widerstand gegen Neues liegt also einerseits in der Gewohnheit begründet. Bewährte Strategien werden trotz sich ändernder Umweltvariablen beibehalten. Betrachtet man diese Situation, fällt auf, dass das Management somit nicht nur für sich, sondern auch für einige Mitarbeiter eine Komfortzone errichtet, die es schwer fällt zu verlassen. In der Angst vor Veränderung und möglichen Konsequenzen verweilt das Management dann in einer Starre um weitere Änderungen zu vermeiden. Eine Krise löst sich aber nicht ohne das bewusste Entgegenwirken auf. Laut Landes und Steiner³⁷ werden befürchtete Veränderungen oft

³² Vgl. Landes & Steiner, 2013a.

³³ Vgl. Mayr & Reijnders, 2013.

³⁴ Vgl. Landes & Steiner, 2013a.

³⁵ Vgl. Herrmann, 2012.

³⁶ Vgl. Landes & Steiner, 2013b.

³⁷ Vgl. a.a.O.

ausgeprägter wahrgenommen als gleich starke mögliche Verbesserungen. Dieses Verhalten wird auch durch die im vorherigen Kapitel bereits erwähnte Prospect Theorie erklärt. Im Gewinnbereich ist der Entscheider nicht so risikofreudig wie im Verlustbereich. Als Außenstehender ist es nun leicht zu sagen, dass sich der Entscheider bereits in der Verlustzone befindet und jedes Risiko eingehen müsste. Nun ist es aber so, dass der Entscheider sich in seiner Komfortzone befindet und diese für sich als Gewinnzone definiert. Jede Veränderung bedroht die derzeit angenehme Situation zu verändern. Die Angst vor einer negativen Veränderung ist größer als die Hoffnung auf Verbesserung. Dies hängt auch mit der bereits oben beschriebenen selektiven Wahrnehmung zusammen. Am Beispiel der Drogeriekette Schlecker lässt sich dieses Phänomen klar beobachten. Auch hier steuerte das Unternehmen lange vor der Insolvenz bereits auf diese zu. Dennoch wurde am aktuellen Kurs zu lange festgehalten. Die Übergabe des Unternehmens an die nächste Generation erfolgte kurz vor der Insolvenz. In diesem Moment war der Handlungsspielraum schon stärker eingeschränkt und eine Neupositionierung kaum möglich. Laut Medienberichten expandierte das familiengeführte Unternehmen zu schnell und nicht strategisch geplant. Hier wurde also der Augenmerk auf eine Expansion gelegt und nicht auf das Wie³⁸.

Wird eine Krise erkannt, ist es wahrscheinlich, dass die Führungskraft zunächst auf psychologischer Ebene in einen Schockzustand fällt³⁹. Dieser Zustand äußert sich beispielsweise durch Ungläubigkeit und Empörung. Dies kann die oben bereits erklärten Entscheidungsanomalien herbeiführen. Es findet zunächst kein Entgegenwirken statt, obwohl die Krisensituation bekannt ist.

Darüber hinaus stellt sich die Frage, warum Krisenanzeichen ignoriert oder verdrängt werden. Nicht nur Schlecker scheint Anzeichen ignoriert zu haben⁴⁰. Viele weitere Unternehmen tun es Anton Schlecker gleich und warten so lange bis der Tod des eigenen Unternehmens nicht mehr zu verhindern ist⁴¹. Hier spielen viele Facetten der oben genannten Verlustaversion mit hinein. Im Vordergrund steht zunächst die Angst des Managers Macht zu verlieren und Fehler einzugestehen. Als Resultat werden Verluste als solche nicht benannt. Dies ist ein natürlicher psychologischer Prozess, welcher nicht nur im wirtschaftlichen Umfeld auftritt, sondern bei jeder Art von Verlust. Aber auch die vorher genannte Komfortzone

³⁸ Vgl. Susenburger, 2012.

³⁹ Vgl. Vogler, 2013.

⁴⁰ Vgl. Hebel, 2012.

⁴¹ Vgl. Kay, 2013.

fällt es schwer zu verlassen. An diesem Punkt ist nach Schiessler⁴² ein entscheidender Fehler. Veränderungen müssen als dauerhafte Aufgabe begriffen werden. Es kann in diesem Sinne keine Komfortzone geben. Die Umwelt verändert sich ständig. Durch Globalisierung und Internationalisierung beeinflussen viele unterschiedliche Faktoren ständig den Markt. Eine Orientierung an Prozessen, Kunden und Partnern und somit die permanente Anpassung an diese ist dementsprechend unabdingbar.

Laut Vogler⁴³ sind außerdem viele Krisen durch ein Ungleichgewicht zwischen Ressourcen und Aufgaben gekennzeichnet. Gemeint ist, dass es in Krisenunternehmen oft zu viele Aufgaben für zu wenige Mitarbeiter gibt. In dieser Situation leisten die Mitarbeiter viele Überstunden um die Aufgaben zu bewältigen. Ist dies Dauerzustand, bedeutet das eine dauerhafte Überbelastung der Mitarbeiter. Neben der Tatsache, dass überbelasteten Mitarbeitern zunehmend Fehler unterlaufen, kann dies ebenso zu physischen und psychischen Erkrankungen und Fehlzeiten der Mitarbeiter führen. Als Folge dessen steigt die Überbelastung der restlichen Mitarbeiter stetig an. Man könnte dies also als Erkrankungsspirale bezeichnen.

Selbstredend endet nicht jede Krise in der Insolvenz des Unternehmens. In allen dargestellten Stadien einer Krise kann noch entgegengewirkt werden. Mit fortschreitendem Prozess erschwert sich aber ein Entgegenwirken aufgrund sich verkürzender Zeitspannen und abnehmender Handlungsalternativen. Gleichzeitig steigt der Handlungsdruck und die Entscheidungsunsicherheit für die beteiligten Personen, so dass es aus wirtschaftspsychologischer Sicht immer wahrscheinlicher wird, dass die Personen auf Verhaltensanomalien bzw. Entscheidungsheuristiken mehr oder weniger bewusst zurückgreifen.

⁴² Vgl. Schiessler, 2013.

⁴³ Vgl. Vogler, 2013.

4 Kommunikation als Mittel der Organisationsentwicklung

Ist ein Unternehmen in einer Krise, werden die Mitarbeiter von der geänderten Situation erfahren. Entscheidend ist, wie Mitarbeiter informiert werden. Wie im vorherigen Kapitel festgestellt unterliegt auch ein gesundes Unternehmen ständiger Veränderung. Veränderungen stellen nicht nur Unternehmer vor eine Herausforderung, sondern auch Mitarbeiter. Von beiden Seiten erfordert ein souveräner Umgang mit Veränderung ein Verlassen der selbst eingerichteten Komfortzone. Lewin entwickelte zum Thema Veränderung das Drei-Phasen-Modell, welches sich auch auf Veränderungen in Unternehmen anwenden lässt. Laut Lewins Modell hat sich das Unternehmen in einer gut laufenden Situation eingerichtet und verweilt zunächst dort, man könnte sagen, es ist in dieser Situation eingefroren. Sind Veränderungen erforderlich, muss die Gesamtsituation aufgetaut werden. In diesem Zustand können Veränderungen vorgenommen werden. Dies lässt sich vergleichen mit einer aufgetauten Masse, die sich in diesem Zustand formen lässt. Ist die gewünschte Form erreicht, so kann man diese Masse wieder einfrieren. Bei einem Unternehmen heißt das also, dass sich nach der gewünschten Veränderung das Unternehmen in dieser neuen Situation wieder einrichten kann. Lewins Drei-Phasen-Modell beschreibt die Schritte als Unfreezing, Change und Refreezing⁴⁴.

In diesem Prozess fällt der Krisenkommunikation eine wichtige Rolle zu. Es wird eine hohe Reaktionsgeschwindigkeit erwartet, damit Gerüchten, die sich wie ein Wildwuchs verbreiten, Einhalt geboten wird. Innerhalb des Management und auf lange Sicht auch des Unternehmens, müssen alle über die Kommunikationspolitik informiert sein. Inkonsistenz und widersprüchliche Aussagen führen zu Verunsicherung der beteiligten Personen^{45 46}.

In Veränderungsphasen und vor allem in der Krisensituation fällt dem Manager die wichtige Aufgabe zu auch hier das Personal weiter zu führen. Gerade bei Krisen fällt diese grundsätzlich normale Aufgabe von Führungskräften besonders ins Gewicht. Für Mitarbeiter gilt ebenfalls, dass befürchtete Veränderungen in der Regel wesentlich stärker empfunden werden, als gleich starke mögliche Verbesserungen. Dies bezeichnet man als psychologische Wechselkosten⁴⁷. Mitarbeiter sehen sich vor allem in Krisen in einer Abhängigkeitssituation, da das Manage-

⁴⁴ Vgl. Schiessler, 2013.

⁴⁵ Vgl. Bruhn, 2013.

⁴⁶ Vgl. Vogler, 2013.

⁴⁷ Vgl. Landes & Steiner, 2013b.

ment es in der Hand hat, selbst zu entscheiden, welche Informationen weitergegeben werden. Führungskräfte, die eine Krise erkannt haben, können den Mitarbeitern einen Schritt voraus sein. Mit dieser Erkenntnis der Krisensituation ist die nächste Tat, eine Veränderung einzuleiten. Manager haben hierbei die Aufgabe, Mitarbeitern zu erklären, warum eine Veränderung stattfinden muss. Die Erklärung der Notwendigkeit, sowie die Begleitung aus der Komfortzone heraus ist unabdingbar um erfolgreich einen Turnaround durchzuführen⁴⁸. So wird erreicht, dass der Teamgedanke erhalten bleibt und alle Mitarbeiter an einem Strang ziehen. Für ein funktionierendes Krisenmanagement sind motivierte Mitarbeiter, die ein eigenes Interesse haben, das Unternehmen zu retten, unabdingbar. Daher fällt intern ein wichtiger Bereich der Krisenkommunikation zu. Die Mitarbeitermotivation ist vor allem in Gefahr, wenn in Krisensituationen externe Berater eingesetzt werden. Beim Einsatz von Beratungsfirmen geht es in erster Linie darum, dass die zuständigen Berater Funktionen und Rollen innerhalb des Unternehmens übernehmen⁴⁹. Dies kann mitunter auch unangenehme Folgen, wie Personaleinsparungen, mit sich bringen⁵⁰. Doch Notwendigkeit stößt bei Mitarbeitern nicht immer auf Verständnis, insbesondere wenn die eigene Existenz bedroht ist.

Die Angst vor Veränderung und das Unbehagen über das Verlassen der Komfortzone liegt auch in der wahrgenommenen Bedrohung der Sicherheitsbedürfnisse des Mitarbeiters. Entsprechend Maslows Bedürfnispyramide⁵¹ ist das Sicherheitsbedürfnis nach den Grundbedürfnissen wie Essen und Trinken das Wichtigste für einen Menschen. Die Sicherheit wird zusätzlich bedroht durch die Tatsache, dass das Unternehmen in einer Krise ist. Auch wenn Maslows Ansatz heute als allzu vereinfacht und statisch bewertet werden muss, so ist sein Hinweis auf die Rolle der Sicherheit nicht unwichtig. Die Suche nach Sicherheit ist ein starkes Motiv menschlichen Handelns. Durch vorherige Krisen anderer Unternehmen und deren Folgen, die in der Öffentlichkeit bekannt wurden, entwickelt der Mitarbeiter ebenfalls eine Angst vor Entlassungen, Ausfall des Gehalts oder Arbeitslosigkeit. Die im vorherigen Kapitel genannte Situation des Schockzustandes kann sich ebenfalls bei den Mitarbeitern niederschlagen.

Nicht nur die Mitarbeiter stehen im Fokus der Kommunikation. Steht das Unternehmen in einer Krisensituation gehört das Feststellen der Krise ebenso zu den

⁴⁸ Vgl. a.a.O.

⁴⁹ Vgl. Mayr & Reijniers, 2013.

⁵⁰ Vgl. Gutermann & Helbig, 2007.

⁵¹ Maslow, 1977.

Hauptaufgaben der Kommunikation wie die interne und externe Bekanntmachung⁵². Zu den externen Interessensgruppen gehören Geschäftspartner, Investoren, Stakeholder und Banken. Hofmann und Braun⁵³ stellen zu einer Krise fest, dass es sich um ein Wahrnehmungsphänomen handelt. Im Verhältnis zu der eigentlichen Situation entwickeln Krisen ein enormes Eigenleben⁵⁴.

Sowohl intern als auch extern geht die Krise mit einem Vertrauensverlust einher. Das Hauptaugenmerk liegt auf dem Verhalten des Managements. Der Wunsch aller Interessensgruppen liegt darin, über die Schritte informiert zu werden⁵⁵. Daher ist die Krisenkommunikation ein wichtiger Bestandteil des Krisenmanagements. Transparenz bei Maßnahmen, Fortschritten bei der Bekämpfung und Minimierung der Folgen sind hierbei inbegriffen. Dies unterstützt dabei, einen Vertrauensverlust aufzuhalten und verlorenes Vertrauen sowie Glaubwürdigkeit aufzubauen. Trotz Transparenz sollte darauf geachtet werden, nicht übertrieben detailliert zu berichten. Nimmt die Situation für die Zuhörer an Komplexität zu, hört sich dies komplizierter, also auch schwieriger zu lösen an. Mitarbeiter fühlen sich dadurch abgeschreckt und zunehmend unwohler in der Situation⁵⁶.

Am Anfang der Krisenkommunikation steht immer die Unsicherheit⁵⁷. Manager haben erkannt, dass etwas getan werden muss und dass Interessensgruppen informiert werden müssen. Dennoch ist die Situation womöglich neu. Häufig stellen sich die Führungskräfte selbst in Frage, sodass sie überlegen was falsch gelaufen ist und wo die eingespielten Prozesse nicht stimmen⁵⁸. Selbst wenn es um eine wiederholte Krise handelt, so ist jede Krise individuell und der Manager im Detail vor eine neue Herausforderung gestellt. Vogler⁵⁹ stellt fest, dass kein Patentrezept existiert um eine Krise abzuwenden. Somit können Herausforderungen, die bei einer vergangenen Krise existierten in der neuen Situation nicht mehr auftreten und umgekehrt. Dennoch ist es sinnvoll in der Krisensituation allgemein und in der Krisenkommunikation im Speziellen bereits gesammelte Erfahrung mit vorangegangenen Krisen bei einer neuen Krisensituation anzuwenden. Schiessler⁶⁰ nennt dies Erfahrungslernen. Durch Selbstreflexion und Feedback von au-

⁵² Vgl. Vogler, 2013.

⁵³ Vgl. Hofmann & Braun, 2008.

⁵⁴ Vgl. Vogler, 2013.

⁵⁵ Vgl. a.a.O.

⁵⁶ Vgl. Hirsch & Schneider, 2010.

⁵⁷ Vgl. a.a.O.

⁵⁸ Vgl. Müller, 1998.

⁵⁹ Vgl. Vogler, 2013.

⁶⁰ Vgl. Schiessler, 2013.

ßen kann ein Manager also wertvolle Erfahrungen für eine solche Situation ziehen. Diese Erfahrung kann zu mehr Souveränität führen und verhindern, dass die Unsicherheit auf Betroffene übertragen wird. Vor allem Mitarbeiter stellen sich bei Unternehmenskrisen die Frage, welche Risiken für sie bestehen⁶¹. Daher besteht die Gefahr, dass diese Frage viele Emotionen in die Situation bringen. Diese Emotionalität lässt dich nur durch einen sensiblen Umgang damit kontrollieren. Darüber hinaus sind alle Beteiligten durch die Unsicherheit zunächst im Widerstand gegen Veränderung. Auch hier ist der sensible Umgang mit den Emotionen notwendig⁶².

Häufig interessieren sich für Krisen nicht nur mit dem Unternehmen verbundene Interessensgruppen wie Mitarbeiter und Investoren. Bei einigen Unternehmen interessiert sich auch die Öffentlichkeit für eine Unternehmenskrise. Vor allem ist dies der Fall, wenn viele Entlassungen auf dem Spiel stehen oder Manager sich selbst illegal bereichert haben. Bei der Drogeriemarktkette Schlecker war beides der Fall^{63 64}. Wird die Krise von der Öffentlichkeit wahrgenommen, so spricht Vogler⁶⁵ von einer Kommunikationskrise. Das Unternehmen steht in diesem Fall in der Pflicht, die Öffentlichkeit über die Vorkommnisse, geplante Maßnahmen und den Verlauf zu informieren. Wird in der Öffentlichkeit die Krisensituation verharmlost oder gar negiert, kann dies zu einem weiteren Brandherd führen. Wie bereits oben erwähnt hat ein Unternehmen mit fortschreitender Krise aber abnehmenden Handlungsspielraum⁶⁶. Daher ist bei einer Kommunikationskrise ein proaktives Vorgehen die bestmögliche Option. Laut Herrmann⁶⁷ ist Krisenkommunikation hauptsächlich dann erfolgreich, wenn diese als schnell, sensibel, kontrolliert und eindeutig durchgeführt und so von der Öffentlichkeit wahrgenommen wird. Dies hilft zusätzlich dabei, die Glaubwürdigkeit wiederherzustellen.

Die Krisenkommunikation nimmt in der Krisensituation also eine entscheidende Rolle ein. Eine gut geplante Kommunikation und das notwendige Maß an Offenheit tragen zumeist entscheidend dazu bei, die höchstmögliche Unterstützung aller Stakeholder zu erreichen. Dies erleichtert sowohl intern als auch im externen Auftreten den Weg aus der Krise beim erfolgreichen Turnaround.

⁶¹ Vgl. Landes & Steiner, 2013b.

⁶² Vgl. a.a.O.

⁶³ Vgl. von der Hagen, 2012.

⁶⁴ dpa, 2012.

⁶⁵ Vgl. Vogler, 2013.

⁶⁶ Vgl. Müller, 1998.

⁶⁷ Vgl. Herrmann, 2012.

5 Die Unternehmenskrise als das Ende?

Wie in den vorherigen Kapiteln erfahren, beeinflusst eine Krise das gesamte Unternehmen. Je weiter fortgeschritten die Krise ist, umso eingeschränkter ist das Management in seinem Handeln. Viele interessieren sich nur für den Ausgang des Dramas, bei dem es um viel geht und welches Existenzen bedroht. Das negativ besetzte „Insolvenz“ Modell, d.h. Insolvenz wird einseitig mit der Liquidation des Unternehmens verbunden, beherrscht auch heute noch unangemessen stark den Entscheidungsrahmen von Managern. Die vorherigen Kapitel haben dennoch gezeigt, dass es Wege aus der Unternehmenskrise gibt. Einige Unternehmen haben es wieder zu einem Aufwärtstrend geschafft, so zum Beispiel Apple in den 90ern. Eine Krise bedeutet also nicht immer das Ende. Die Krise bietet dem Unternehmen auch einen Neuanfang. Alte Strategien, die ein Negativmomentum herbeigeführt haben, können komplett überdacht sowie geändert werden und Führungskräfte können durch ein gewisses Maß an Selbstreflexion an sich selbst arbeiten.

Um Dissonanzen zu verarbeiten und Veränderungen zu ermutigen, sollte sich eine positivere Fehlerkultur entwickeln, die ermutigen, Fehler einzugestehen, zu analysieren und daraus zu lernen. Oftmals ist der erste Schritt sich von diesem negativ besetzten „Insolvenz“ Modell zu verabschieden, und die Chancen des Neuanfangs mit Hilfe eines Insolvenzplans positiv anzunehmen. Ein Grund, weshalb die bestehenden Möglichkeiten zum Turnaround nicht immer genutzt werden können, liegt darin, dass viele Unternehmer bzw. Manager rechtzeitige Gegenmaßnahmen, d.h. alles sowohl vom strategischen Richtungswechsel bis zum Insolvenzantragstellung, scheuen und zunächst meist versuchen, die Krise entweder auszusetzen oder selbst irgendwie zu lösen. Aus verhaltensökonomischer Sicht könnte man schließen, dass es sich hierbei um das typische Vermeidungsverhalten bei Verlusten geht (s.o.). Auf diese Weise wird nicht allein kostbare Zeit verloren, sondern zumeist auch die Möglichkeiten die Liquidität (Stichwort: Cash Flow) kurzfristig zu sichern sowie das Vertrauen der Kunden, Lieferanten, Kreditgebern und Mitarbeitern zu gewinnen. Heute geht man davon aus, dass neben betriebswirtschaftlichen Erfolgsfaktoren, wie z.B. Marktposition, Management- und Mitarbeiterqualifikation, Marktattraktivität oder Produktionspotential, vor allem auch psychologische Erfolgsfaktoren wie u.a. Arbeitszufriedenheit, Work-Life Balance, individuelle Zielausrichtung, soziale Kompetenzen, die entscheidende Rolle für eine zukunftsorientierte Unternehmensentwicklung nicht allein im Turnaround, auch wenn dies besonders in Krisenzeiten zutrifft, sondern in der strategischen Unternehmensführung allgemein darstellen.

Die in den letzten Jahren angepasste Gesetzgebung, z.B. das Gesetz zur weiteren Erleichterung der Sanierung von Unternehmen (ESUG), und die Insolvenzordnung befördert eindeutig eine frühzeitige Antragstellung und ermöglicht es, den Insolvenzplan als positives Instrument des Turnaround Management einzusetzen. Maßgebend für die Entscheidungsfindung scheint nun immer die Frage: Unter welchen Umständen können die Forderungen der Gläubiger bestmöglich ausgeglichen werden? Ist hierfür die übertragene Sanierung oder der Insolvenzplan das beste Mittel, wird das Unternehmen liquidiert oder die selbstständige Tätigkeit wiederaufgenommen. All dies ermöglicht eine Vielzahl von Optionen mit der eindeutigen Stärkung der Turnaround Option, das Unternehmen bestenfalls fortführen zu können. In diesem Sinn wird der Insolvenzplan nicht als Bedrohung gesehen, sondern vielmehr als strategisches Mittel zur Neuausrichtung und zum Neuanfang in einem auf Fortführung ausgerichteten Turnaround der Unternehmenstätigkeit. So wird auch gelegentlich zwischen der sog. Down Phase, die wesentlich die Liquiditätssicherung durch operative Maßnahmen bei gleichzeitiger Vorbereitung strategischer Überlegungen umfasst, und der sog. Up Phase, die wesentlich die Umsetzung neuer strategischer Maßnahmen beinhaltet, unterschieden⁶⁸. Wenn die Down Phase irgendwie verleugnet wird, und dies ist aus psychologischer Sicht auch ohne jeden Hinweis auf tiefenpsychologische Ursachen leicht erklärbar (s. Kap. 2), kann der Unternehmer erst gar nicht in die Up Phase gelangen. Interessant scheint in diesem Zusammenhang die Beobachtung, dass Schumpeter dem Begriff Krise entgegen weitverbreiteter Meinung wenig Bedeutung beimessen konnte, da er das Wort für oberflächlich und zudem weltanschaulich belastet hielt. Vielmehr betont er den zyklischen Charakter kapitalistischen Wirtschaftens, den inhärent instabilen Charakter wirtschaftlicher Entwicklungen⁶⁹ und verweist damit auf die Notwendigkeit zum steten Wandel unternehmerischen Handelns. Konjunkturelle Schwankungen und wirtschaftlicher Erfolg sind aus dieser Sicht keine Gegensätze. Turnaround Szenarios gehören demzufolge präventiv zur strategischen Unternehmensführung in allen Entwicklungsphasen.

Wie bereits zuvor festgestellt, ist in der Ökonomie davon auszugehen, dass Unternehmen den Wandel fest einplanen müssen, um bestehen zu können. Mit dem Krisenmanagement gewinnen Unternehmen die Möglichkeit, den Wandel in das restrukturierte Unternehmen fest einzubauen. Mitarbeiter wurden bereits mit dem

⁶⁸ Vgl. Krystek & Moldenhauer, 2007.

⁶⁹ Siehe „Industrielle Veränderung ist niemals harmonisches Fortschreiten ... [sondern] ... schief, diskontinuierlich und unharmonisch“ (Schumpeter, 2007, S. 109f.)

Verlassen der Komfortzone bekannt gemacht und am Veränderungsprozess beteiligt. Haben Mitarbeiter und auch die weiteren Interessengruppen verstanden, dass und warum sich etwas ändern muss, besteht die Möglichkeit, sie für den fortlaufenden Veränderungsprozess empfänglich zu machen und zu motivieren, das Unternehmen gemeinsam zu stärken. Ein treffendes Beispiel hierfür liefert, wenn auch unfreiwillig, der Autokonzern VW im Jahr 2015. Der Automobilhersteller befindet sich in einer tiefen Unternehmenskrise und hat erst kürzlich die Führungsstruktur gänzlich neu ausrichten müssen. Die Ressorts Vertrieb, Entwicklung und Forschung wurden eingestellt und stattdessen wurde der neue Bereich Integrität und Recht geschaffen. Die Entscheidung ein mit dem alltäglichen Geschäftsziel von VW, nämlich die Verkaufszahlen ihrer Produkte zu steigern und Gewinne zu erzielen, nicht unmittelbar verbundenes Ressort zu schaffen, erinnert sehr stark an die seit der letzten Finanzkrise im Jahr 2008 in der Finanzwirtschaft häufig geübten Praxis der Einführung einer Stabsstelle des Risiko Managers. Diese Stelle arbeitet unabhängig von den üblichen Abteilungen und berichtet direkt an das Top Management, indem alle Finanzprodukte, Investitionen, Kredite oder andere Transaktionen allein aus dem Blickwinkel Risikobewertung eingeschätzt werden. Auch diese Maßnahme wie jetzt das neue Ressort bei VW können als präventive Strukturen des Turnarounds zur Vermeidung von Unternehmenskrisen gesehen werden. Darüber hinaus werden bei VW als krisengeschütteltes Unternehmen nun etliche Änderungen auch in der Entscheidungsfindung eingeleitet. Bemerkenswert scheint in diesem Zusammenhang eine gewisse Tendenz zur Dezentralisierung und zum Versuch ein neues Denken im Unternehmen durchzusetzen. Der Unternehmenschef Matthias Müller sagt in einer der tiefgreifendsten Krisen des Unternehmens in der Geschichte „Das ist eine Riesenchance.“⁷⁰.

Aus diesen Gründen ist auch eine schwere Unternehmenskrise keinesfalls das Todesurteil eines Unternehmens. Es handelt sich vielmehr um eine Chance für eine Veränderung, wenn die Bereitschaft zur Änderung vorhanden ist. Die Bereitschaft alleine ist vielfach jedoch nicht ausreichend, sondern eine detaillierte Ursachenforschung und damit einhergehend Kenntnis der dispositionalen und humanen Faktoren scheint unerlässlich, wenn es darum gehen muss, wie angedeutet, den Turnaround Prozess mittels dieser entscheidenden Einflussgrößen zu steuern und zu begleiten.

⁷⁰ FAZ, 2015.

Literaturverzeichnis

- Aronson, E., Akert, R. M., & Wilson, T. D. (2004). *Sozialpsychologie*. München: Pearson Studium.
- Bär, T., & Martin, T. A. (2002). *Grundzüge des Risikomanagements nach KonTraG: das Risikomanagementsystem zur Krisenfrüherkennung nach §91 Abs. 2 AktG*. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH.
- Bruhn, M. (2013). *Kommunikationspolitik: systematischer Einsatz der Kommunikation für Unternehmen* (7th ed.). München: Vahlen.
- dpa. (2012). *Schlecker will Hunderte weitere Filialen schließen*. Zeit Online. Retrieved September 21, 2014, from <http://www.zeit.de/wirtschaft/unternehmen/2012-01/schliessung-schlecker-filiale>.
- Edgeworth, F. Y. (1881). *Mathematical Psychics*. London: Kegan Paul.
- FAZ. (2015). *Abgasskandal: Neuer Volkswagen-Chef steht Rede und Antwort*. Frankfurter Allgemeine Online, 10.11.2015. Retrieved February 15, 2016, from <http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/vw-abgasskandal/vw-chef-matthias-mueller-erklaert-fortschritte-im-abgasskandal-13958338.html>.
- Fechner, D., & Koeber, B. (2004). *Praxis der Unternehmenssanierung*. München: Hermann Luchterhand Verlag.
- Festinger, L. (1967). *A Theory of Cognitive Dissonance*. Stanford: Stanford University Press.
- Gutermann, S., & Helbig, M. (2007). *Krisenberater: Feuerwehr oder Brandschutz?* In H. Möhrle (Ed.), *Krisen-PR, Krisen erkennen, meistern und vorbeugen, ein Handbuch von Profis für Profis* (pp. 144 – 153). Frankfurt am Main: F.A.Z.-Institut für Management-, Markt- und Medieninformationen.
- Hebel, C. (2012). *Verdacht der Insolvenzverschleppung: Schlecker soll Ehefrau 60.000 Euro Monatsgehalt gezahlt haben*. Spiegel Online. Retrieved September 21, 2014, from <http://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/christa-schlecker-soll-monatsgehalt-von-60-000-euro-bekommen-haben-a-849605.html>.
- Heinen, E. (1962). *Die Zielfunktion der Unternehmung*. In H. Koch (Ed.), *Zur Theorie der Unternehmung. Festschrift zum 65. Geburtstag von Erich Gutenberg* (S. 9 – 71). Wiesbaden: Gabler.
- Herrmann, S. (2012). *Kommunikation bei Krisenausbruch: Wirkung von Krisen-PR und Koorientierung auf die journalistische Wahrnehmung*. Wiesbaden: Springer VS.

- Hirsch, B., & Schneider, Y. (2010). Erklärungs- und Gestaltungsbeiträge verhaltenswissenschaftlicher Theorien für eine integrierte Rechnungslegung. *Z Plan Unternehmenssteuerung*, 7 – 35. doi:10.1007/s00187-010-0101-8.
- Hofmann, T., & Braun, S. (2008). Die Rolle der Kommunikation im interdisziplinären Krisenmanagement. In T. Nolting & A. Thießen (Eds.), *Krisenmanagement in der Mediengesellschaft, Potenziale und Perspektiven der Krisenkommunikation* (pp. 135 – 146). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Kahneman, D. (2011). *Schnelles Denken, langsames Denken*. München: Siedler Verlag.
- Kahneman, D., & Tversky, A. (1979). Prospect theory: an analysis of decisions under risk. *Econometrica*, 47(2), 263 – 291.
- Kay, J. (2013). Sometimes the best that a company can hope for is death. *Financial Times Online*. Retrieved March 22, 2015, from <http://www.ft.com/intl/cms/s/0/890d642e-08da-11e3-ad07-00144feabdc0.html#axzz3V2gMPU4X>.
- Krystek, U., & Moldenhauer, R. (2007). *Handbuch Krisen- und Restrukturierungsmanagement: generelle Konzepte, Spezialprobleme, Praxisberichte*. Stuttgart: W. Kohlhammer GmbH.
- Landes, M., & Steiner, E. (2013a). *Psychologie der Wirtschaft*. Wiesbaden: Springer VS.
- Landes, M., & Steiner, E. (2013b). Psychologische Auswirkungen von Change Prozessen: Widerstände, Emotionen, Veränderungsbereitschaft und Implikationen für Führungskräfte. In M. Landes & E. Steiner (Eds.), *Psychologie der Wirtschaft* (S. 723 – 750). Wiesbaden: Springer VS.
- Mankiw, N. G. (1999). *Grundzüge der Volkswirtschaftslehre*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Maslow, A. H. (1977). *Motivation und Persönlichkeit*. Olten: Walter.
- Mayr, A., & Reijniers, J. (2013). Interim Management zur Lösung von Krisen und anderen Unternehmenssituationen. In M. W. Exler (Ed.), *Restrukturierungs- und Turnaround-Management* (S. 19 – 36). Berlin: Erich Schmidt Verlag.
- Müller, L. (1998). Der Fall Daimler-Benz und die A-Klasse, Außer Spesen nichts gewesen? In G. Bentle & L. Rolke (Eds.), *Konflikte, Krisen und Kommunikationschancen in der Mediengesellschaft* (S. 111 – 135). Vistas.

- Schiessler, B. (2013). Die Rolle der Organisationsentwicklung im Change Management. In M. Landes & E. Steiner (Eds.), *Psychologie der Wirtschaft* (S. 589 – 611). Wiesbaden: Springer VS.
- Schmid, S. (2012). *Steuern, Wahrnehmung und Entscheidungsprozesse Eine interdisziplinäre Analyse der Wirkungen menschlicher Informationsverarbeitung auf Steuersysteme*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Schumpeter, Joseph A. (2007). *Geschichte der ökonomischen Analyse*. (Hrsg. Elizabeth Schumpeter). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Susenburger, H.-J. (2012). Die Chronik von Aufstieg und Fall. *Frankfurter Allgemeine Online*. Retrieved March 21, 2015, from http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/unternehmen/schlecker-die-...fstieg-und-fall-11770608.html?printPagedArticle=true#pageIndex_2.
- Triebel, C. (2013). Entscheidungsverhalten, schnelle vs. langsame Entscheidungen. In M. W. Exler (Ed.), *Restrukturierungs- und Turnaround-Management* (S. 363 – 376). Berlin: Erich Schmidt Verlag.
- Vogler, P. (2013). Kommunikation in der Krise. In M. W. Exler (Ed.), *Restrukturierungs- und Turnaround-Management* (S. 59 – 79). Berlin: Erich Schmidt Verlag.
- von der Hagen, H. (2012). Dubiose Geschäft mit den Kindern. *Süddeutsche Zeitung Online*. Retrieved September 21, 2014, from <http://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/razzia-bei-insolventer-drogeriekette-was-die-staatsanwaltschaft-bei-schlecker-sucht-1.1415733-2>.
- Witte, E., & Timm, A. L. (1977). *Entscheidungstheorie: Texte und Analysen*. Wiesbaden: Gabler.

Teil IV Verhaltenswissenschaftliche Ansätze zur Krisenbewältigung

9 Man muss die Menschen im Turnaround mitnehmen! – Veränderungsfähigkeit der Führungskraft in Restrukturierung und Sa- nierung im Gegenhorizont der interdisziplinären Debatte

Beatrix Palt¹

¹ Prof. Dr. Beatrix Palt: FOM Hochschule für Oekonomie & Management Hamburg, Schwerpunkt Organisation, Projektmanagement & Turnaround Management.
E-Mail: beatrix.palt@fom.de

Inhalt

Tabellenverzeichnis	283
1 Einleitung.....	284
2 Methodischer Zugang.....	286
2.1 Methodologische Vorüberlegungen.....	286
2.1.1 Suchtstrategie des Samplings	286
2.1.2 Auswertung der Daten	287
2.2 Theoretische Rahmung	288
3 Die Diskursanalyse.....	290
3.1 Einführung.....	290
3.1.1 Bergauer: Führen aus der Unternehmenskrise	291
3.1.2 Lützenrath, Peppmeier, Schuppener: Bankstrategien für Unternehmenssanierungen	294
3.1.3 Henzler: Vision und Führung	296
3.1.4 Stadler: Die Kultur des Veränderns	299
3.2 Darstellung der Eckfälle	301
3.2.1 Thiesen: Die Menschen und ihre Belange in Veränderungen berücksichtigen	302
3.2.2 Streit: Auf den Kontext kommt es an	303
3.2.3 Bliesner, Liedtke, Rohn: Change Agents für Nachhaltigkeit.....	305
3.3 Zusammenfassung des Befunds	307
4 Diskussion des Befunds	309
4.1 Diskussion des Befunds im Lichte der Persönlichkeitsforschung ...	309
4.1.1 Persönlichkeitspsychologie.....	309
4.1.2 Neurobiologisch inspirierte Persönlichkeitsforschung	313
4.2 ... im Lichte der Erziehungswissenschaften.....	315
5 Ergebnis und Ausblick	319
Literaturverzeichnis.....	321

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Soll-Profil eines Change-Agent 305

Tabelle 2: Soll-Profil für Führungskräfte in der Veränderung..... 311

1 Einleitung

Die meisten Sanierungen und Restrukturierungen scheitern daran, dass die Ziele nicht erreicht werden² und der Mensch als handelnder Akteur vernachlässigt wird. Dennoch ist der rudimentäre wissenschaftstheoretisch fundierte Diskurs zu Restrukturierung und Sanierung weitgehend auf die Betriebswirtschaftslehre beschränkt. Als Reaktion ist zwar die Anzahl an Publikationen stetig gewachsen³. Allerdings sind diese weitgehend auf Ursachenbeschreibung, strukturelle, organisatorische und prozessuale Veränderungen sowie Finanz, Controlling- und Risikomanagement fokussiert⁴. In den meisten Fällen handelt es sich um Managementliteratur, d.h. um Ratgeber, die auf der Grundlage von praktischen Erfahrungen Praxistipps geben. Nur selten werden Personalthemen behandelt⁵. Der Mensch wird tendenziell als Kostenfaktor im Zusammenhang mit Personalkostenreduzierungen unter dem Stichwort „Sonstige Stakeholder“⁶ betrachtet. Dies überrascht, da Sanierung und Restrukturierung oft am Menschen bzw. an der Fähigkeit zur Veränderung und zur Führung von Veränderung scheitern. Dieser Aspekt wird jedoch bislang im theoretischen Diskurs nicht ausreichend reflektiert. Zu beobachten ist, dass in einem normativen Diskurs gefordert wird, die Beteiligten durch eine professionelle Kommunikation und Partizipation, d.h. durch aktive Einbindung in die Sanierung zu überzeugen⁷. Hinterfragt wird jedoch weder die Veränderungsfähigkeit von Führungskräften noch, ob und wie Führungskräfte für diese Rolle ausgebildet werden (können). Die Erarbeitung eines Soll-Kompetenzprofils von Change Agents auf der Grundlage einer Diskursanalyse⁸ kann als erster Schritt in die richtige Richtung gesehen werden. Allerdings bleibt auch in dieser Publikation die These unbeantwortet im Raum stehen, dass die Persönlichkeit zwar eine maßgebliche Rolle spielt, die Kernkompetenzen aber nur bedingt erlernbar sind⁹.

Auf dieses Forschungsdesiderat reagierend, geht der Beitrag der Frage nach, ob und inwieweit Führungskräfte fähig und dazu ausbildbar sind, eine Restrukturierung und Sanierung zu führen.

² Picot. & Freudenberg et al., 1999, S. 2.

³ Z.B. Bibeault 1982; Krystek 1987.

⁴ Z.B. Jäger 2010; Naujoks 2012.

⁵ Z.B. Arlinghaus & Eickmeier 2007.

⁶ Z.B. Baur et al. 2012.

⁷ Z.B. Faulhaber & Landwehr 2006; Kotter 2007.

⁸ Bliesner, A. & Lietdke, C. et al. 2013.

⁹ Ebd.

Dazu wird im ersten Schritt das Diskursfeld der Veränderungsfähigkeit von Führungskräften in der Sanierung und Restrukturierung rekonstruiert. Ausgehend von der Annahme, dass es im betriebswirtschaftlichen Diskurs implizite Annahmen zur Veränderungsfähigkeit und zur Erlernbarkeit dieser Rolle gibt, werden diese durch die Diskursanalyse offen gelegt. Im zweiten Schritt werden die Ergebnisse der Analyse gegen das Forschungsfeld der Persönlichkeitsforschung, d.h. der Persönlichkeitspsychologie¹⁰ und der neurobiologisch inspirierten Persönlichkeitsforschung¹¹ gespiegelt. Dabei wird der Frage nachgegangen, welche Rolle Charaktereigenschaften spielen bzw. ob und wie diese veränderbar bzw. erlernbar sind. Dabei zeigt sich die bislang unterschätzte Rolle von unbewusstem/informellem Lernen und Lernen aus Erfahrung. Im dritten Schritt wird der Befund gegen den erziehungswissenschaftlichen Diskurs gespiegelt¹². Dabei werden die Möglichkeiten und Grenzen des Lernens aus Erfahrung zur Stärkung der Veränderungs- und Führungskompetenz in Sanierung und Restrukturierung ausgelotet. Abschließend werden Eckpfeiler zur Theoriebildung und Implikationen für das Praxisfeld diskutiert.

Unter Verwendung eines qualitativen methodischen Ansatzes werden in einer Diskursanalyse die ausgewählten Dokumente analysiert. Die Ergebnisse der Analyse werden, orientiert an den zentralen Kategorien Veränderungsbereitschaft und Persönlichkeitsentwicklung, zusammenfassend dargestellt und aus einer interdisziplinären Perspektive der Persönlichkeitsforschung und der Erziehungswissenschaft interpretiert.

¹⁰ McRae & Costa 1999; McRae & John 1992.

¹¹ Roth 2003; Brand & Markowitsch 2008.

¹² Z.B. Gruber & Palonen 2007.

2 Methodischer Zugang

2.1 Methodologische Vorüberlegungen

In dieser Studie geht es um die Analyse der Diskursformationen sowie der direkten und indirekten Bezüge zur Veränderungsfähigkeit von Führungskräften in der Sanierung und Restrukturierung im Diskurs der Betriebswirtschaftslehre. Es wird untersucht, ob und welche expliziten und impliziten Bezüge zur Veränderungsfähigkeit im Text hergestellt werden.

Dazu wird die Veränderungsfähigkeit von Führungskräften in der Sanierung und Restrukturierung diskursanalytisch im Sinne eines methodologischen Konzepts und eines methodischen Verfahrens betrachtet¹³. Dabei geht es um „eine Konstruktion von Gegenstandsfeldern und Bedeutungen einerseits und eine Konstitution von Subjekten als Adressaten und Akteure der diskursiven Praxis andererseits.“¹⁴ Hierbei geht es immer um die „Analyse von Sprachgebrauch bzw. von mündlichen oder schriftlichen Texten... im Hinblick auf (formale) Regelstrukturen oder inhaltliche Strukturierungen.“¹⁵ Da die Diskursanalyse selbst kein Methodenset zur Verfügung stellt, sondern als Forschungsperspektive zu verstehen ist,¹⁶ werden die Dokumente in dieser Studie mithilfe inhaltsanalytischer Verfahren analysiert. Die induktiv angelegte Inhaltsanalyse orientiert sich dabei am Theorierahmen und an der Methodologie der Grounded Theory, insbesondere am Theoretical Sampling als Strategie zur Datenerhebung, am kontrastiven Vergleich der Dokumente und am induktiven Vorgehen bei der Entwicklung von Kategorien.¹⁷ Als Auswertungsmethode wird auf die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring zurückgegriffen.¹⁸

2.1.1 Suchtstrategie des Samplings

Eine erste Untersuchung des Forschungsfeldes zeigt, dass es bislang keine expliziten Forschungen zur Veränderungsfähigkeit von Führungskräften in der Sanierung und Restrukturierung in Deutschland bzw. im deutschsprachigen Raum gibt. Deshalb wird die Suchstrategie für den Datenkorpus im Hinblick auf dieses

¹³ Vgl. Keller 2011; Keller & Hirseland et al. 2011; 2010.

¹⁴ Langer & Wrana 2010, S. 335.

¹⁵ Keller & Hirseland 2011, S. 10.

¹⁶ Keller 2011, S. 9.

¹⁷ Vgl. Strauss/Corbin 1996; Glaser & Strauss 2010.

¹⁸ Mayring 2010a; b.

eingengegte thematische Feld gewählt. Allerdings werden Ecktexte aus dem Bereich ‚Change Management‘ hinzugezogen, um das Sample um Aspekte zu erweitern, die in den Dokumenten zur Veränderungsfähigkeit von Führungskräften in der Sanierung und Restrukturierung nicht vorkommen, das Sample zu sättigen und weitere Kategorien zu bilden.

Für die Analyse werden deutschsprachige Dokumente aus der Betriebswirtschaftslehre (1988-2013) herangezogen. Auswahlkriterium ist die Häufigkeit der Zitation, so dass die diskursdominierenden Texte einbezogen sind. Auf der Grundlage der ersten Sichtung der meistzitierten Dokumente hat sich die Annahme verstärkt, dass eher von impliziten als von expliziten Bezügen auszugehen ist.

Das Vorwissen der Autorin spielt für diese Studie und für die Auswahl der Texte eine große Rolle und wird hiermit expliziert. Dieses Vorwissen resultiert aus der Lehrtätigkeit für das Fach ‚Turnaround Management‘, verbunden mit einem tiefen Einblick in den Diskurs sowie aus der langjährigen Praxis als Unternehmensberaterin mit dem Schwerpunkt Organisation, Projektmanagement und Turnaround Management.

Im Sinne der Grounded Theory wird ein iteratives Verfahren angewendet und zunächst eine begrenzte Anzahl an Texten analysiert. Ausgehend von der Analyse eines Textes und den daraus gewonnenen Kategorien werden weitere Texte hinzugezogen. Ziel ist es, die durch die Analyse des ersten Textes gewonnenen Ergebnisse durch die Analyse der weiteren Texte zu bestätigen, zu widerlegen, zu relativieren oder zu erweitern, bis eine ‚theoretische Sättigung‘ vorliegt. Grundlage ist die vergleichende Analyse von Textsequenzen, Fallvergleichen bis hin zur Theorie- und Typenbildung durch den gesamten Analyseprozess. Dabei geht es darum, „...den Forschungsstand... voranzutreiben, d.h. mit einem minimalen Aufwand an Datenerhebung ein Maximum an Datenanalyse und folgender Theoriebildung zu erreichen.“¹⁹

2.1.2 Auswertung der Daten

Da die Diskursanalyse kein methodisches Instrumentarium zur Analyse der Texte bereitstellt, werden die Daten entsprechend den Methoden der qualitativen Inhaltsanalyse ausgewertet (Mayring 2010a; b) und mit einem noch zu entwickelnden deduktiv-induktiven Kategoriensystem analysiert. Durch die kontrastierende

¹⁹ Hildenbrand 2010, S.41f.

Untersuchung der Dokumente werden sich die impliziten und expliziten Annahmen zur Veränderungsfähigkeit von Führungskräften in der Sanierung und Restrukturierung herausarbeiten lassen. Dieser Prozess eröffnet die Möglichkeit, verborgene pädagogische Annahmen zu identifizieren und Implikationen für die Ausbildung respektive die Persönlichkeitsentwicklung und Potentialentfaltung von Führungskräften für Sanierung und Restrukturierung zu identifizieren. Diese werden in einem nächsten Schritt gegen Lerntheorien und empirische Erkenntnisse der Persönlichkeitsforschung und der pädagogischen Forschung gespiegelt und interpretiert, um daraus Implikationen für die Theoriebildung aber auch für das Praxisfeld abzuleiten.

2.2 Theoretische Rahmung

Die Frage, wie sich der Diskurs zur Veränderungsfähigkeit von Führungskräften in der Sanierung und Restrukturierung formiert und welche expliziten und impliziten Annahmen zur Professionalisierung und mithin zum Lernen sich identifizieren lassen, ist bislang nicht bearbeitet worden. Auf der Grundlage der Diskursanalyse lässt sich zwar herausarbeiten, wie sich der Diskurs formiert und welche Annahmen zur Veränderungsfähigkeit und zum Professionsverständnis sich identifizieren lassen. Jedoch bedarf es zur Interpretation der Befunde der Spiegelung des betriebswirtschaftlichen Diskurses gegen die Diskurse anderer Disziplinen, mit denen Veränderungsfähigkeit als zentrale Kategorie dieser Untersuchung erfasst und konzeptionell bearbeitet werden kann.

Als erste theoretische Perspektive, gegen die die Ergebnisse der Diskursanalyse gespiegelt werden, bietet sich der Diskurs der Persönlichkeitsforschung der Psychologie²⁰ und der neurobiologisch inspirierten Persönlichkeitsforschung an²¹. Denn es wird angenommen, dass sich von ihr theoretische und empirisch überprüfte Implikationen ableiten lassen ob, inwieweit und wie Persönlichkeitsmerkmale – vor allem im Erwachsenenalter - stabil oder veränderbar sind. Da beide Disziplinen von der Beobachtung und von der Annahme ausgehen, dass der Kern unserer Persönlichkeit, d.h. unser Charakter bzw. Temperament, in den Grundzügen stabil ist, könnte darin eine pädagogische Begrenzung oder Einschränkung der Veränderungsfähigkeit von Führungskräften in der Sanierung und Restrukturierung und mithin der Erlernbarkeit der Rolle liegen. Andererseits sind mit

²⁰ Z.B. McRae & Costa 1990; 1997; McRae & John 1992; Pervin & Cervone et al. 2000; Srivatsava & John et.al. 2003; Neyse & Asendorpf 2012.

²¹ Z.B. Roth 2003; 2009; Brand & Markowitsch 2009; Hüther 2009; Fuchs 2010.

dem Novizen-Experten-Paradigma²² und auf der Grundlage der Frage, wie das Gehirn lernt, Modelle und Theorien wissenschaftstheoretisch reflektiert und empirisch überprüft worden, wie sich die Persönlichkeit – auch im Erwachsenenalter – entfalten und wie sich Potentiale durch Lernen entwickeln lassen können.

Die zweite Perspektive, gegen die die Ergebnisse der Untersuchung des betriebswirtschaftlichen Diskurses gespiegelt werden, ist der reflektierende Diskurs der allgemeinen Pädagogik zur Persönlichkeitsentwicklung und Potentialentfaltung. Dazu wird der Diskursstrang zur Expertisebildung aufgenommen, der die Erkenntnisse der Neurobiologie zu personeninternen Phänomenen, zu generell erlernbaren Phänomenen und zu domänenspezifischen Phänomenen aufnimmt und durch empirische Forschungen und theoretische Reflexionen erweitert.²³

Diese Herangehensweise ermöglicht, dass der Diskurs der Betriebswirtschaftslehre zunächst gegen einen reflektierenden Diskurs (Beobachtung zweiter Ordnung) und im nächsten Schritt gegen einen diesen Diskurs reflektierenden pädagogischen Diskurs im Sinne einer reflexionstheoretischen Beobachtung (Beobachtung dritter Ordnung²⁴) gespiegelt werden kann.

²² Dreyfuss & Dreyfuss 1987.

²³ Z.B. Gruber 1994.

²⁴ Vgl. Krause 2005, S. 129f.

3 Die Diskursanalyse

Auswertung des Feldes: Veränderungsfähigkeit von Führungskräften in Sanierung und Restrukturierung im Diskurs der Betriebswirtschaftslehre.

3.1 Einführung

In diesem Kapitel wird der Diskurs zu Sanierung und Restrukturierung analysiert, in dem die Veränderungsfähigkeit von Führungskräften explizit oder implizit thematisiert wird. Aufgrund des stark eingeschränkten Diskursfeldes werden vor allem Dokumente in den Blick genommen, die sich grundsätzlich mit der Rolle von Führungskräften in der Sanierung und Restrukturierung auseinandersetzen. Zur Analyse werden die am meisten zitierten, in deutscher Sprache veröffentlichten Dokumente seit 1988 untersucht, so dass die diskursdominierenden Texte einbezogen sind. Daraus ergibt sich eine Bandbreite aus wissenschaftlichen Dokumenten, Lehrbüchern, teils theoriebasierten, teils praxisorientierten Fachartikeln und praxisorientierten Ratgebern²⁵. Die Auswahl der Dokumente für die nun folgende Analyse orientiert sich an der Frage, ob die Rolle der und die Anforderungen an Führungskräfte thematisiert werden. Es wird analytisch herausgearbeitet, welche expliziten und impliziten Annahmen zur Veränderungsfähigkeit von Führungskräften in der Sanierung und Restrukturierung sich aus dem Text ableiten lassen. Dazu werden zunächst das Dokument und der Veröffentlichungskontext vorgestellt und anschließend werden die Dokumente analysiert. Die Analyse der Dokumente erfolgt in drei Schritten: Im ersten Schritt wird der Inhalt zusammengefasst und verdichtet. Im zweiten Schritt werden die konzeptionellen Hinweise zur Veränderungsfähigkeit von Führungskräften in der Sanierung und Restrukturierung herausgearbeitet und im dritten Schritt werden die eruierten Inhalte diskutiert.

In diesem Abschnitt werden drei Dokumente analysiert, die mit der Suchstrategie ‚Führung, Sanierung; Restrukturierung‘ unter den zehn am meisten zitierten Dokumenten erscheinen. Innerhalb dieser Liste sind es die einzigen Dokumente, die den Aspekt der Führungskraft explizit bearbeiten. Die Dokumente können unterschiedlichen Dokumententypen zugeordnet werden. Bei keinem der Dokumente erscheinen die gesuchten Begrifflichkeiten im Titel. Die nachfolgenden Dokumente wurden für eine Feinanalyse ausgewählt, weil sie das Spektrum des

²⁵ Aus Platzgründen muss auf eine Übersicht über die analysierten Texte verzichtet werden; dargestellt werden nachfolgend lediglich die Texte, die einer Feinanalyse unterzogen wurden.

theoretischen und/oder des operativen Diskurses in der Betriebswirtschaftslehre repräsentieren.

3.1.1 Bergauer, A. (2003): Führen aus der Unternehmenskrise. Leitfaden zur erfolgreichen Sanierung

Zu den Inhalten

Bei dem vorliegenden Dokument handelt es sich um ein Dokument, das sich dem BWL-Diskurs zuordnen lässt, ohne dass eine explizite theoretische Rahmung oder ein Erkenntnisinteresse formuliert werden. Im Text wird Bezug genommen auf eine frühere, theoriebasierte empirische Studie der Autorin (2001) zur inhaltlichen Ausgestaltung von Maßnahmen zur Krisenbewältigung und zur Umsetzung in den Bereichen Organisation und Führung. Ziel der Autorin ist es, die Erkenntnisse der vorherigen, empirischen Studie zu verdichten und ein Nachschlagewerk für Entscheider mit strukturierten Handlungsempfehlungen zur Verfügung zu stellen.

Wie wird nun die Veränderungsfähigkeit von Führungskräften in der Unternehmenskrise dargestellt?

Das Dokument ist eine Monographie, die aus fünf Kapiteln besteht: Im ersten Kapitel ‚Deutsche Unternehmen in der Krise‘ werden die begrifflichen Grundlagen erläutert. In einem Unterkapitel werden die Ergebnisse der empirischen Studie von 2001 verdichtet vorgestellt. Im zweiten Kapitel werden Ursachenforschung und Zieldefinition erläutert, bevor anschließend im Hauptkapitel des Bandes (Kap. 3) das Krisenbewältigungsprogramm in den Fokus rückt. Im vierten Kapitel werden Handlungsempfehlungen für das Praxisfeld abgeleitet und abschließend als ‚Kernelemente einer erfolgreichen Krisenbewältigung‘ zusammengefasst und diskutiert.

Der Aufbau des Buches verfolgt die klassische Argumentationslinie von der Krisenerkennung über die Krisenbewältigung bis hin zu den Handlungsempfehlungen. Es setzt durch den permanenten Rückbezug auf die empirische Studie, d.h. Zitate von Beteiligten und Zitation von Ergebnissen, Akzente im Hinblick auf das Praxisfeld.

Interpretation

Die im Dokument identifizierten expliziten und impliziten Perspektiven und Bezüge auf die Veränderungsfähigkeit von Führungskräften können mit den folgenden Kategorien zusammengefasst, verdichtet und interpretiert werden.

Begrifflichkeit, Fokus und Perspektive sowie normative Basis

Im Dokument wird die Führungskraft, die aus der Unternehmenskrise führt, schlicht als ‚Führungskraft‘ betitelt. Auf der Grundlage von Studien wird hergeleitet, dass die Bewältigung von Unternehmenskrisen in der Regel mit der Neubesetzung der Schlüsselpositionen einhergeht. In 60% der Fälle übernimmt ein neuer Vorsitzender die Unternehmensführung und führt das Unternehmen aus der Krise heraus. Die im Dokument explizit beschriebene Logik der Argumentation besteht darin, dass in den meisten Fällen Managementfehler zur Unternehmenskrise geführt haben und dass aufgrund der dadurch entstandenen Vertrauenskrise das Management ausgetauscht werden muss.

Rolle und die Anforderungen an die Führungskraft in Sanierung und Restrukturierung

Die im Dokument beschriebene Rolle der Führungskraft ist die eines Krisenbewältigers. Die Aufgabe besteht darin, im Sinne von ‚Leadership‘ zu führen und zu motivieren. Im Hinblick auf die Anforderungen werden jedoch weniger Anforderungen an die Persönlichkeit, als vielmehr Aufgaben formuliert: So stehen der Aufbau von Druck und der Abbau von Barrieren ebenso im Mittelpunkt des Aufgabenprofils, wie Kontinuität, konsequente Führung und die Förderung des Zusammenhalts. Zur Veränderungsfähigkeit lassen sich im Text keine expliziten Bezüge feststellen. Im Dokument wird polarisiert zwischen Führungskräften, die die Krise verursacht haben und ausgetauscht werden müssen, Führungskräften, die der Aufgabe gewachsen sind und ggf. Externen, die ihre Erfahrung mit Sanierung und Restrukturierung zusteuern.

Organisationaler Kontext und Zeitstruktur

Im Dokument wird die Projektstruktur als optimale Organisationsstruktur zur Krisenbewältigung gesetzt ohne zu beschreiben, wie Unternehmen, die nicht projektorientiert arbeiten, diese Herausforderung bewältigen sollen. Zu beobachten ist, dass die Zeitstruktur den Handlungsrahmen vorgibt: Als oberste Maxime gilt Schnelligkeit. Vor dem Hintergrund des Handlungsdrucks wird die sofortige Überprüfung des Fähigkeitsprofils der Führungskräfte vorgeschlagen und ggf. die sofortige Implementierung von Externen mit Sanierungserfahrung (S. 188). Dabei

fällt auf, dass keine Kriterien für das Führungsprofil von internen Führungskräften und/oder für Externe mit Sanierungserfahrung benannt, begründet und diskutiert werden. Damit fehlt die Grundlage für die Bewertung von Kompetenzen.

Hinweise zur Erlernbarkeit der Rolle

Es gibt keine expliziten Aussagen zur Veränderungsfähigkeit im Dokument. Auch lassen sich keine direkten Bezüge zur Erlernbarkeit der Rolle finden. Allerdings lassen die Ausführungen zur Neubesetzung von Schlüsselpositionen und zur Überprüfung der Fähigkeitsprofile den Schluss zu, dass implizit davon ausgegangen wird, dass die Fähigkeiten vorhanden sind oder nicht und dass diese nicht bzw. nicht so schnell erlernt werden können. Da vor allem bei Externen mit Sanierungserfahrung speziell auf die Erfahrung abgehoben wird, wird zudem ein weiterer impliziter Bezug zur Erlernbarkeit durch Erfahrung hergestellt: Veränderungsfähigkeit kann durch Erfahrung erlernt werden. Oder anders ausgedrückt: Bei Führungskräften mit Sanierungserfahrung wird Veränderungsfähigkeit implizit unterstellt.

Didaktische und methodische Anforderungen

Entsprechend gibt es keine expliziten Hinweise zu didaktischen und/oder methodischen Anforderungen.

Sprachduktus

Der Sprachduktus ist dringlich. Ausgangspunkt für die Dringlichkeit sind die personengebundene Schuldfrage und die dadurch ausgelöste Vertrauenskrise in die Führung.

Diskussion

Das Dokument zeichnet sich vor allem dadurch aus, dass es den klassischen Ablauf von der Krisenerkennung bis zu Krisenbewältigung beschreibt und durch empirische Daten anreichert. Maßnahmenidentifikation und –umsetzung stehen im Mittelpunkt der Ausführungen. Der Führung und den Anforderungen an die Führungskraft in der Unternehmenskrise wird zwar ein zentraler Stellenwert zugewiesen, aber im Dokument nur wenig Raum gegeben. Offen bleibt, ob und wie die Rolle erlernbar ist. Es ist ein konstruierter linearer Zusammenhang zwischen Managementfehlern und einer Vertrauenskrise identifizierbar, der mit dem Austausch der Führungskraft verknüpft wird. Damit wird dem Dokument der Raum entzogen, Veränderungsfähigkeit zu thematisieren. Das dieser Argumentation

zugrunde liegende Problem ist die empirische Studie. Unbestritten ist der empirische Befund, dass in 60% der Unternehmenskrisen die Führungskraft ausgetauscht wird. Daraus den verallgemeinernden Schluss zu ziehen, dass eine Führungskraft, die Managementfehler zu verantworten hat, nicht veränderungsfähig ist, ist einerseits eine gewagte, undifferenzierte These und greift andererseits zu kurz, weil das Lernen aus Fehlern per se ausgeschlossen wird.

3.1.2 Lützenrath, C., Peppmeier, K. & Schuppener, J. (2003): Bankstrategien für Unternehmenssanierungen. Erfolgskonzepte zur Früherkennung und Krisenbewältigung

Zu den Inhalten

Auch dieses Dokument ist den Ratgebern für das Praxisfeld, d.h. dem operativen Diskurs in der Betriebswirtschaftslehre zuzuordnen: Die Autoren bezeichnen es in ihrem Vorwort als „Praktikerhandbuch“ (S. V).

Das Dokument besteht aus dreizehn relativ kurzen Kapiteln. Es beginnt mit einem Kapitel zur Entstehung und Erkennung von Unternehmenskrisen, schließt mit einem Unterkapitel zu Insolvenzeröffnungsgründen an und behandelt dann in den nachfolgenden Kapiteln die Themen: Sofortmaßnahmen, Erstellung eines Maßnahmenkatalogs, Kommunikation in der Unternehmenskrise, M&A, Finanzwirtschaftliche Sanierung, Prüfungspflichten, Haftung und Risiken, Unternehmenssanierung in der Insolvenz, Kreditvergabe in der Insolvenz, Anfechtung in der Insolvenz und Verwertung von Sicherheiten. Die Monografie hat weder eine Einleitung, noch Zwischenresumées noch ein Ergebniskapitel. Die Themen sind bankenspezifisch ausgerichtet mit einem expliziten Schwerpunkt auf dem Themenkomplex der Insolvenz. Das Dokument ist auf die Zielgruppe hin ausgerichtet, d.h. auf Banken und Sparkassen, die Krisenunternehmen bei der Sanierung beraten. In dem Dokument wird die Veränderungsfähigkeit von Führungskräften nicht explizit diskutiert. Allerdings lassen sich implizite Bezüge durch eine diskursanalytische Vorgehensweise herausarbeiten:

Interpretation

Begrifflichkeit, Fokus und Perspektive sowie normative Basis

In diesem Dokument werden Führungskräfte in der Unternehmenssanierung als ‚professionelles Management‘ oder einfach als Führungskräfte bezeichnet. Der Fokus des Textes liegt auf der Umsetzung von Sanierungsmaßnahmen. Der Satz „Alte Zöpfe müssen abgeschnitten werden, um die Krisensituation nachhaltig beseitigen zu können“ (S. 42) illustriert die normative Basis: Gefordert wird ein radikaler Schnitt als Grundlage für die Umsetzung eines radikalen Veränderungsprozesses, der professionell zu managen ist.

Rolle und die Anforderungen an die Führungskraft in Sanierung und Restrukturierung

Die Rolle der Führungskraft besteht laut diesem Dokument darin, die im Sanierungskonzept angeführten Maßnahmen umzusetzen. Die Fähigkeit, motivieren zu können, gilt als zentrale Anforderung an die Führungskraft. Die darüber hinaus formulierten Anforderungen unterstreichen die geforderte Professionalität: den Überblick zu behalten, die Prioritäten richtig zu setzen, und selbstkritisch zu handeln. Unklar bleibt, welche persönlichen Eigenschaften, z.B. Veränderungsfähigkeit gewünscht werden. Die formulierten Anforderungen gelten als Qualifikation für eine professionelle Unternehmenssanierung. Als Gradmesser für den Mangel an Professionalität gilt ein unangemessener, wenig motivierender Führungsstil, ohne dass hinterfragt wird, wie die eigene Motivation zur Veränderung entsteht und welche persönlichen Eigenschaften förderlich sind, um Andere motivieren zu können. Damit wird ein impliziter, theoretisch nicht fundierter Zusammenhang zwischen Professionalität und Veränderungsfähigkeit hergestellt.

Organisationaler Kontext und Zeitstruktur

Das Sanierungskonzept wird in diesem Dokument als Guideline angesehen. Darüber hinaus gibt es keine explizit formulierte Organisations- oder Zeitstruktur.

Hinweise zur Erlernbarkeit der Rolle

Es lassen sich Hinweise zur Erlernbarkeit der Rolle erkennen. Bezüglich der Frage nach impliziten Hinweisen gilt es zu berücksichtigen, dass die Autoren Unternehmensberater sind, die diese Rolle im Vorwort explizieren. Da ein direkter Zusammenhang zwischen den Anforderungen und der daraus resultierenden Professionalität hergestellt wird, kann angenommen werden, dass die Rolle als erlernbar gilt, ohne dass hinterfragt wird, wie.

Didaktische und methodische Anforderungen

Es lassen sich weder direkte noch indirekte Bezüge identifizieren.

Sprachduktus

Der Sprachduktus ist sachlich, aber eindringlich. Sanierung wird als Chance zur Verbesserung beschrieben.

3.1.3 Henzler, H.A. (1988): Vision und Führung. In: Henzler, H.A.: Handbuch Strategische Führung, S. 17-33

Zu den Inhalten

Das Handbuch gehört nach der Suchstrategie zu den zehn am meisten zitierten Texten. Untersucht wurde die Einleitung, da sich hier das Verständnis von Führung und Vision, vor allem im Veränderungsprozess, am deutlichsten manifestiert. Von der Vision als ‚ein Bild künftiger Unternehmensgeschichte‘ ausgehend, wird explizit ein Begründungs- und Wirkzusammenhang zwischen der Unternehmensführung als zentraler Aufgabe im Wandel und der Persönlichkeit der Führungskraft hergestellt. Das Dokument besteht aus acht Kapiteln.

Interpretation

Begrifflichkeit, Fokus und Perspektive sowie normative Basis

In diesem Dokument wird von ‚guten Führern‘ gesprochen, die häufig auch gute Manager sind – umgekehrt jedoch nicht zwangsläufig. Im Mittelpunkt steht das Begriffspaar des Visionärs und Führers. Harte, konsequente und systematische Arbeit beim Umsetzen der Vision bilden den Fokus und können als normative Basis dieses Dokumentes angesehen werden. Dass die Krise als ‚Katharsis‘ bezeichnet wird, illustriert das Grundverständnis. Das Dokument zeichnet sich vor allem durch seine theoretische Rahmung aus: argumentiert wird sowohl führungs- als auch eigenschaftstheoretisch.

Rolle und die Anforderungen an die Führungskraft in Sanierung und Restrukturierung

Im analysierten Dokument wird beschrieben, dass Professionalität auf höchstem Niveau, und zwar explizit nicht nur im Hinblick auf Fachlichkeit, sondern im Hinblick auf die Persönlichkeit, erwartet wird. Bei der Aufgabenbeschreibung fallen die explizite Verbindung von ‚harten‘ und ‚weichen‘ Faktoren sowie die explizite Benennung von Fähigkeiten, die der Charaktereigenschaft ‚Empathie‘ zugeordnet werden können (z.B. Gespür für...), auf.²⁶ Das Aufgabengebiet umfasst:

- Die Entwicklung einer Unternehmenskultur als System mit harten und weichen Faktoren – wobei ein besonderes Augenmerk auf ein entsprechendes Erfahrungsspektrum seitens der Führungskraft gelegt wird
- Die Mobilisierung der Organisation mit besonderem Schwerpunkt auf interner und externer Kommunikation
- Sicherung der Balance zwischen Bewahrung und Erneuerung
- Ein Gespür, wann der Zeitpunkt für Veränderungen und Beschleunigung gegeben sind
- Umsetzung sichtbarer Aktionen

Die Analyse der Aufgaben- und Rollenbeschreibung offenbart implizit eine Mischung aus persönlichen Kompetenzen und Eigenschaften. Die Beschreibung zeigt zudem – im Gegensatz zu den vorherigen Quellen – dass die Wirksamkeit von Führung in den Mittelpunkt gestellt wird und Kommunikation und andere Instrumente als Führungsmittel in den Dienst der Erfüllung gestellt werden.

Organisationaler Kontext und Zeitstruktur

Im Dokument wird – was im Diskurs zu Sanierung und Restrukturierung selten zu beobachten ist – explizit der Zusammenhang zwischen der Organisation und der Führungskraft beschrieben: „Neben den Eigenschaften des Führers müssen die Bedingungen im Unternehmen dazu beitragen, dass die Führungsaufgabe wirksam wahrgenommen werden kann“ (S. 28). Damit werden organisationale Bedingungen des Gelingens formuliert.

Darüber hinaus wird ein Reifeprozess formuliert, der von einem kontinuierlichen organisationalen und hinsichtlich der Führungskraft persönlichen Entwicklungsprozess ausgeht. Der organisationale und der persönliche Reifeprozess werden als miteinander verknüpfte und voneinander abhängige Prozesse eingeordnet.

²⁶ Vgl. die Diskussion in Kap. 4.1 zu den grundlegenden Charaktereigenschaften.

Hinweise zur Erlernbarkeit der Rolle

Entsprechend gibt es im Dokument explizite Bezüge zur Erlernbarkeit der Rolle, die sich in häufig wiederholten Begrifflichkeiten rund um die Themenfelder ‚Erfahrung‘ und ‚Reifeprozess‘ zeigen, z.B. wenn formuliert wird: „Führer und Führungsqualitäten müssen sich entwickeln können“ (S. 28). Dabei wird die Krise nicht nur als ‚Katharsis‘, sondern als Chance zum Lernsprung formuliert: „Events create Leaders.“ (S. 31).

Didaktische und methodische Anforderungen

Im Dokument wird das Unternehmen explizit als Lernumgebung formuliert und angesehen. Dies manifestiert sich in den Ausführungen zur Entwicklung einer Führungskraft: „Zu den wesentlichen Voraussetzungen dafür gehören funktions- und personenbezogene Entwicklungsziele und -möglichkeiten, Verantwortlichkeiten für einzelne Bereiche bzw. Aktionen, Feedback-Mechanismen mit konstruktiven Möglichkeiten der Korrektur, planmäßiger Wechsel zwischen Individual- und Teamverantwortung, Einsatz in Stab und Linie, Inland, Ausland, allgemein ein Klima, in dem Führung auf vielen Ebenen bzw. in vielen Aufgaben praktiziert werden kann.“ (S. 28f.) Hier offenbart sich ein klares Bekenntnis zum Workplace-Learning bzw. Learning-on-the Job, wie es heutzutage im Diskurs zur Professionalisierung in der Erziehungswissenschaft gefordert wird (vgl. Kap. 4.3).

Sprachduktus

Der Sprachduktus ist eindringlich, indem dramatisierende Begrifflichkeiten wie ‚Katharsis‘ und Botschaften wie ‚Crisis create leaders‘ verwendet werden. Mit sprachlichen Mitteln wird auf die dringliche Aufgabe seitens der Unternehmen verwiesen, Führungskräfte grundsätzlich so erfahrungsbasiert auszubilden, dass sie in die Lage versetzt werden, in Krisensituationen zu führen.

Diskussion

In diesem Dokument wird sehr frühzeitig – bereits in den 80er Jahren - theoriebasiert reflektierend ein Zusammenhang zwischen Unternehmenskultur, Führung und Führungserfahrung hergestellt und explizit auf die Bedeutung nicht nur von harten, sondern von weichen Faktoren verwiesen.

Die Rolle der Persönlichkeit und der persönlichen Eigenschaften sowie der Hinweis darauf, dass eine Führungskraft sich durch Erfahrung entwickelt, ist eine Beobachtung, die in den 80er Jahren vereinzelt – auch in anderen Bereichen der

Betriebswirtschaftslehre, z.B. zum Projektmanagement - beschrieben wurde, ohne dass diese Beobachtung in einem interdisziplinären Kontext weiter verfolgt wurde. Gemeint ist die Beobachtung der Fähigkeit, aus Fehlern und aus Erfahrung zu lernen. Damit wird zwar explizit ein Zusammenhang zwischen Veränderungsfähigkeit von Führungskräften in der Sanierung und Restrukturierung bestätigt. Offen bleiben muss jedoch an dieser Stelle die Frage, ob und inwieweit Erfahrung hinreichend für Veränderung ist (vgl. Diskussion des Befunds in Kap. 4.1).

3.1.4 Stadler, K. (2009): Die Kultur des Veränderens. Führen in Zeiten des Umbruchs, S. 29-32

Zu den Inhalten

Dieses Dokument stellt explizit den Veränderungsprozess und die Veränderungsfähigkeit der Organisation, der Führungskräfte und der sonstigen Beteiligten in den Mittelpunkt. Im Mittelpunkt stehen der Mensch, Veränderungskompetenz als Schlüsselkompetenz und ein moralisches Grundverständnis. Ausgangspunkt ist das Menschenbild. Die Monografie gliedert sich in drei Kapitel. Ausgehend von den Werten, die als „Schlüssel für das Organisationsmodell“ erläutert werden (Kap. 1), widmet sich der Autor der Führungskultur, die er im abendländischen Wertedenken verankert (Kap. 2) und schließlich dem Wandel an sich (Kap. 3). Die analysierte Textsequenz (S. 29-32) wurde ausgewählt, weil in ihr bildhaft der Veränderungsprozess als ‚Miteinander-Unterwegs-Sein‘ definiert (S. 29) und das Menschenbild als „Schlüsselstelle des Umbruchs“ erläutert wird. Das untersuchte Dokument ist der Ratgeberliteratur zuzuordnen. Persönliche Erfahrungen werden beschrieben und mit teilweise persönlichen, teilweise allgemeinen, konstruierten Praxisbeispielen und kurzen geschichtlichen Erzählungen (z.B. über den Polarforscher Ernest Shackleton), Legenden, Metaphern etc. angereichert. Es gibt keine Literaturverweise.

Interpretation

Begrifflichkeit, Fokus und Perspektive sowie normative Basis

Die Analyse zeigt, dass die Begriffe ‚Führungskraft‘ oder ‚Chef‘ nur selten genutzt werden, obwohl ‚Führung in Zeiten des Wandels‘ im Titel der Monografie er-

scheint. Hingegen wird mit einer bilderreichen Bandbreite an Begriffen ‚Veränderung‘ illustriert, und zwar als „gemeinsame Reise“, „das Miteinander-Unterwegs-Sein“ und auf das „Expeditionsmodell“ hin argumentiert, das als Sinnbild für Veränderungen den Prozess des Wandels illustriert. (S. 29) Im Mittelpunkt – und meist genannt – steht der Mensch, auch als Begriff. Die Begrifflichkeit dokumentiert das im Dokument transportierte Grundverständnis der Führungskraft im Veränderungsprozess: Im Mittelpunkt stehen der Mensch und seine wertebasierte Grundhaltung zu der Flexibilität gehört. Diese Haltung manifestiert sich in der Formulierung: „Nur Menschen sind fähig, sich selbst ständig zu erneuern.“ (S. 31)

Rolle und die Anforderungen an die Führungskraft in Sanierung und Restrukturierung

Zu beobachten ist, dass die Rolle der Führungskraft in der untersuchten Textsequenz an das Expeditionsmodell als organisatorischen Rahmen gekoppelt wird. Gemäß diesem Grundverständnis steht der Mensch als sich entwickelnder Teil der komplexen Veränderung im Mittelpunkt des Geschehens: „Der Mensch wird im Expeditionsmodell weder als Rädchen noch als Einzelperson eines sozialen Organismus gesehen, sondern als Person, die sich in Wechselwirkung mit anderen selbst ständig weiterentwickelt, die Aufgaben und Verantwortung übernimmt und daran wächst.“ (S. 31) Die Anforderung besteht in dem Anspruch, im Veränderungsprozess Verantwortung zu übernehmen und sich zu entwickeln. Dabei werden auch die individuellen Fähigkeiten einzelner Mensch hervorgehoben: „Menschen haben ein ganz eigenes Profil, eigene Ansichten, einen eigenen Kopf, haben genau das, was ein Unternehmen braucht, um Ideen zu kreieren und harte Nüsse zu knacken.“ An dieser Stelle dokumentiert sich ein Paradigmenwechsel, der darin besteht, dass der Mensch nicht ‚mitgenommen‘, also überzeugt wird, sondern selbst eine Rolle als ‚Gestalter‘ übernimmt.

Organisationaler Kontext und Zeitstruktur

Die Kopplung von Veränderungsprozessen an Struktur und Habitus eines Expeditionsmodells führt zum Paradigmenwechsel, durch den der Mensch als handelnder Akteur in den Fokus rückt. Ausgangspunkt ist die „dynamische Organisation“ und damit Veränderung als permanenter Prozess ohne Anfangs- und Endpunkt, sondern als kontinuierlicher Prozess.

Hinweise zur Erlernbarkeit der Rolle

Im Dokument wird explizit von einem organisationalen und individuellen kontinuierlichen Reifeprozess ausgegangen. Dabei handelt es sich explizit nicht um Fachwissen oder professionelle Expertise, sondern um die Entfaltung von individuellen Fähigkeiten und dem Reifen an den Aufgaben und an der Verantwortung, die übernommen wurde, im Sinne eines informellen Lernprozesses.

Didaktische und methodische Anforderungen

Lernen wird im Dokument als Reifungsprozess beschrieben, der darauf basiert, dass die Menschen in der Veränderung Aufgaben und Verantwortung übernehmen.

Sprachduktus

Die Sprache ist mit Bildern, Metaphern, Vergleichen, Legenden u.ä. sprachlichen Mitteln angereichert. Gleichzeitig ist die Sprache eindringlich, was durch einen Tempus-Wechsel zwischen Präsens und Präteritum verstärkt wird: Dringliche Passagen sind im Präsens geschrieben.

Diskussion

Das Dokument sticht einerseits durch die eindringlichen, bildreichen Beschreibungen hervor, die den Wandel bzw. den Veränderungsprozess und vor allem die zentrale Rolle des Menschen und des Menschenbildes illustrieren. Gleichzeitig lenken die verwendeten Stilmittel und die fehlenden theoretischen Grundlagen von dem Paradigmenwechsel ab, der im Text transportiert wird.

3.2 Darstellung der Eckfälle

Im Folgenden werden drei Ecktexte analysiert, die dazu dienen sollen, das analysierte Sample zu sättigen. Diese Dokumente behandeln zwar den Themenbereich Change Management bzw. Veränderungsmanagement. Gleichwohl sind sie zur Sättigung des Samples geeignet, weil sie Aspekte behandeln, von denen sich Kategorien ableiten lassen, die bislang im theoretischen und im operativen Diskurs zu Sanierung und Restrukturierung vernachlässigt werden: Die Forderung nach der Kenntnis von interdisziplinären Erklärungsansätzen, insbesondere unter Berücksichtigung der Hirnforschung und der Psychologie (Thiessen 2012), den Veränderungsprozess als Lernort (Streit 2012) sowie eine erste Kategorisierung von Kompetenzen von Change Agents im deutschsprachigen Diskurs, die

auf einer Diskursanalyse beruhen (Bliesner & Liedtke et al. 2013). Letztere bietet vor allem im Hinblick auf die weitere methodische Bearbeitung in diesem Artikel ein hohes Anregungspotential. Die Kenntnis dieser Dokumente beruht auf dem Vorwissen der Autorin, die sie in ihren Vorlesungen an der Hochschule einsetzt, um die Rolle des Menschen im Hinblick auf die Persönlichkeit und die Frage, ob und inwieweit Veränderungsfähigkeit und die Führungsrolle erlernbar seien, einsetzt – allerdings mit dem Verweis, dass der Diskurs in der Betriebswirtschaftslehre zu diesen Fragen noch in den Kinderschuhen steckt.

3.2.1 Thiesen, C. (2012): Die Menschen und ihre Belange in Veränderungen berücksichtigen. In: zfo Zeitschrift Führung + Organisation, 03, S. 174-176

Inhalt

Bei diesem Dokument handelt es sich um einen praxisorientierten Fachartikel bzw. um ein Interview mit der Bereichsleitung einer Unternehmensberatung. Ziel des Artikels ist es, den Menschen und seine Bedürfnisse im Veränderungsprozess in den Fokus zu rücken. Ausgangspunkt ist die Beobachtung, dass seit 2009 Sanierung und Restrukturierung an Bedeutung gewinnen, wohingegen Personalthemen in den Hintergrund treten. In dem Dokument wird vor dem Hintergrund der hohen Komplexität von Veränderungsprojekten und der Notwendigkeit der Einbindung der Menschen in den Veränderungsprozess ausgegangen. Argumentationsgrundlage sind die unternehmenspraktischen Erfahrungen der Bereichsleitung. Der Artikel sticht aufgrund eines Absatzes besonders hervor, in dem folgende neue Perspektive in den Diskurs eingebracht wird: „Handlungsbedarf sehe ich den folgenden Bereichen: Die Verantwortlichen sollten noch besser über wissenschaftliche Erkenntnisse, z.B. aus der neuronalen Forschung informiert werden, damit sie verstehen, was sich im Gehirn von Menschen abspielt, wenn sie mit Veränderungen konfrontiert werden. Aber auch psychologische Zusammenhänge gilt es stärker zu berücksichtigen: Welche Reaktionsmuster zeigen Menschen, wenn man in ihr Arbeitsumfeld oder durch Standortveränderungen auch in ihre »persönlichen Sicherheitszonen« eingreift.“ (S. 175)

Interpretation

In diesem Dokument werden zwei Fragen aufgeworfen, die im Hinblick auf die weitere Bearbeitung der Veränderungsfähigkeit von Führungskräften zentral sind:

1. Welche Erkenntnisse könnten aus anderen Disziplinen – im Dokument wird die Hirnforschung vorgeschlagen – in den Diskurs der Betriebswirtschaftslehre importiert werden, um daraus möglicherweise Implikationen für den Umgang mit Veränderungen, möglicherweise sogar für die Veränderungsfähigkeit, ableiten zu können.
2. Welche Hinweise können von anderen Disziplinen – im Dokument wird die Psychologie vorgeschlagen – in den Diskurs der Betriebswirtschaftslehre zu Sanierung und Restrukturierung importiert werden, um die Reaktionsmuster von Menschen in Veränderungsprozessen zu erklären und daraus möglicherweise Implikationen für die Veränderungsfähigkeit abzuleiten?

Auf der Grundlage der aufgeworfenen Fragen lässt sich ein Hinweis zur weiteren Bearbeitung ableiten: Die Einbettung des Befunds der Diskursanalyse des betriebswirtschaftlichen Diskurses zur Veränderungsfähigkeit von Führungskräften in Sanierung und Restrukturierung in die theoretische Rahmung von Diskursen, die erklären, was bei Veränderungen im Gehirn vorgeht und welche Reaktionsmuster hervorgebracht werden. Diesem wird nachfolgend entsprochen, indem der Befund der Diskursanalyse jeweils gegen den Diskurs der Persönlichkeitspsychologie (Kap. 4.1.) und gegen den Diskurs der Neurobiologie gespiegelt (Kap. 4.2) und dann diskutiert wird.

3.2.2 Streit, H.-U. (2012): Auf den Kontext kommt es an. Den Change zu managen, reicht nicht. In: zfo Zeitschrift Führung + Organisation, 03, S. 177-179

Inhalt

Auch dieses Dokument ist aufgrund von Beobachtungen und Erfahrungen in der Praxis entstanden. Es ist von einem Berater und Coach verfasst worden. Ausgehend von der Erfahrung, dass Veränderungen heutzutage kein singuläres Ereignis, sondern ein kontinuierlicher Prozess sind, beschreibt der Autor, dass dieselben Faktoren, die eine Veränderung zum Erfolg führen, das Projekt scheitern lassen können, betrachtet man die Aspekte des Scheiterns nicht als Ursache,

sondern als Symptom eines scheiternden Change-Prozesses. Damit leitet der Autor einen Perspektivwechsel „von der Konzentration auf das aktuelle Projekt hin zur Umgebung dieses Projekts“ ein (S. 178). Damit werden zunächst die Kontextbedingungen in den Mittelpunkt gerückt (Unternehmenskultur, Wechselwirkungen mit anderen Vorhaben und die Frage, wie man sich auf die Zukunft vorbereiten kann) (ebd.). Im nächsten Schritt wird zu einem Aspekt übergeleitet, der im Diskurs zu Change Management neu ist: Der Autor stellt die These auf: „Die beste Gelegenheit, Veränderungskompetenz zu lernen, ist das aktuelle Veränderungsprojekt“ und definiert das Veränderungsprojekt als Lernort. Es wird impliziert, dass Lernen im Projekt zu Veränderungskompetenz führt. Dies steht jedoch im Widerspruch zum ebenfalls im Text beschriebenen Problem, dass Menschen mit negativen Erfahrungen ein Projekt zum Scheitern führen können: „Die Mitarbeiter haben keine Lust (mehr), sich zu beteiligen.“ (S. 177). An dieser Stelle offenbart sich ein gewisses Wunschdenken, dass Veränderungsprojekte dann erfolgreich verlaufen, wenn die Menschen gelernt haben, wie es geht. Daraus lässt sich eine implizite Aussage über das Lernen von Veränderungsfähigkeit ableiten, die im Dokument nicht theoretisch gestützt wird.

Interpretation

Dieses Dokument dokumentiert den Veränderungsprozess als Lern- und Erfahrungsort, in dem Veränderungskompetenzen erworben werden können. Es wird jedoch nicht hergeleitet, auf welcher theoretischen Grundlage dieser Kompetenzerwerb erreicht werden könnte. Dadurch ergeben sich folgende Fragen:

1. Ob und inwieweit kann Veränderungskompetenz erlernt werden?
2. Wie findet Lernen in einem konkreten Lernort statt?
3. Welche didaktischen und methodischen Anforderungen sollten erfüllt sein, damit Lernen im Veränderungsprojekt zu Veränderungskompetenz führt?
4. Welche Rolle spielen positive und negative Erfahrungen?

Zur Klärung dieser Fragen wird das Ergebnis der Spiegelung gegen die Persönlichkeitsforschung (Kap.4.1) gegen den Diskurs der Erziehungswissenschaft gespiegelt, der diese Diskurse rezipiert und reflektiert (Kap. 4.3).

3.2.3 Bliesner, A., Liedtke, C. & Rohn, H. (2013): Change Agents für Nachhaltigkeit. Was müssen sie können? In: zfo Zeitschrift Führung + Organisation, 01, S. 49-53

Inhalte

Bei diesem Dokument handelt es sich um die theoriegeleitete Diskussion des Befunds einer Diskursanalyse im betriebswirtschaftlichen Diskurs. Es geht um die Erhebung eines Soll-Profiles von Change Agents auf der Grundlage einer qualitativen Analyse. Analysiert wurden Kompetenzsystematiken aus den Bereichen Change, allgemeine und berufliche Bildung für Nachhaltigkeit. Diese Kompetenzen wurden kategorisiert in die personale, die soziale, die kognitiv-methodische und die sachlich-fachliche Dimension:

Tabelle 1: Soll-Profil eines Change-Agents

Personale Dimension	Soziale Dimension	Kognitiv-methodische Dimension	Sachlich-fachliche Dimension
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gesunde psychische Konstitution ▪ Selbsterfahrung ▪ Mut zur persönlichen Stellungnahme ▪ Sympathische und gewinnende Persönlichkeit ▪ Glaubwürdigkeit ▪ Loyalität ▪ Positive Grundhaltung ▪ Wahrnehmungs- und Erfahrungsfähigkeit ▪ Humor ▪ Offene Grundeinstellung Veränderungen gegenüber ▪ Partnerschaftliche Grundeinstellung 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Soziale Sensibilität ▪ Gemeinsinnorientierung ▪ Soziales Engagement ▪ Sich und andere motivieren können, aktiv zu sein ▪ Beziehungsmanagement ▪ Kompetenz, Offenheit und Vertrauen herstellen zu können ▪ Kommunikationskompetenz ▪ Kooperationskompetenz ▪ Netzwerkkompetenz ▪ Partizipationskompetenz ▪ Kompetenz bezogen auf Interkulturalität 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zielkompetenz ▪ Organisationskompetenz ▪ Prozesskompetenz ▪ Umsetzungskompetenz ▪ Führungskompetenz ▪ Beratungskompetenz ▪ Selbstmanagement ▪ Wissensbezogene Kompetenzen ▪ Reflexionskompetenz ▪ Problemlösekompetenz ▪ Analytische Kompetenz ▪ Antizipatorische Kompetenz ▪ Chaoskompetenz ▪ Systemkompetenz 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fach- und berufsbezogene Kompetenzen ▪ Fachliches Erfahrungswissen ▪ Fach- und berufsübergreifende Kenntnisse ▪ Prozesswissen

Personale Dimension	Soziale Dimension	Kognitiv-methodische Dimension	Sachlich-fachliche Dimension
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Integrität ▪ Emotionale Kompetenz ▪ Umsetzungskompetenz ▪ Frustrationstoleranz ▪ Moralische Kompetenz ▪ Konstruktiver Umgang mit Vielfalt ▪ Globale Perspektive ▪ Hilfsbereitschaft ▪ Lernbereitschaft ▪ Verständnisbereitschaft 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bereitschaft zu globaler Perspektive individuellen Handelns ▪ Kompetenz im Umgang mit Widerständen und Konflikten ▪ Kompetenz im Umgang mit Macht ▪ Führungskompetenz ▪ Kundenorientierung ▪ Mitarbeiterförderung ▪ Anpassungsfähigkeit 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Strategische Kompetenz ▪ Lernkompetenz ▪ Lernkompetenz ▪ Forschungskompetenz ▪ Evaluationskompetenz ▪ Mobilität ▪ Akquisitionsstärke 	

Quelle Bliesner/Liedtke/Rohn (2013), S. 50.

Interpretation

Das analysierte Dokument ist für die vorliegende Diskursanalyse in doppelter Hinsicht relevant: Fachlich-inhaltlich liefert es ein Soll-Profil eines Change Agents und bedient sich dabei nicht nur Quellen des betriebswirtschaftlichen Diskurses, sondern berücksichtigt auch Dokumente der erziehungswissenschaftlichen Forschung. Methodisch liefert es das Anregungspotential, auf der Grundlage der analysierten Dokumente zur Veränderungsfähigkeit von Führungskräften in der Sanierung und Restrukturierung ebenfalls ein Soll-Anforderungsprofil zu erstellen und zu kategorisieren, welches im Lichte der Persönlichkeitspsychologie gespiegelt und diskutiert werden kann. Das Dokument endet mit dem Befund: „Die personalen Kompetenzen machen im Vergleich zu den anderen Kompetenzen zahlenmäßig einen großen Anteil des Repertoires aus... Die große inhaltliche Bandbreite an personalen Kompetenzen kann auf deren Relevanz oder auch darauf hinweisen, dass in diesem Bereich noch kein breiter Konsens in wissenschaftlichen Debatten gefunden werden konnte.“

Hinsichtlich der für die vorliegende Studie relevanten Frage nach der Veränderungsfähigkeit und der Erlernbarkeit von Veränderungsfähigkeit gibt das Dokument eine unbefriedigende Antwort. Zwar wird erkannt, dass es sich bei personalen Fähigkeiten um „Dispositionen im Sinne von Persönlichkeitseigenschaften“ zu handeln scheint, „für deren Beschreibung und Beeinflussung besondere Regeln gelten.“ (S. 51). Aufgrund dessen, dass Persönlichkeitsforschung nicht die theoretische Rahmung des Artikels ist, wird jedoch lediglich konstatiert: „Dies weist darauf, dass bestimmte Teile des Soll-Profiles... womöglich nicht im herkömmlichen Sinne »erlernt« werden können, sondern bei der Auswahl von Personen, die... ausgebildet werden sollen, vorab zu berücksichtigen sind.“

3.3 Zusammenfassung des Befunds

Die Diskursanalyse offenbart ein ambivalentes Bild hinsichtlich der Frage, ob, inwieweit und wie die Veränderungsfähigkeit in den am meisten zitierten Dokumenten bzw. Ecktexten transportiert wird:

Meist wird davon ausgegangen, dass es sich bei Führungskräften in der Sanierung und Restrukturierung um ‚normale‘ Führungskräfte handelt. Im Mittelpunkt des Soll-Profiles stehen fachliche Anforderungen, Führungsqualitäten, Professionalität und Erfahrung – allerdings wird in den untersuchten Dokumenten nicht oder nur implizit darauf eingegangen, wie diese erworben werden können. Veränderungsfähigkeit wird explizit nur in einem der Dokumente aufgegriffen (Stadler 2009). Der in diesem Zusammenhang eingeläutete Paradigmenwechsel zum Menschen als Mittelpunkt des Veränderungsprozesses bei einer der am häufigsten zitierten Quellen hat jedoch keine theoriebasierte Reflektion im Diskurs der Betriebswirtschaftslehre ausgelöst. Das mag daran liegen, dass es sich bei dem Dokument um einen Praxisratgeber handelt, in dem nicht theoriebasiert argumentiert wird.

Der Zusammenhang zwischen Führungskompetenz und Persönlichkeit wird ebenfalls nur in einem der untersuchten Dokumente diskutiert (Henzler 2003). Dieser Zusammenhang wird zwar führungstheoretisch und persönlichkeits-theoretisch hergeleitet und begründet. Allerdings hat auch hier die häufige Zitation im deutschen Diskurs keine theoriebasierte Debatte zur Rolle der Persönlichkeit initiieren können. Dabei ist die Frage, welchen Einfluss die Persönlichkeit möglicherweise auf die Veränderungsfähigkeit hat, eine zentrale Frage.

Hinsichtlich der Frage, welche Hinweise sich zur Erlernbarkeit von Veränderungsfähigkeit in den Dokumenten finden lassen, dominieren die impliziten Hinweise, dass die Rolle der Rolle der Führungskraft erlernbar sei: entweder durch Professionalisierung im Sinne des Erlernens fachlicher Kompetenz oder durch Erfahrung. Bei den expliziten Hinweisen zum Lernen aus Erfahrung oder zur ‚Reifung‘ wird die Veränderung selbst zum Lernort deklariert. Grundlage für diese These ist die Beobachtung, dass Führungskräfte durch Erfahrung reifen. Allerdings bleibt auch diese Beobachtung weitgehend unreflektiert im Raume stehen.

4 Diskussion des Befunds

Nach der Diskursanalyse sind noch folgende Fragen offen:

1. Ob und inwieweit Veränderungskompetenz erlernt werden kann,
2. Ob und welche Rolle Lernen aus Erfahrung spielt
3. Welche didaktischen und methodischen Anforderungen erfüllt sein sollten, damit Lernen im Veränderungsprojekt zu Veränderungskompetenz führt?
4. Welche Rolle positive und negative Veränderungserfahrungen spielen und
5. Wie sich die Hinweise zum Lernen aus Erfahrung in pädagogisches Handeln umsetzen lassen.

Oder anders gefragt: (Wie) lässt sich Veränderungsfähigkeit von Führungskräften lernen?

Zur Beantwortung dieser Frage bietet es sich an, im ersten Schritt auf den Diskurs der Persönlichkeitsforschung zurückzugreifen, und zwar zunächst auf die Persönlichkeitspsychologie, die sich mit grundlegenden Charakterzügen beschäftigt und dann auf die neurobiologisch inspirierte Persönlichkeitsforschung, die sich mit der Frage beschäftigt, ob und inwieweit sich Persönlichkeit entwickelt. Dabei handelt es sich um Forschungen, die von der Annahme ausgehen, dass der Kern unserer Persönlichkeit, unser Charakter bzw. Temperament, in den Grundzügen stabil ist.

Daher ist die zweite Perspektive, gegen die die Ergebnisse der Untersuchung des betriebswirtschaftlichen Diskurses gespiegelt werden, der reflektierende Diskurs der Erziehungswissenschaft zur Persönlichkeitsentwicklung und Potentialfaltung. Dazu wird der Diskursstrang zur Expertiseforschung herangezogen²⁷. Dieser Forschungsstrang nimmt Erkenntnisse der Persönlichkeitspsychologie und der Neurobiologie auf.

4.1 Diskussion des Befunds im Lichte der Persönlichkeitsforschung

4.1.1 Persönlichkeitspsychologie

Der betriebswirtschaftliche Diskurs gibt keine zufrieden stellende Antwort auf die Frage, ob die Veränderungsfähigkeit von Führungskräften in der Sanierung und

²⁷ Z.B. Hirschmann & Gruber et al. 2012.

Restrukturierung eine persönliche Kompetenz ist, die Führungskräfte von vornherein mitbringen sollten oder die erlernt werden kann. Beide Annahmen haben sich explizit und implizit in den analysierten Dokumenten nachweisen lassen. Da auf der Grundlage betriebswirtschaftlicher Theorien und Modelle keine Annäherung möglich scheint, wird der Befund der Diskursanalyse nun gegen den Diskurs der Persönlichkeitspsychologie gespiegelt.

Übereinstimmend wird im Diskurs der Persönlichkeitspsychologie Persönlichkeit als komplexes, abstraktes Konstrukt beschrieben, welches sich durch Stabilität und Konstanz als übereinstimmende Merkmale auszeichnet. Gemeint ist ein konstantes Muster „des Fühlens, Denkens und Verhaltens“²⁸. Der Persönlichkeit liegen persönliche Eigenschaften zugrunde. Mit diesen Eigenschaften lassen sich stabile oder situativ bedingte Unterschiede im Verhalten beschreiben.²⁹ Mit dem Fünf-Faktoren-Modell von Costa & McCrae soll ein empirisch überprüftes international reproduzierbares und somit als valide geltendes Modell zur Spiegelung des Befunds der Diskursanalyse herangezogen werden. Mit diesem Modell lassen sich Personen anhand von fünf zentralen Persönlichkeitsfaktoren, gemeint sind Gruppen von Charaktereigenschaften, beschreiben.³⁰

Um einen möglichen Zusammenhang zwischen grundlegenden Charaktereigenschaften und den Anforderungen an Führungskräften in der Sanierung und Restrukturierung sichtbar zu machen, werden im nächsten Schritt die in den untersuchten Dokumenten identifizierten Anforderungen an die Veränderungsfähigkeit bzw. an die Rolle der Führungskraft zusammengefasst, zum Soll-Profil verdichtet und den fünf Eigenschaftsgruppen gegenübergestellt.

²⁸ Pervin et al, 2000, S. 24.

²⁹ Vgl. Bartussek 1991; Weinert 2004.

³⁰ McCrae & John 1992.

Tabelle 2: Soll-Profil für Führungskräfte in der Veränderung

Fünf Faktoren nach Costa/McRae				
Neurotizismus <ul style="list-style-type: none"> ▪ besorgt ▪ Selbstmitleidig ▪ Angespannt ▪ Empfindlich ▪ instabil 	Extraversion <ul style="list-style-type: none"> ▪ aktiv ▪ tatkräftig ▪ enthusiastisch ▪ kontaktfreudig ▪ kommunikativ 	Offenheit für Erfahrungen <ul style="list-style-type: none"> ▪ künstlerisch ▪ neugierig ▪ ideenreich ▪ verständnisvoll ▪ originell ▪ breit interessiert 	Verträglichkeit <ul style="list-style-type: none"> ▪ verständnisvoll ▪ verzeihend ▪ großzügig ▪ freundlich ▪ sympathisch ▪ vertrauensvoll 	Gewissenhaftigkeit <ul style="list-style-type: none"> ▪ effizient ▪ organisiert ▪ planvoll ▪ zuverlässig ▪ verantwortungsvoll ▪ sorgfältig
<ul style="list-style-type: none"> ▪ stressresistent ▪ frustrationstolerant ▪ selbstkritisch ▪ lösungsorientiert im Umgang mit Konflikten 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ energiereich ▪ den Zusammenhalt fördernd ▪ führungsstark ▪ kommunikativ ▪ motivierend ▪ entscheidungsfreudig 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ visionär ▪ veränderungsbereit ▪ ganzheitlich denkend ▪ Komplexität beherrschend 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ vertrauenswürdig ▪ umsetzungstark ▪ empathisch ▪ gute Beziehungen pflegend ▪ Balance zwischen Bewahrung und Erneuerung während 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ glaubwürdig ▪ verantwortungsvoll ▪ konsequent ▪ zielorientiert ▪ effizient ▪ planvoll ▪ zuverlässig ▪ transparent handelnd
Soll-Kompetenzprofil				

Quelle: Eigene Zusammenstellung nach McRae & John (1992), dem Anforderungsprofil an Führungskräfte in Sanierung und Restrukturierung in den am meisten zitierten Texten der Feinanalyse.

Die Tabelle (Tab. 2) zeigt, dass keine eindeutige Zuordnung der Anforderungen zu den Charaktereigenschaften möglich ist. Das liegt einerseits daran, dass in den Dokumenten zwei grundsätzlich unterschiedliche Grundverständnisse von Sanierung und Restrukturierung identifiziert werden konnten: Die Sanierung als

Projekt³¹ oder als permanenter Prozess.³² Dies könnte möglicherweise zu unterschiedlichen Anforderungen führen, weil ein Projekt ein singuläres Ereignis unter hohem Zeitdruck mit eigener Organisationsform ist, im Gegensatz zum kontinuierlichen Veränderungsprozess. Auch die unterschiedliche Gewichtung von Anforderungen lässt sich in der verdichteten Tabelle nicht darstellen. Beispielsweise besteht ein deutlicher Unterschied darin, ob fachliche Expertise oder persönliche Reife priorisiert werden, auch wenn beide im Dokument genannt werden. Schließlich gibt es Anforderungen, die nicht in allen der Feinanalyse unterzogenen Dokumenten genannt werden. So legt Bergauer (2003) beispielsweise großen Wert auf die Vorbildfunktion, während bei Henzler (2003) die Anforderung hervorsteht, in der Lage zu sein rational aber auch intuitiv zu handeln. Gerade das intuitive Handeln setzt jedoch ein hohes Maß an Expertise voraus (vgl. Kap 4.2. zur Professionalisierung in der pädagogischen Reflexion).

Dennoch wird anhand der Tabelle erkennbar, dass es neben den fachlichen Kompetenzen grundsätzliche Charaktereigenschaften gibt, die für das Erlernen der Aufgabe Unternehmen zu sanieren förderlich zu sein scheinen. Vor allem die Charaktereigenschaft Offenheit für Erfahrung scheint ein Persönlichkeitsmerkmal zu sein, welches in einer starken Ausprägung geeignet erscheint. Denn Offenheit bedeutet auch Offenheit gegenüber Veränderungen und damit Veränderungsbereitschaft, vielleicht, in ausgeprägter Form, sogar Veränderungsfreude. Menschen mit ausgeprägter Offenheit fühlen sich durch Veränderungen inspiriert bzw. treiben diese selbst aktiv an. Demgegenüber gibt es Persönlichkeiten, denen Routine Sicherheit gibt, die durch Veränderungen verunsichert werden. Dann entspringt die Ablehnung gegenüber Veränderungen – als Führungskraft oder als Mitarbeiter – der charakterlichen Disposition. In der Persönlichkeit verankerte Ängste gegenüber Veränderungen führen möglicherweise zur Abwehrhaltung.

Auch Extraversion und Verträglichkeit scheinen Persönlichkeitsmerkmale zu sein, die, ausgeprägt vorhanden und gefördert, die kommunikativen und sozialen Aufgaben erleichtern könnten. Dies spielt vor allem für die Aufgabe eine wichtige Rolle, die Beteiligten im Unternehmen von den Veränderungen zu überzeugen und sie in den Veränderungsprozess einzubinden. Lediglich für Neurotizismus, also emotionale Sensibilität gilt, dass sie nicht in hoher, sondern in niedriger Ausprägung für die Rolle der Führungskraft in der Sanierung und Restrukturierung

³¹ Z. B. Bergauer 2003; Lützenrath & Peppmeier 2003.

³² Stadler 2003.

förderlich zu sein scheint, weil sie dann eine hohe Belastbarkeit und eine rationale, analytische Arbeitsweise bedeuten kann.

Es kann somit grundsätzlich davon ausgegangen werden, dass es Charaktereigenschaften gibt, die einen positiven Einfluss auf die Veränderungsfähigkeit im doppelten Sinne haben: erstens auf die Fähigkeit sich zu verändern und zweitens auf die Fähigkeit, andere davon zu überzeugen. Es muss jedoch konstatiert werden, dass dort, wo veränderungsfreudige Führungskräfte auf veränderungsresistente Charaktere treffen, kommunikative, motivationale und pädagogische Begrenzungen sichtbar werden. Die Zuordnung zeigt auch, dass das Heranziehen weiterer Forschungsdisziplinen erforderlich ist, um die Frage zu klären, ob und wie Veränderungsbereitschaft gelernt werden kann.

4.1.2 Neurobiologisch inspirierte Persönlichkeitsforschung

Der Diskurs der neurobiologisch inspirierten Persönlichkeitsforschung fragt u.a. danach, inwieweit Persönlichkeitseigenschaften bzw. unser Temperament genetisch determiniert sind und ob, inwieweit und wodurch diese veränderbar sind. Die jüngsten Erkenntnisse über die lebenslange Plastizität des Gehirns führen zu der Erkenntnis, dass Lernen ein lebenslanger Prozess ist: „...über die Lebensspanne werden neue Informationen aufgenommen, bestehende Gedächtniseinheiten verändert oder mit neuen Eindrücken in Zusammenhang gebracht.“³³

Diese Erkenntnisse sind vor allem im Hinblick auf die folgenden Fragen relevant:

1. Wie reift unsere Persönlichkeit aus?
2. Wie lernen wir aus Erfahrung?
3. Welche Bedeutung hat der Veränderungsprozess als Lernort?

Ausgehend von den Beobachtungen der Neurobiologie reift die Persönlichkeit vor allem durch reflektierte Erfahrung, und zwar durch bewusstes und durch unbewusstes Lernen, aus. In der Hirnforschung wird dann von einem unbewussten Prozess ausgegangen, wenn das Gehirn einen Inhalt als »wichtig« und »neu« dadurch identifiziert, dass es noch kein Routineverfahren besitzt, um ein Problem zu lösen.³⁴ Wird das Problem gelöst, wird die Erfahrung gemeinsam mit dem empfundenen Erregungsmuster im Erfahrungsgedächtnis abgespeichert. Gemeint ist, dass das Gehirn die Information gemeinsam mit den Emotionen, die es in der Situation empfunden hat, speichert. Dabei kann es sich sowohl um ein

³³ Brand & Markowitsch 2009, S. 69.

³⁴ Roth 2003, S. 81.

positives als auch negatives Erregungsmuster handeln. Zu beobachten ist, dass im neurobiologischen Diskurs übereinstimmend beschrieben wird, dass die positive Erfahrung den Lernerfolg erhöht, während eine negative Erfahrung das Lernen blockiert.³⁵ Im Hinblick auf die Veränderungsfähigkeit bedeutet das einerseits, dass unsere grundsätzlichen Charaktereigenschaften – und damit z.B. Offenheit für Erfahrung – zwar stabil aber nicht unveränderlich sind. Plastizität unseres Gehirns bedeutet, dass tiefgreifende Veränderungen aufgrund von positiven und negativen Erfahrungen möglich sind. Insofern spielen für die Veränderungsfähigkeit nicht nur die charakterliche Disposition, sondern auch die vorherigen Erfahrungen mit Veränderungen eine wichtige Rolle.

Berücksichtigt man darüber hinaus die Hinweise der Neurobiologie zum Gehirn als Sozialorgan bzw. zur Fähigkeit des Gehirns, sich im sozialen Gefüge und durch soziale Erfahrungen zu strukturieren, neuronale Verschaltungen zu stabilisieren und neue Verschaltungen zu begünstigen³⁶, sollten die Beteiligten eines Veränderungsprojekts als soziales Gefüge bewusst in den Erfahrungsraum einbezogen werden. Das bedeutet ein ganzheitliches Verständnis von der Veränderung als individuellen und sozialen Raum der Einzel- und Teamerfahrung sowie der individuellen und gemeinsamen kognitiven Verarbeitung von Erfahrung.

In den analysierten Dokumenten zur Veränderungsfähigkeit und Rolle der Führungskraft in Sanierung und Restrukturierung ließen sich implizite, explizite, verkürzte und falsche Annahmen zur Erlernbarkeit und zur Ausreifung einer Führungskraft feststellen: So geht Bergauer (2003) beispielsweise davon aus, dass eine Führungskraft die Fähigkeit hat oder nicht. Wenn sie sie nicht hat, so der empirische Beleg, wird sie in 60% der untersuchten Fälle ausgetauscht. Lützenrath & Peppmeier (2003) hingegen formulieren ein fachliches Profil, das die implizite Annahme enthält, dass diese Fachanforderungen erlernbar sind. Henzler hingegen spricht von einer „Reifezeit der Erfahrung“, um die „Handschrift in konkreten Entscheidungen spürbar zu machen, ihren Stil zu finden und ihr Führungsteam zu formen“ (Ebd., S. 25) und konstatiert: „...dass Führung auch eine Erziehungsaufgabe ist, bei der Akzeptanzfragen sowie kurzfristige wie langfristige Wirksamkeiten mit zu bedenken sind. Führer und Führungsqualitäten müssen sich entwickeln können.“ (ebd., S. 28). Damit setzt er den pädagogischen Handlungsrahmen und geht gleichzeitig auf die Rolle der Persönlichkeit und Persönlichkeitsentwicklung ein.

³⁵ Vgl. Roth 2003; Hüther 2009, die die dahinter stehende Aktivierung von Hirnarealen und den damit verbundenen hormonellen Prozess beschreiben.

³⁶ Hüther 2009, S. 47.

Daraus lassen sich folgende Implikationen zur Veränderungsfähigkeit von Führungskräften in der Sanierung und Restrukturierung ableiten:

- Wie vereinzelt in den analysierten Dokumenten dargelegt³⁷, spielt der Erfahrungshintergrund der Beteiligten im Veränderungsprozess eine wichtige Rolle. Daraus abzuleiten, dass eine Veränderung dann gelingt, wenn die Beteiligten sich professionalisieren, indem sie das Projekt als Lernort nutzen und sich professionalisieren³⁸, springt allerdings zu kurz. Es gilt zu berücksichtigen, dass wir weder steuern können, wie unser Gehirn Informationen und Erfahrungen abspeichert, noch, wie es Informationen mit den jeweiligen neuronalen Erregungsmustern abrufen.³⁹ Zudem ist davon auszugehen, dass aufgrund der charakterlichen Disposition und der Vorerfahrungen mit Veränderungen unterschiedliche, individuelle Reaktions- und Handlungsmuster zutage treten. Zwar besitzt das Gehirn die Fähigkeit, negative mit wiederholten positiven Erfahrungen ‚zu überschreiben‘. Allerdings ist auch dieser Prozess individuell und nicht steuerbar.
- Im Hinblick auf die Veränderungsfähigkeit von Führungskräften kann aus den Hinweisen der Neurobiologie abgeleitet werden, dass dem Lernen durch Erfahrung mehr Raum gegeben werden sollte. Das bedeutet für das Praxisfeld die in der Veränderung gemachten Erfahrungen zu evaluieren, zu reflektieren und aus ihnen bewusst zu lernen, und zwar sowohl auf der organisationalen wie auf der individuellen Ebene. Dabei gilt es einerseits zu berücksichtigen, dass ein und derselbe Veränderungsprozess für Menschen mit unterschiedlichen charakterlichen Dispositionen und unterschiedlichen Erfahrungswelten unterschiedliche Reaktionen von Begeisterung bis Abwehr hervorrufen. Andererseits hängt das Lernen auch von der individuellen Gedächtnisleistung und dem individuellen Lernstil ab. Bereits Scheunpflug wies darauf hin, dass der Mensch kein Computer ist, auf den Software installiert werden kann.⁴⁰

4.2 ... im Lichte der Erziehungswissenschaften

Wie im betriebswirtschaftlichen Diskurs zur Veränderungsfähigkeit von Führungskräften in der Sanierung und Restrukturierung in einer der analysierten

³⁷ Z.B. Henzler 2003.

³⁸ Vgl. Streit 2012.

³⁹ Roth 2003.

⁴⁰ Scheunpflug, 2001.

Quellen bereits erläutert wurde, ist Persönlichkeit immer auch eine Dimension, die sich in Abhängigkeit von (Erfahrungs-)Wissen verändert.⁴¹ Allerdings konnte seine Anforderung, in der Lage rational aber auch intuitiv zu handeln, mit den bisher in dieser Studie verwendeten Theorieansätzen nicht bearbeitet werden. Denn hierbei handelt es sich um die Frage nach pädagogischen Implikation für Professionalisierung bzw. Expertise-Erwerb. Daher soll für die Spiegelung gegen den erziehungswissenschaftlichen Diskurs die Expertiseforschung im erziehungswissenschaftlichen Diskurs herangezogen werden:

Mit dem Novizen-Experten-Paradigma⁴² und auf der Grundlage der Frage, wie das Gehirn lernt, sind Modelle und Theorien wissenschaftstheoretisch reflektiert und empirisch dahingehend überprüft worden, wie sich die Persönlichkeit – auch im Erwachsenenalter – entfalten und Potentiale durch Lernen entwickeln lassen können. Das Novizen-Experten-Paradigma beschreibt fünf Stufen der Kompetenzentwicklung vom Novizen zum Experten. Es ist in der Erziehungswissenschaft rezipiert und reflektiert, durch empirische Untersuchungen und Theoriebildung erweitert worden.

Expertise-Erwerb bezeichnet „den Prozess des Entstehens der herausragenden Leistung einer Person (Experte) in einem bestimmten, meist professionellen Gebiet (Domäne) und umfasst einen langen Zeitraum, meist von zehn oder mehr Jahren. Das Verständnis von E. erfordert eine Analyse der individuellen Informationsverarbeitungsprozesse (Informationsverarbeitung) exzellenter Personen (allgemeinps.), der Entwicklung von Domänen und der Vernetzung von Experten darin (soziokulturell) sowie der instruktionalen Unterstützung (Instruktion, Instruktionmethoden) der individuellen Übeprozesse (Üben, Üben) und der sozialen Integration (päd.-ps.).“⁴³

Der empirische Befund verdeutlicht: Es gibt das personeninterne Phänomen herausragender Leistungen und auch das generell erlernbare Phänomen der Expertise. Allerdings zeigen sich theoretische und pädagogische Begrenzungen. Grundsätzlich werden drei sog. Phänomene unterschieden:

1. das personenintern verursachte Phänomen, dessen Ausgangspunkt herausragende Leistungen von Personen sind. Diese Beobachtung lässt

⁴¹ Henzler 2003.

⁴² Dreyfuss & Dreyfuss 1987.

⁴³ Gruber 2013, S. 513.

sich daraufhin untersuchen und beschreiben, welche kognitiven Eigenschaften und ungewöhnlichen Fähigkeiten den Novizen vom Experten unterscheiden.

2. die Auffassung von Expertise als generelles, erlernbares Phänomen. Bei diesem Ansatz wird davon ausgegangen, dass ein Experte generell ein „versierter genereller Problemlöser“ ist⁴⁴
3. die domänenspezifische Expertise, bei der Expertise als erlernbar angesehen wird, als „quantifizierbare Änderung im beobachtbaren Verhalten. Die damit implizierte Idee besteht in der Trainierbarkeit und letztlich beliebigen Erzeugbarkeit jeder Art von Expertise.“⁴⁵

Relevant im Hinblick auf die Veränderungsfähigkeit von Führungskräften in der Sanierung und Restrukturierung ist, dass die empirischen Untersuchungen zum personenintern verursachten Phänomen als wenig ertragreich angesehen werden, weil die theoretischen Grundlagen „zu indifferent und zu weit gefasst“ für weiterführende pädagogische Forschungen sind.⁴⁶ Hier offenbart sich weiterer Forschungsbedarf. Wichtig ist ebenfalls der empirische Befund, dass die angestrebte Transferierbarkeit und mithin ein generalistischer Expertise-Erwerb nicht erreicht wurde.⁴⁷ Das bedeutet nicht, dass keine Transferierbarkeit möglich ist, sondern dass sie nicht trainierbar ist. Von hohem Interesse für den betriebswirtschaftlichen Diskurs ist der Befund zur domänenspezifischen, erlernbaren Expertise im Hinblick auf die Veränderungsfähigkeit: „ Ansätze, die Expertise als domänenspezifisches, erlernbares Phänomen auffassen, betrachten spezifische quantifizierbare Änderungen im beobachtbaren Verhalten, die durch Erfahrung, Praxis oder kumuliertes Wissen hervorgerufen werden. Die damit implizierte Idee besteht in der Trainierbarkeit und letztlich beliebigen Erzeugbarkeit jeder Art von Expertise.“⁴⁸

Hinsichtlich der Ausbildung von veränderungsfähigen Führungskräften lässt sich daraus die Implikation ableiten, fachliche Expertise mit persönlicher Expertise zu verknüpfen und dabei formales Lernen, mit non-formalem Lernen und informellem/unbewussten Lernen, welches reflektiert wird, zu verknüpfen. Das bedeutet, während der Ausbildung und im täglichen Berufsleben genügend Raum für das Ausprobieren, Einüben und mithin für die Routinebildung einzuräumen und dabei

⁴⁴ Gruber 2013, S. 513.

⁴⁵ Ebd., S. 13.

⁴⁶ Gruber 1994, S. 13.

⁴⁷ Ebd.

⁴⁸ Gruber 1994, S. 13.

ganzheitlich die kognitive, motorische, physiologische und neuronale Entwicklung zu fördern.⁴⁹ Darüber hinaus gilt es zu berücksichtigen, dass es auch einer extrinsischen Motivation und Unterstützung bedarf: „The direction of the practice in order to reach beyond one's current level usually is based on the activities of »personnes in the shadows of an expert«“⁵⁰ Dies bedeutet in der Unternehmenspraxis die gezielte Zusammenführung von Mentoren, die Experten sind, mit Novizen, die reifen können. So erhalten Novizen die Möglichkeit, durch fachliche Ausbildung, Routinenbildung und reflektierter Erfahrung zum Experten im Sinne der domänenspezifischen Expertise zu reifen. Diese Ausbildung benötigt jedoch sehr viel Zeit. Dass darüber hinaus personeninterne Phänomene beobachtbar sind, d.h. über personeninterne Expertise im Sinne der Intuition verfügen, bleibt unbenommen.

⁴⁹ Gruber & Jansen 2010, S. 4.

⁵⁰ Ebd.

5 Ergebnis und Ausblick

Die Veränderungsfähigkeit von Führungskräften in der Sanierung und Restrukturierung spielt im Diskurs der Betriebswirtschaftslehre eine nachrangige Rolle. Dies überrascht, weil Menschen als handelnde Akteure und als Betroffene eine zentrale Rolle im Veränderungsprozess spielen. Dennoch wird in den meisten untersuchten Dokumenten der Veränderungsfähigkeit von Führungskräften nur in seltenen Fällen, und wenn, dann nur wenig Raum gegeben. Der Vergleich von theoriebasierten Reflektionen und Ratgebern offenbart zwei Probleme: Fehlt die theoretische Fundierung wie bei Stadler (2009), so überzeugt zwar die dokumentierte persönliche Erfahrung Praktiker, allerdings ist der praxisorientierte Diskurs nur selten Gegenstand theoretischer Reflektionen. Allerdings muss konstatiert werden, dass selbst die theoriebasierte, explizite Persönlichkeits- und Führungstheoretische Argumentation bei Henzler (2003) keine wissenschaftliche Debatte ausgelöst hat, obwohl das Dokument zu den zehn am meisten zitierten Werken zur Rolle der Führungskraft bei Sanierung und Restrukturierung gehört. Ähnlich verhält es sich mit den Annahmen zur Erlernbarkeit von Veränderungsfähigkeit und Führung von Veränderungen: In den meisten untersuchten Quellen wird verkürzt und/oder entgegen den Erkenntnissen anderer Disziplinen implizit oder explizit normativ davon ausgegangen, Veränderungsfähigkeit und das Führen von Veränderung seien erlernbar. Dabei wird die Rolle entweder auf fachliche Kompetenz reduziert⁵¹ oder es wird davon ausgegangen, dass Lernen im und durch das Projekt zu Veränderungskompetenz führt, ohne zu hinterfragen oder theoretisch zu fundieren, ob und wie das Erfahrungslernen funktionieren soll⁵². Lediglich Bliesner & Liedtke (2013) verweisen darauf, dass es Kompetenzen gibt, die nicht im klassischen Sinn, d.h. durch formale Ausbildung erlernbar sind. Und Thiesen (2012) formuliert die Anforderung, dass andere Disziplinen herangezogen werden sollten, mit denen Veränderungsfähigkeit erklärt werden könnte.

Anhand der Spiegelung des Befunds der Diskursanalyse gegen den Diskurs der Persönlichkeitsforschung (Persönlichkeitspsychologie und neurobiologisch inspirierte Persönlichkeitsforschung) und gegen die Expertiseforschung der Erziehungswissenschaft konnten folgende Eckpfeiler für die weitere Theoriebildung identifiziert werden:

- Der Abgleich des in dieser Studie erstellten Soll-Profiles einer Führungskraft in der Veränderung mit dem Fünf-Faktoren-Modell von Costa &

⁵¹ Z.B. bei Lützenrath & Peppmeier 2003.

⁵² Z.B. Streit 2012.

McRae zeigt, dass es hinsichtlich der Veränderungsfähigkeit Hinweise darauf gibt, dass es förderliche und hinderliche Eigenschaften gibt. An diesen Befund sollte mit weiteren empirischen und hermeneutischen Forschungen angeknüpft und dabei gezielter der Frage nachgegangen werden, wie sich identifizierte Potentiale entfalten lassen.

- Durch die Spiegelung des Befunds gegen die Hinweise der neurobiologisch inspirierten Persönlichkeitsforschung konnte der zentrale Stellenwert von Erfahrungen und vom Lernen aus Erfahrung herausgearbeitet werden. Zukünftige Studien sollten daran anknüpfen, dass nicht steuerbar ist, wie positive und negative Erfahrungen im Gehirn verarbeitet werden, dass jedoch negative Erfahrungen das rationale Handeln blockieren. Genauso relevant ist der herausgearbeitete Hinweis, dass unbewusstes/informelles Lernen zwar nicht steuerbar ist, das Lernen aus reflektierter Erfahrung unsere Persönlichkeit jedoch am meisten reifen lässt. Vor diesem Hintergrund sollten Studien verstärkt untersuchen, wie Sanierung und Restrukturierung als Lernort genutzt werden können.
- Schließlich bestätigt die Spiegelung des Befunds gegen die Expertiseforschung, dass das beobachtete Phänomen der personeninternen Expertise und der generellen Expertise zwar bestätigt werden konnte, beide Phänomene jedoch nicht trainierbar sind. Im Hinblick auf die Veränderungsfähigkeit von Führungskräften in der Sanierung und Restrukturierung sind diese theoretischen und empirisch überprüften Hinweise zur fachspezifischen Expertise von großer Bedeutung. Sie lassen den Schluss zu, dass es sinnvoll und wirksam wäre, gezielte Expertise im Bereich Sanierung und Restrukturierung aufzubauen. Dabei gilt es jedoch einerseits zu berücksichtigen, dass Expertiseerwerb einen langen Reifungsprozess erfordert. Andererseits sollte beachtet werden, dass Expertiseerwerb von Novizen durch die Begleitung seitens eines Experten gefördert wird. Es empfehlen sich domänenspezifische Anschlussforschungen gezielt zur Veränderungsfähigkeit von Führungskräften in Sanierung und Restrukturierung.

Insgesamt ist festzuhalten, dass weitere interdisziplinäre Forschungen und Importe von Hinweisen und Erkenntnissen anderer Forschungsdisziplinen in die Betriebswirtschaftslehre dazu beitragen könnten, Führungskräfte state-of-the art auszubilden und einzusetzen.

Literaturverzeichnis

- Arlinghaus, O. & Eickmeier, K. (2007). Personalführung und –bindung im Rahmen des Turnaroun Managements. In Arlinghaus, O. (Hrsg.). Praxishandbuch Turnaround Management. Liquidität sichern, Kosten senken, Wachstum steigern, Insolvenz vermeiden, S. 157-184.
- Bartussek, D. (1991): Sechzig Jahre faktorenanalytische Persönlichkeitsforschung: Ein Überblick über vier Gesamtsysteme der Persönlichkeit. Trierer Psychologische Berichte, 18 (5), S. 1-42.
- Baur, M., Kantowsky, J. & Schulte, A. (2012). Stakeholder Management in der Restrukturierung: Perspektiven und Handlungsfelder in der Praxis. Gabler Verlag: Wiesbaden.
- Bergauer, A. (2003) Führen aus der Unternehmenskrise. Leitfaden zur erfolgreichen Sanierung. Grundlagen der Betriebswirtschaft, Bd. 27. Erich Schmidt Verlag: Berlin.
- Bibeault, D.B. (1982). Corporate Turnaround: How Managers Turn Losers into Winners. New York 1982.
- Bliesner, A., Lietke, C. & Rohn, H. (2013). Change Agents für Nachhaltigkeit. Was müssen sie können? In zfo Zeitschrift Organisation + Führung 01/13 (82), 49-53.
- Brand, M. & Markowitsch, H.J. (2009). Lernen und Gedächtnis aus neurowissenschaftlicher Perspektive – Konsequenzen für die Gestaltung des Schulunterrichts. In Herrmann, U. (Hrsg.), S. 69-85.
- Dreyfus, H.L. & Dreyfus, S.E. (1987). Künstliche Intelligenz. Von den Grenzen der Denkmaschine und dem Wert der Intuition. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag GmbH.
- Faulhaber, P. & Landwehr, N. (2006). Turnaround Management. Crisis Survival for German Mid-Caps, (3. Aufl.). Campus Verlag: Frankfurt & New York.
- Fuchs, T. (2010). Das Gehirn – ein Beziehungsorgan. Eine phänomenologisch-ökologische Konzeption (3. Aufl.) Stuttgart: Kohlhammer.
- Glaser, B.G. & Strauss, A.L. (2010). Grounded Theory. Strategien qualitativer Forschung. Bern: Verlag Hans Gruber.
- Gruber, H. (1994). Expertise. Modelle und Empirische Untersuchungen. Beiträge zur psychologischen Forschung. Westdeutscher Verlag: Opladen.

- Gruber, H., Jansen, P., Marienhagen, J. & Altenmüller, E. (2010). Adaptions During the Acquisition of Expertise. In *Talent Development & Excellence*, (02) 1, S. 3-15.
- Gruber, H. & Palonen, T. (Hrsg.) (2007). *Learning in the workplace - new developments. Research in educational sciences*. 32. Finnish Educational Research Association (FERA), Turku.
- Henzler, H.A. (Hrsg.) (1988). *Handbuch Strategische Führung*. Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler: Wiesbaden.
- Hermann, U. (Hrsg.) (2009). *Neurodidaktik. Grundlagen und Vorschläge für gehirngerechtes Lernen* (2. überarb. Aufl.). Weinheim und Basel: Beltz Verlag.
- Hildenbrand, B. (2010). Anselm Strauss. In: Flick, U., von Kardoff, E. & Steinke, I. (Hrsg.) (2010). *Qualitative Forschung. Ein Handbuch* (8. Aufl.). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch, S. 32-42.
- Hirschmann, M., Gruber, H. & Degner, S. (2012). Beiträge der Expertiseforschung zur Kompetenzmessung. In Niedermair, G. (Hrsg.). *Kompetenzen entwickeln, messen und bewerten*. Linz: Trauner, S. 491-504.
- Hüther, G. (2009). Die Bedeutung sozialer Erfahrungen für die Strukturierung des menschlichen Gehirns. In U. Herrmann (Hrsg.) (2008), S. 41-48.
- Jäger, C. (2010) (Hrsg.). *Turnaround Management for internationally oriented small and medium-sized business*. Akademie Verlag: Essen.
- Keller, R. (2011), *Diskursforschung. Eine Einführung für SozialwissenschaftlerInnen*, (4th ed.) VS Verlag für Sozialwissenschaften / Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH: Wiesbaden.
- Keller, R., Hirsland, A., Schneider, W. & Viehöver, W. (2011) (Hrsg.). *Handbuch Sozialwissenschaftliche Diskursanalyse. Band 1: Theorien und Methoden*. VS Verlag für Sozialwissenschaften / Springer Fachmedien: Wiesbaden.
- Kotter, J.P. *Leading Change* (2007). *Why Transformation Efforts Fail*. In *Harvard Business Manager* 01/2007, S. 96-103.
- Krause, D. (2005). *Luhmann-Lexikon* (4. Aufl.). Stuttgart: Lucius & Lucius 4. Aufl., S.129f.
- Krystek, U. (1987). *Unternehmenskrisen: Beschreibung, Vermeidung und Bewältigung überlebenskritischer Prozesse in Unternehmungen*. Wiesbaden.

- Langer, A. & Wrana, D. (2010). Diskursforschung und Diskursanalyse. In Friberthäuser, B. Langer, A. & Prengel (Hrsg.) Handbuch Qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungs-wissenschaft (3. vollst. überarb. Aufl.). Weinheim & München: Juventus, S. 335-349.
- Lützerath, C., Peppmeier, K. & Schuppener, J. (2003). Bankstrategien für Unternehmenssanierungen. Erfolgskonzepte zur Früherkennung und Krisenbewältigung. Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler/GWV Fachverlage GmbH: Wiesbaden.
- Mayring, P. (2010a). Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken (11. aktual. und überarb. Aufl.), Weinheim & Basel: Beltz Verlag.
- Mayring, P. (2010b). Qualitative Inhaltsanalyse. In Flick, U., von Kardoff, E. & Steinke, I. (Hrsg.) (2010). Qualitative Forschung. Ein Handbuch (8. Aufl.). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch, S. 468-475.
- McRae, R.R. & Costa, P.T. (1990). Personality in Adulthood. The Guilford Press: New York & London.
- McRae, R. R. & John, O. P. (1992). An introduction to the five-factor-model and its applications. *Journal of Personality*, 60, S. 175-215.
- Neyse, F. J. & Asendorpf, J. B. (2012). Persönlichkeitsentwicklung. In Asendorpf, J. B. & Neyse, F. J. *Psychologie der Persönlichkeit* (5. überarb. Aufl.). Berlin & Heidelberg: Springer-Verlag, S. 263-331.
- Pervin, L. A., Cervone, D. & John, O. P. (2000): *Persönlichkeitstheorien* (4. Aufl.). München: Ernst Reinhardt Verlag.
- Picot, A., Freudenberg, H. & Gaßner, W. (1999). *Management von Reorganisationen – Maßschneidern als Konzept für den Wandel*. Wiesbaden.
- Naujoks, M.B. (2012). *Restructuring Strategies and Post-Bankruptcy Performances*. Univ. Bib. (online-Ressource): München.
- Roth, G. (2003), *Fühlen, Denken, Handeln. Wie das Gehirn unser Verhalten steuert* (neue, überarb. Aufl.). Suhrkamp Taschenbuch Wissenschaft: Frankfurt a.M.
- Roth, G. (2009). Warum sind Lehren und Lernen so schwierig? In U. Herrmann (Hrsg.), S. 58-68.
- Scheunpflug, A. (2001). *Biologische Grundlagen des Lernens*. Berlin: Cornelsen Scriptor.

Srivastava, S., John, O.P., Gosling, S.D. & Potter, J. (2003): Development of personality in early and middle adulthood: Set like plaster or persistent change? *Journal of Personality and Social Psychology* 2003, (84), S. 1041-1053.

Stadler, K. (2009). *Die Kultur des Veränderns. Führen in Zeiten des Umbruchs.* Deutscher Taschenbuch Verlag: München, S. 29-32.

Strauss, A. & Corbin, J. (1996). *Grounded Theory: Grundlagen qualitativer Sozialforschung.* Beltz Verlag: Weinheim & Basel.

Weinert, A. B. (2004). *Organisations- und Personalpsychologie (5. Aufl.).* Weinheim: Beltz.

Teil IV Verhaltenswissenschaftliche Ansätze zur Krisenbewältigung

10 Impulse der Neuroleadership für das Change- und Turn-Around-Management

Leif-Erik Wollenweber¹

¹ Prof. Dr. Leif-Erik Wollenweber: FOM Hochschule für Oekonomie & Management
Düsseldorf, Allgemeine BWL, Organisation und Führung.
E-Mail: leif-erik.wollenweber@fom.de

Inhalt

1	Einführung.....	329
2	Grundlagen der Neurowissenschaften	332
3	Veränderungen und Change Management in Unternehmen	336
4	Neuroleadership-Ansätze	339
4.1	Der Neuroleadership-Ansatz nach Rock / Schwartz	339
4.2	Das SCARF-Modell nach Rock	343
4.3	Die menschlichen Grundbedürfnisse nach Grawe	347
4.4	Das AKTIV-Modell nach Peters / Ghadiri	352
8	Die vier Hirnsysteme nach Christian Elger	355
9	Erfolgsfaktoren des Neuroleaderships	361
	Literaturverzeichnis.....	367

1 Einführung

Die Neurowissenschaften haben in den letzten rund 20 Jahren zu einem signifikant verbesserten Verständnis der Funktionsweise des menschlichen Gehirns geführt.² Dies ist teilweise hochgradig relevant für das Managementhandeln, da eine Planung, Steuerung und Führung nach gängigen Prinzipien, gerade in fordernden Veränderungssituationen, elementare Bedürfnisse unterbelichtet. Ziel ist es deshalb, auf Basis der Neuroleadership und anderer wirtschaftspsychologischer Erkenntnisse die Grundsätze gehirngerechter Führung in Change und Turn-Around-Prozessen zu formulieren.

Die Neuroökonomie bietet den Wirtschaftswissenschaften ein psychologisch und naturwissenschaftlich-biomedizinisch fundiertes Modell des Menschen. Sie stellt die Frage, wie die biologische Natur des Menschen auf sein ökonomisches und gesellschaftliches Handeln wirkt.³ Eine umfassende Definition charakterisiert sie als Wissenschaft, die „das menschliche Verhalten in ökonomischen Entscheidungssituationen mit methodischer Unterstützung der Neurowissenschaften beschreibt und erklärt.“⁴

Der Begriff Neuroleadership wurde 2006 von Jeffrey Schwartz und David Rock in dem Artikel „The Neuroscience of Leadership“ der Fachzeitschrift „strategy & business“ geprägt.⁵ Die in den USA intensive Diskussion und Forschung zur Neuroleadership wurde recht bald auch in Deutschland aufgegriffen, hat aber noch keinen vergleichbaren Niederschlag im deutschsprachigen Schrifttum gefunden.

Die Theorie des *Neuroleaderships* bezeichnet die Verbindung von neurowissenschaftlichen Erkenntnissen mit bekannten Managementtheorien, und zwar mit dem Ziel, Mitarbeiter „gehirngerechter“ und dadurch erfolgreicher zu führen.⁶ Im Speziellen werden organisatorische und personalwirtschaftliche Fragestellungen umfasst. Die zahlreichen Erkenntnisse der Hirnforschung sollen für die Mitarbeiterführung nutzbar gemacht und in ein systematisches Konzept gebracht werden.

Beim Neuroleadership geht es darum, bei Führungskräften „ein grundsätzlich anderes Verständnis hinsichtlich der Vielzahl alltäglicher Abläufe zu entwi-

² Elger, S. 20.

³ Vgl. Roth (2009), S. 229.

⁴ Peters / Ghadiri (2011), S. 11.

⁵ Rock / Schwartz (2006), *The Neuroscience of Leadership, Strategy & Business*.

⁶ Elger (2013), S. 15.

ckeln.“⁷ Durch Zuhilfenahme von Neuroleadership wird demnach versucht, „Führungskräften neue Einsichten und Instrumente an die Hand zu geben“ und somit „neue Sicht- und Denkweisen zu vermitteln.“⁸ Auch die Management-Forscher Peters und Ghadiri verstehen Neuroleadership als eine Methode der Mitarbeiterführung und Organisationsgestaltung auf neurowissenschaftlicher Grundlage.⁹

Das Ziel ist es, die Wirkweisen des Managementhandelns auf der Ebene des Individuums und des sozialen Systems möglichst genau erkennen, vorhersagen und einplanen zu können. Je besser die relevanten Bedürfnisse und Motive der Organisationsmitglieder (und Stakeholder) berücksichtigt und mit den Unternehmenszielen in Einklang gebracht werden, desto besser gelingt die Anpassung an veränderliche Umweltbedingungen und desto erfolgreicher werden Unternehmen sein.¹⁰

Aufgrund ihrer hohen Komplexität und der zeitlichen Knappheit ist eine möglichst hohe Managementkompetenz gerade bei Veränderungsvorhaben entscheidend. Nur durch bestmögliche Kenntnis der menschlichen Psychologie können sie in Unternehmen optimal umgesetzt werden. In der Praxis wird die Begleitung des Wandels jedoch häufig falsch angegangen und die individuellen Bedürfnisse und Interessen der Mitarbeiter bleiben unberücksichtigt. Entsprechend oft mündet dies in Unzufriedenheit und verminderter Motivation, wie gerade der Gallup Job-Engagement-Index seit Jahren verdeutlicht.¹¹

Ein gelungener Change-Prozess bedeutet immer, einen Wandel in den Köpfen zu erzielen. Jede Änderung in einem Unternehmen setzt eine Veränderung der Verhaltensweisen der Mitarbeiter, und damit ihrer selbst voraus. Misslingt der Wandel in den Köpfen, scheitert auch die Verhaltensänderung und folglich das Veränderungsvorhaben. Eine erfolgreiche Führung dagegen kennt die in der Veränderungsphase ablaufenden psychologischen, kognitiven, emotionalen und motivationalen Prozesse.

Für das Gelingen von Change-Projekten, bis hin zu einem Turn Around, spielen individual- und sozialpsychologische Faktoren eine entscheidende Rolle. Dieser Umstand wird in den vorherrschenden Change Management-Konzepten zwar

⁷ Elger (2013), S. 19.

⁸ Elger (2009), S. 16 f.

⁹ Peters / Ghadiri (2011): S. 13.

¹⁰ Vgl. Elger (2009), S. 22.

¹¹ S. Gallup Engagement Index 2013.

berücksichtigt, aber ihnen fehlt ein spezifisches, psychologisches Modell, um die gewünschte Identifikation und Motivierung der Mitarbeiter zu verstehen.

Die Neurowissenschaften ersetzen zudem das Paradigma des Homo Oeconomicus durch den emotional-kognitiven „Brain directed Man“. ¹² Elger zufolge bietet Neuroleadership somit ein partiell neuartiges Menschenbild und stellt keinesfalls alten Wein in neuen Schläuchen dar. ¹³ Vielmehr eröffnet es ein tieferes Verständnis „why some common practices work well and why some don't succeed“. ¹⁴

¹² Ghadiri / Habermacher / Peters (2012), Neuroleadership: A journey through the brain for business leaders, Heidelberg 2012, S. 12.

¹³ Vgl. Elger (2013), S. 20.

¹⁴ Rock / Schwartz (2007), S. 1.

2 Grundlagen der Neurowissenschaften

Im Mittelpunkt der Neurowissenschaft stehen die Funktionsweise von Bewusstsein und Unbewusstsein, die Prozesse der Informationsverarbeitung, das Gedächtnis, die neuronale Aktivierung und die Emotionen im Gehirn.¹⁵ Ihre Untersuchungen sollen mögliche Antworten auf die Frage geben, wie Emotionen die kognitiven und rationalen Prozesse beeinflussen, überlagern oder sogar ganzheitlich steuern. Die allgemeine Hirnforschung gibt der Neuroökonomie dabei wichtige Impulse, denn sie wendet sich vom „scheinbar bewussten Denken ab und dem Unbewussten zu“.¹⁶

Die wissenschaftlichen Erkenntnisse der Neuroökonomie basieren auf den Fortschritten der Hirnforschung, die vor allem durch immer feinere bildgebende Verfahren die Funktionsweise des Gehirns entschlüsseln und akut ablaufende Prozesse darstellen. Eingesetzt werden dabei Röntgenstrahlen, Wärmestraahlen, Ultraschall oder Magnetfelder.¹⁷ Für die Neuroökonomie besonders relevant sind zunächst die Elektroenzephalographie (EEG) und die Magnetenzephalographie (MEG), die die elektrische Gehirnaktivität messen und nur mit geringster zeitlicher Verzögerung erfassen. Der Nachteil der EEG liegt in der nur oberflächlichen räumlichen Darstellung des Gehirns und der ungenauen Lokalisation der Reize. Vor allem letzteres gilt auch für die MEG, die jedoch auch eine Darstellung der Tiefenregionen des Gehirns mit hoher zeitlicher Präzision zulässt.¹⁸

Das Defizit bei der räumlichen Verortung elektrischer Signale wird von der funktionalen Magnetresonanztomographie (fMRT) ausgeglichen. Hier werden Änderungen in der Durchblutung einzelner, recht genau bestimmbarer Hirnareale gemessen. Die Wissenschaft macht sich mit diesem Verfahren zunutze, dass aktivierte Gehirnzellen eine erhöhte Stoffwechselaktivität aufweisen und zum Ausgleich abgebauter Glucose und verbrauchten Sauerstoffs stärker durchblutet werden.¹⁹ Freilich erfolgt dies mit zeitlicher Verzögerung, so dass in praxi verschiedene Verfahren miteinander kombiniert werden.²⁰

Obwohl die grobe Anatomie des Gehirns heute weitestgehend bekannt ist, wurde der Feinaufbau bisher nur zu 60 Prozent entschlüsselt und auch nur ein

¹⁵ Peters / Ghadiri (2011), S. 25.

¹⁶ Elger (2013), S. 28.

¹⁷ Elger (2009), S. 43.

¹⁸ Vgl. Raab / Gernsheimer / Schindler (2009), S. 180 ff.

¹⁹ Vgl. Raab / Gernsheimer / Schindler (2009), S. 184 ff.

²⁰ Vgl. Roth (2009), S. 136.

Drittel der molekularen Vorgänge ist bekannt. Das Gehirn des Menschen ist so komplex, dass seine umfassende Entschlüsselung in weiter Ferne liegt. Dennoch geben die bereits vorliegenden Erkenntnisse wichtige Aufschlüsse. So wird seit einigen Jahren das limbische System als entscheidend betrachtet, da es „Entstehungsort unserer Persönlichkeit und damit des Psychischen ist.“²¹ Außerdem gehört die ausgeprägte Plastizität des Gehirns zu seinen wichtigsten Eigenschaften. Es ist in oft erstaunlichem Maße der Lage, zu lernen, sich anzupassen und zu verändern, und zwar, anders als bis in die 1990er Jahre vermutet, bis ins hohe Alter.²²

Mit ihren Methoden bestätigt und verfeinert die Neuroökonomie zunächst einmal bereits bestehende Erkenntnisse der Wirtschaftspsychologie. Eine ihrer grundlegenden Erkenntnisse ist, dass viele entscheidungsrelevante Vorgänge in der Großhirnrinde ablaufen, bevor uns etwas bewusst wird.²³ Und dass alle Vorgänge, die außerhalb ihrer ablaufen, „grundsätzlich unbewusst“ sind.²⁴

Die wichtigsten Gehirnfunktionen des Menschen sind das Erkennen und das Vorhersagen von Erwartungen, Absichten, Gefühlen und Bedürfnissen der Anderen und seiner selbst.²⁵ Alle Wahrnehmungen des Menschen passieren dabei zuerst das so genannte limbische System, wo sie nach ihrer Bedeutung für die menschlichen Grundbedürfnisse emotional bewertet werden. Ohne einen emotionalen Marker erscheinen über die Sinnesorgane aufgenommene Reize nicht als relevant und gelangen weder in das Bewusstsein noch in das Langzeitgedächtnis.

Das bedeutet, bildlich formuliert, jeder bewusste Gedanke beruht auf Daten, die zuvor unseren Bedürfnissen und Emotionen entsprechend gefiltert und bewertet wurden.²⁶ Es gilt, frei nach Schiller, „durch diese hohle Gasse muss er kommen, es führt kein anderer Weg nach Küsnacht.“ Unsere Vernunft ist wie ein Richter, der ein gerechtes Urteil sprechen soll, obwohl die Staatsanwaltschaft die Beweise frisiert hat, die Zeugen voreingenommen sind und die Entscheidung der Jury längst feststeht.

²¹ Roth (2009), S. 160.

²² Vgl. Elger (2013), S. 37.

²³ Vgl. Roth (2009), S. 137.

²⁴ Roth (2009), S. 137.

²⁵ Vgl. Elger (2013), S. 41.

²⁶ Elger (2009), S. 158, S 164 f.

Meist sind wir uns unserer wahren Motive und Anreize nicht bewusst, da wir Großteils auf „Autopilot“ fahren und der „Pilot“ nicht behelligt wird.²⁷ Es muss etwas Ungewöhnliches auftreten, ein Muster muss gebrochen werden, um die Aufmerksamkeit des Piloten zu erhalten.²⁸ Mit dem dann folgenden bewussten Denken schalten wir zu unserem Autopiloten den Piloten hinzu. Unser Autopilot ist dabei, vereinfacht dargestellt, das limbische System, der Pilot der Neocortex, also die Großhirnrinde. Zum limbischen System als der Zentrale für die emotional-affektive Steuerung des Menschen werden die Hirnareale Hippocampus, Fornix, Amygdala, Corpus mamillare, Gyrus cinguli und Teile des Thalamus gezählt.²⁹ Da das limbische System Informationen unbewusst und „im Breitband“ verarbeitet, ist es ungleich schneller als die kognitive Verarbeitung des Neocortexes. Die zeitliche Verzögerung zwischen der Reaktion des limbischen Systems und der dann folgenden kognitiven Verarbeitung kann in die Sekunden gehen. Dies bedeutet eine Ewigkeit nach den Maßstäben der „neuroelektronischen“ Datenverarbeitung. Auch deshalb bezeichnet Daniel Kahnemann diese zwei „Gehirnsysteme“ als „Schnelles Denken“ und „Langsames Denken“.³⁰

Auch nehmen wir nur einen Bruchteil der Geschehens unserer Umgebung bewusst wahr. Selbst unsere Entscheidungen treffen wir nur in 5% bis 20% der Fälle (je nach Bewusstseinsdefinition) bewusst.³¹ Allerdings sind wir in der Lage, unsere Aufmerksamkeit hochkonzentriert auf einen Punkt zu lenken und dann in einem solchen „Flow“³² erstaunliche intellektuelle Höchstleistungen zu vollbringen.

Eine der zentralen neuen Erkenntnisse der Neuroleadership ist die hohe Bedeutung der bedürfnisgeleiteten, emotionalen Bewertung aller Wahrnehmungen, Entscheidungs- und Handlungsoptionen. Dies widerspricht unserer generellen Eigenbeobachtung, unser Entscheiden und Handeln gründe auf rationaler Überlegung. In Wahrheit basieren alle rationalen Prozesse auf Informationen, die durch das so genannte limbische System gefiltert wurden. Außerdem geht jeder bewussten Entscheidung ein messbarer Impuls aus den unbewussten Regionen voraus.³³

²⁷ Häusel (2007), S. 15 ff.

²⁸ Elger (2009), S. 129 f.

²⁹ Elger (2009), S. 101.

³⁰ Vgl. Kahnemann (2012), S. 10 ff.

³¹ Vgl. Raab / Gernsheimer / Schindler (2009), S. 22.

³² Begriff von Frederick Winslow Taylor. Zitiert nach Peters / Ghadiri (2011), S. 15 f.

³³ Elger (2009), S. 147 f.

Durch die präziseren bildgebenden Verfahren der Gehirnforschung entsteht ein besseres Verständnis der menschlichen Reaktionen auf Stimuli.³⁴ Die Funktion und das Zusammenspiel wichtiger Hirnregionen sind in der Zwischenzeit gut entschlüsselt. Dadurch wird erkennbar, welche Areale bei einem Reiz in welcher Reihenfolge und Geschwindigkeit angesprochen werden.

³⁴ Vgl. Scheier / Held (2006), S. 23. Raab / Gernsheimer / Schindler (2009), S. 4 ff.

3 Veränderungen und Change Management in Unternehmen

Unternehmen werden durch zunehmend dynamische Umwälzungen im politischen, ökonomischen, technologischen, sozialen und ökologischen Umfeld zu permanenten Veränderungsbestrebungen gezwungen. Die Abfolge disruptiver Entwicklungen auf den Weltmärkten wird ebenfalls kürzer.³⁵ Hinzu kommt die Unsicherheit durch die fortdauernde globale Finanz- und Wirtschaftskrise und durch eine seit Jahrzehnten ungekannte politische Unsicherheit.

Die Fähigkeit zur Anpassung, schnell, flexibel, nachhaltig und mit möglichst geringen Reibungsverlusten Veränderungen zu implementieren wird zur vitalen Kompetenz, das Überleben von Unternehmen dauerhaft zu sichern. Für die meisten Unternehmen sind daher Restrukturierungsprogramme, Firmenzusammenschlüsse und Strategiewechsel an der Tagesordnung. Das Management, und in größeren Unternehmen gerade die Organisations- und Personalentwicklung, haben die anspruchsvolle Aufgabe, den Wandel vorzubereiten, ihn durchzuführen und zu verankern.

Das Change Management begleitet den Wandlungsprozess des Unternehmens und sichert seinen Erfolg.³⁶ Unter Change Management wird nicht die Veränderungsstrategie selbst verstanden, sondern es ist auf die Anpassung der inneren Strukturen einer Organisation ausgerichtet.³⁷ Es ist dabei nicht auf einen bestimmten Bereich beschränkt, sondern reicht vom ganzheitlichen, kontinuierlichen Wandel bis hin zum grundlegenden Reengineering hinsichtlich Struktur, Kultur, Technologie, Organisation, Strategie und Prozessen einer Organisation.³⁸ Eine noch treffendere Definition finden Oltmanns und Nemeyer: „Change Management ist die effektive und effiziente Anpassung der Aufbau- und Ablauforganisation eines gesamten Unternehmens oder signifikanter Teile an gravierende Veränderungen der Unternehmensstrategie. Diese Anpassung erfolgt als Reaktion auf sprunghafte Veränderungen der Unternehmensumwelt oder veränderter Zielsetzungen.“³⁹

Zahlreiche Studien zeigen, dass Veränderungsprojekte bestimmten Gesetzmäßigkeiten unterliegen. Dadurch lassen sich häufige Fehler und verschiedene Erfolgsfaktoren identifizieren. Hinzu kommt eine Unterteilung des Change-Prozesses in verschiedene Phasen. Kurt Lewin entwickelte dazu bereits in den

³⁵ Vgl. Kotter (2012), S. 24.

³⁶ Lauer, T. (2010), S. 3.

³⁷ Vgl. Doppler / Lauterburg (2008) S. 100 und Lauer (2010), S. 3.

³⁸ Vgl. Vahs (2012), S. 291.

³⁹ Oltmanns / Nemeyer (2010), S. 28.

1940er Jahren sein Drei-Phasen-Modell, das fortan der Ausgangspunkt für eine neue Forschungsrichtung wurde. Die führenden Change-Ansätze unterscheiden sich hinsichtlich der Anzahl der Gestaltungsebenen und der Veränderungsphasen sowie ihrer strukturellen Schwerpunkte.

Interessant ist hier vor allem die Frage der für den Umsetzungserfolg kritischen Faktoren. Auffällig ist die in den verschiedenen Modellen unisono hohe Bedeutung „weicher Faktoren“ im Change-Management. Eine empirische Studie des Change Management Instituts der FH Esslingen unter 178 deutschen überwiegend mittelständischen Unternehmen fragte explizit nach den Erfolgsfaktoren und daraus folgenden Handlungsempfehlungen. Aufgrund ihrer anschaulichen und prägnanten Ergebnisse sollen diese hier stellvertretend für die äußerst umfangreiche Literatur zum Change Management dargestellt werden. Vahs und Leiser identifizieren zunächst die folgenden fünf Erfolgsfaktoren:

1. Die Beteiligung der Mitarbeiter.
2. Die Schulung der Mitarbeiter.
3. Eine ausreichende Information und Kommunikation im laufenden Prozess.
4. Die Führung mit klaren Ziel- und Zeitvorgaben.
5. Das sichtbare Vorleben der Veränderung durch die Führungskräfte vor allem des mittleren und unteren Managements.⁴⁰

Diese fünf genannten Faktoren wirken sich demnach „signifikant positiv auf die Motivation der Mitarbeiter ... und damit auf den Veränderungserfolg aus.“⁴¹ Aus ihrer eingehenden Kausalanalyse hoben Vahs und Leiser gerade die genannte Mitarbeitermotivation als den bestimmenden Erfolgsfaktor heraus. In ihrem Fazit hielten sie neun Regeln für einen erfolgreichen Unternehmenswandel fest, die – wie auf den nächsten Zeiten deutlich wird – bereits eine bemerkenswerte Kongruenz mit der neurowissenschaftlichen Sichtweise aufweisen:

- Ein vorausschauender Wandel sichert Handlungsspielräume.
- Die Komplexität des Wandels sollte nicht unterschätzt werden.
- Veränderungen erfordern klare und verständliche Ziele.
- Veränderungen spielen sich vor allem in den Köpfen ab.
- Veränderungen erfordern eine angemessene Partizipation.
- Veränderungen erfordern eine angemessene Kommunikation.
- Der konstruktive Umgang mit Widerständen macht erfolgreicher.

⁴⁰ Vahs / Leiser (2003), S. 12.

⁴¹ Vahs / Leiser, W. (2003), S. 11.

- Die Übernahme von Selbstverantwortung erfordert Training.
- Führungskräfte müssen im Wandel Flagge zeigen.⁴²

Diese Erfolgsfaktoren bilden noch kein umfassendes Change-Konzept. Aufgrund der eingehenden und breiten empirischen Fundierung stellen sie jedoch einen wertvollen Ausgangspunkt für eine „unternehmensindividuelle und erfolgreiche Gestaltung von Veränderungsprozessen dar.“⁴³

⁴² Vahs / Leiser (2003), S. 12.

⁴³ Vgl. Vahs / Leiser (2003), 12.

4 Neuroleadership-Ansätze

4.1 Der Neuroleadership-Ansatz nach Rock / Schwartz

In ihrem Beitrag „The Neuroscience of Leadership“ in der Fachzeitschrift *Strategy+Business* leiten Rock und Schwartz aus den bisherigen Erkenntnissen der Neurowissenschaften sechs Basissätze zur Mitarbeiter- und Unternehmensführung ab. Auch für sie ist die Wandlungsfähigkeit des Unternehmens der zentrale Erfolgsfaktor. Vor allem, da dies zu den schwierigsten Führungsaufgaben gehört. Veränderungen zu meistern fällt schwer, ist aber essentiell. Das gilt für eine ganze Organisation wie für jedes ihrer Mitglieder: „But changing behavior is hard, even for individuals“.⁴⁴

Folgerichtig lautet die erste These von Rock und Schwartz auch „*Change is pain*“. Das menschliche Gehirn ist auf Ökonomie und Effizienz ausgelegt. Die meisten Arbeiten und Entscheidungen werden deshalb über unbewusste Routinen und damit mit minimalen Energie- und Zeitaufwand ausgeführt. Werden wir aber mit einer Neuerung konfrontiert, stellt diese eine Abweichung von unseren eingefahrenen Wegen dar und provoziert ein „Fehlersignal“ im Gehirn. Dies zu klären erfordert eine energieaufwändige kognitive, bewusste Auseinandersetzung. Schon so wird erklärbar, warum Abweichungen von der Norm zumindest unbequem sind und möglichst vermieden werden.⁴⁵

Ist mit der veränderten Situation zudem die Befürchtung verbunden, sie könnte eine Verschlechterung bedeuten, wird eine emotionale, möglicherweise stark ablehnende Reaktion ausgelöst. Kommt dann noch der Eindruck eines Zwangs hinzu, auf die neue Situation mit einer – bestimmten - Verhaltensänderung reagieren zu müssen, verstärkt dies die Abwehrreaktion erheblich. Da diese Abläufe tief verankert sind, laufen sie so schnell und automatisch ab, dass sie durch die nachfolgende rationale Verarbeitung kaum zu verhindern und auch nur schwer zu unterdrücken und zu kontrollieren sind.⁴⁶

Mit ihrer zweiten These „*Behaviorism doesn't work*“ stellen die Autoren auf die noch verbreitete Praxis ab, Verhaltensanpassungen mit der Aussicht auf eine Belohnung bewirken zu wollen und im Fall des Misserfolgs mit Negativsanktionen zu drohen. Die Methode „Zuckerbrot und Peitsche“ führe zwar zu einer bestimmten Konditionierung, aber nicht zu einer intrinsisch motivierten, aus

⁴⁴ Rock / Schwartz (2006), S. 2.

⁴⁵ Elger (2009), S. 18.

⁴⁶ Vgl. Elger (2009), S. 19.

Überzeugung vollzogenen Verhaltensänderung.⁴⁷ Somit erfolgt häufig ein Rückfall in alte Gewohnheiten, sobald sich die Gewöhnung an die – meist monetäre – Anreizgestaltung einstellt, oder diese mitsamt der Drohkulisse wegfallen. Ähnlich haben dies bereits zuvor Sprenger und Frey / Osterloh formuliert: „Extrinsische Motivation verdrängt intrinsische Motivation“.⁴⁸

Aus ähnlichen Gründen wird auch der humanistisch orientierte Führungs- und Change-Ansatz kritisch betrachtet „*Humanism is overrated*“.⁴⁹ Dieser basiert, vereinfacht dargestellt, auf der von Maslow propagierten Annahme, das höchste menschliche Bedürfnis sei die Selbstverwirklichung. Deshalb sei es Aufgabe der Führungskraft, mit Empathie auf den Mitarbeiter einzugehen und gemeinsam dessen Vorteile in dem bevorstehenden Wandel zu erkennen.

In der Unternehmenspraxis sei dies aber aus Sicht von Rock / Schwartz kein überzeugender Weg. Für eine wahrhaftige Prüfung der Interessen des Mitarbeiters, und deren Kongruenz mit den Zielen des Unternehmens, fehle in aller Regel die Zeit. Zumal sei nicht gesagt, dass sich tatsächlich eine ausreichende Interessensübereinstimmung ergibt, vielmehr könne es sein, dass es gerade für die besten Mitarbeiter sogar vorteilhafter wäre, das Unternehmen zu wechseln.

Tatsächlich wären Führungskräfte deshalb versucht, Mitarbeiter zu überreden anstatt authentisch auf sie einzugehen. Dies werde dann aber schnell als Manipulation erkannt: „People can detect the difference between authentic inquiry and an effort to persuade them.“⁵⁰ Vom Versuch, Mitarbeiter zu manipulieren, wird deshalb abgeraten, da dies zu entschiedenem emotionalen und teils impulsiven Widerstand führen kann.⁵¹ Je intelligenter und unabhängiger Mitarbeiter sind, desto weniger funktionieren solche Strategien und desto stärker fällt die Abwehrreaktion aus.⁵²

Anstelle der zuvor beschriebenen, traditionellen Managementtechniken empfehlen Rock / Schwartz, die Funktionsweise des Gehirns auszunutzen. Trotz seiner stabilitätsorientierten Mechanismen ist es bis ins hohe Alter in der Lage, neue Zellen zu bilden und sogar seine Struktur zu ändern. Außerdem gehören Neugier und Wissensdurst, also Lernen, ebenso zu seinen Grundbedürfnissen. Gelingt es uns, unsere Aufmerksamkeit auf bestimmte Aufgaben zu bündeln,

⁴⁷ Vgl. Elger (2009), S. 19.

⁴⁸ Sprenger (2004), S. ff. und Frey / Osterloh (2000), S. 26.

⁴⁹ Rock / Schwartz (2006), S. 6.

⁵⁰ Rock / Schwartz (2006), S. 6.

⁵¹ Elger (2009), S. 19.

⁵² Vgl. Elger (2009), S. 19 f.

bildet und stärkt das Gehirn die dafür notwendigen neuronalen Vernetzungen: „*The power is in the focus.*“⁵³

Anstatt also den Mitarbeitern bereits ein fertiges Change-Konzept zu präsentieren und sie von diesem zu überzeugen, bestünde der neue Weg darin, sie möglichst früh in die Analyse der veränderten Umwelt- und Marktsituation einzubinden, um sie entsprechend ihrer Fachdisziplinen, Kompetenzen und Denkweisen an der Planung der Veränderungsstrategie zu beteiligen.⁵⁴

In die gleiche Kerbe schlägt die nächste These des „*Expectation shapes reality*“.⁵⁵ Menschen nehmen die Wirklichkeit nicht wahr, wie sie ist, sondern entsprechend ihrer mentalen Modelle. Hierhin liegt aber eine große Chance, denn diese mentalen Modelle sind veränderbar. Der effektivste Weg, selbst tiefgreifende Veränderungen in kurzer Zeit zu vollziehen, liegt darin, selbst Einsicht zu erlangen.

Erhalten die Mitarbeitern dazu Gelegenheit, richten sie ihre Weltsicht neu aus und verfolgen den Wandel nun aus eigenem Antrieb.⁵⁶ Freilich setzt dies in der Realität zunächst das Vertrauen und die Überzeugung der Unternehmensspitze voraus, den Mitarbeitern auf Augenhöhe zu begegnen und ihnen entsprechend weitgehend Einblick in die Situation des Unternehmens zu geben.

Auf die Erkenntnisfähigkeit der Mitarbeiter zu setzen, größtmögliche Freiräume zu geben und Geduld zu üben ist unbedingt notwendig, denn eben nur die eigenen Eindrücke sind stark genug, um das nötige Engagement für den Wandel zu erreichen. Keinesfalls dürfen die Ergebnisse vorab feststehen oder – selbst bei größter Eindeutigkeit – nur zum Abnicken vorgelegt werden, da ansonsten wieder die bereits eindrücklich beschriebenen psychischen Abwehrmechanismen provoziert werden.⁵⁷

Die Anforderungen an Führungskräfte wandeln sich damit erheblich. Keinesfalls wird ihnen aber nun eine nur passive Funktion zugeordnet. Vielmehr müssen sie genauer denn je wissen, wann sie loszulassen und wann sie Führung zu über-

⁵³ Rock / Schwartz (2006), S. 7.

⁵⁴ Die divergenten Sicht- und Denkweisen der Mitarbeiter können den Wandel effektiv behindern. Vgl. Elger (2009), S. 20. Deshalb ist es anzuraten, diese Unterschiede so früh wie möglich zu berücksichtigen, so dass entsprechende Lösungen berücksichtigt und möglichst früh durch adäquate Moderation- und Kommunikationsoptionen Anpassungsprozesse eingeleitet werden können.

⁵⁵ Vgl. Rock / Schwartz (2006), S. 7.

⁵⁶ Vgl. Rock / Schwartz (2006), S. 8.

⁵⁷ Rock / Schwartz (2006), S. 8.

nehmen haben. Gerade der moderne Wissensarbeiter erfordert ohnehin eine zunehmend individuelle und anspruchsvolle Führung.⁵⁸

Nachdem ein Mitarbeiter Einsicht in die Notwendigkeit der Veränderung hatte und nun aus freien Stücken bereit ist, diese anzugehen, muss er auch die Gelegenheit dazu erhalten, seine Konzentration auf die geänderten Aufgaben, Abläufe und Kompetenzen zu richten. Gelingt dies, werden diese Verhaltensweisen zu seiner zweiten Natur. Rock und Schwartz bezeichnen diesen Vorgang als „*Attention density shapes identity*“.⁵⁹

Um gezielt Verhalten zu verändern und somit Gehirnstrukturen nachhaltig umzustrukturieren, bedarf es häufiger Wiederholungen und einer hohen Konzentration auf die neue Vorgehensweise.⁶⁰ Ebenfalls unterstützend wirken starke Emotionen, da diese zu einer besseren Erinnerungsleistung führen.⁶¹ Dabei ist auch zu beachten, dass jeder Mitarbeiter die Realität anders wahrnimmt. Eine solche Vertiefung, die stark an den achten Schritt in Kotters Change-Modell (Veränderungen in der Unternehmenskultur verankern) erinnert, hebt eine durch einen erfolgreichen Change-Prozess bereits zuvor erreichte Produktivitätssteigerung von 28 Prozent noch einmal auf 88 Prozent.⁶²

Die Rolle der Führung ist es dann, ihren Mitarbeitern möglichst intensiv die Gelegenheit zu geben, neue Verhaltensweisen zu üben. Vielleicht, so meinen Rock und Schwartz, werde jede erfolgreiche Verhaltensänderung eines Mitarbeiters primär durch die Fähigkeit eines Managers, Trainers oder Coachs bedingt, dessen Fokus eng und lange genug auf eine spezifische Aufgabe zu richten.⁶³

Stark zusammengefasst hat die Führung im Change-Prozess die Aufgabe, die Sokrates schon als Mäeutik, als Hebammenkunst bezeichnete: Die Fähigkeit und Kraft zur – dauerhaften – Veränderung liegt in der eigenen Erkenntnis, sie kann sich nur in jedem Menschen selbst vollziehen.⁶⁴ Aufgabe der Führungskraft ist es, den Mitarbeiter zu unterstützen, ohne in unbotmässig zu lenken.⁶⁵

⁵⁸ Vgl. Elger (2009), S. 23.

⁵⁹ Rock / Schwartz (2006), S. 8.

⁶⁰ Elger (2009), S. 20.

⁶¹ Elger (2009), S. 18. Viele Kinder packen einmal auf eine heiße Herdplatte, aber nur wenige ein zweites Mal.

⁶² Vgl. Elger (2009), S. 21.

⁶³ Rock / Schwartz (2006), S. 9.

⁶⁴ Vgl. Rock / Schwartz (2006), S. 10.

⁶⁵ Vgl. Elger (2009), S. 21 f.

Dies verdeutlicht, dass im Rahmen des Neuroleaderships eine individuelle Auseinandersetzung mit den Mitarbeitern unabdingbar ist. Da mittlerweile erforscht ist, dass der Mensch zu einem lebenslangen Lernen in der Lage ist, werden die Relevanz und die Chance auf Erkenntnis, welche Neuroleadership darstellt, umso klarer. Aber auch im gesellschaftlichen Kontext wird deutlich, dass es sehr wichtig ist, sich in die „geistigen und psychischen Zustände anderer Menschen hineinzusetzen und ihre Wünsche, Absichten und Gedanken zu erkennen, um darauf reagieren zu können.“⁶⁶

4.2 Das SCARF-Modell nach Rock

Eine Weiterentwicklung des Neuroleadership-Ansatzes stellt dann das 2008 von David Rock entwickelte und stärker auf die Managementpraxis ausgerichtete SCARF-Modell dar.⁶⁷ Rocks Ausgangsthese zufolge sind vor allem die weichen Faktoren, die Mitarbeiter und das soziale Organisationsgefüge, maßgeblich für den Unternehmenserfolg.⁶⁸ Über eine entsprechend moderne und (neuro-) wissenschaftliche fundierte Mitarbeiter- und Unternehmensführung trägt das Management die Verantwortung für die optimale Abstimmung dieser Stell-schrauben.⁶⁹

Führungskräfte sollen deshalb die relevanten Funktionsweisen des Gehirns kennen, um so eine „gehirngerechte“⁷⁰ Mitarbeiterführung zu implementieren.⁷¹ Rock zufolge sind dafür insbesondere das Belohnungssystem und die wesentlichen für Stress, Angst und Unlustvermeidung verantwortlichen Gehirnzentren zu beachten.⁷² Seine zentrale Annahme ist, dass Individuen in sozialer Interaktion danach streben, Bedrohungen und negative Erlebnisse zu vermeiden und gleichzeitig Belohnungen zu maximieren. Rock fasst diese Mechanismen als „threat and reward response“ zusammen, die einen entscheidenden Einfluss auf das menschliche Verhalten haben.⁷³ In seinem hierauf basierenden SCARF-Modell unterscheidet Rock die fünf Dimensionen Status, Certainty

⁶⁶ Elger (2009), S. 38.

⁶⁷ Vgl. Rock (2009), S. 5. Grey (2013), S. 103. Carter (2008), S. 22.

⁶⁸ Vgl. Peters / Ghadiri (2011), S. 65.

⁶⁹ Vgl. Peters / Ghadiri (2011), S. 65.

⁷⁰ Begriff geprägt von Vera Birkenbihl.

⁷¹ Vgl. Eberhardt (2012), S. 28.

⁷² Peters / Ghadiri (2011), S. 61.

⁷³ Vgl. Rock (2009), S. 3.

(Vorhersehbarkeit), Autonomy, Relatedness (Soziale Beziehungen) und Fairness.⁷⁴

Status: Mit Status beschreibt Rock die Position eines Mitarbeiters in Relation zu den anderen Organisationsmitgliedern. Der Status ist nicht gleichzusetzen mit dem hierarchischen Rang eines Mitarbeiters, sondern vielmehr seinem Ansehen und seiner informellen Rolle.⁷⁵ Deshalb wirkt auch eine Beförderung nicht unbedingt leistungssteigernd.

Feedback von Führungskräften, Kollegen, Kunden oder anderen Stakeholder formt das soziale Gefüge einer Organisation. Erhält der Mitarbeiter ausgewogen positive und negative Kritik, erfährt er seinen Wert für die Organisation. Lob aktiviert das Belohnungssystem und erhöht den relativen Status. Die umgekehrte und entsprechend negative Wirkung haben persönliche Kritik, ungerechte Behandlung oder soziale Zurückweisung. Diese werden als Bedrohung oder sogar als Schmerz empfunden.⁷⁶ Rock empfiehlt daher, gute Arbeit generell durch echtes Lob wertzuschätzen und Mitarbeiter durch positives Feedback zu motivieren.⁷⁷ Während monetäre Anreize schnell ihre Anreizwirkung verlieren, kann das Gehirn durch positiv empfundene Rückmeldungen immer wieder neu stimuliert werden.⁷⁸

Certainty (Gewissheit / Vorhersehbarkeit): Das Gehirn ist eine Mustererkennungsmaschine, die stetig versucht, zukünftige Ereignisse vorherzusagen.⁷⁹ Bewegen wir uns in einem vertrauten Umfeld, kennen wir die wesentlichen Gesetzmäßigkeiten und können Situationen zuverlässig einschätzen.⁸⁰ Dadurch wird das Belohnungssystem aktiviert und es entsteht das Gefühl von Sicherheit. Dessen Bedeutung kann nicht hoch genug eingeschätzt werden: Sicherheit gehört zu den elementaren menschlichen Bedürfnissen.⁸¹

Unbekanntes, Unvorhergesehenes und Unberechenbares greifen deshalb vitale Interessen an. Das Gehirn richtet seine volle Aufmerksamkeit auf solche Abweichungen, entsprechend steigt der Energieaufwand.⁸² Während ein gewisses Maß an Unsicherheit noch anregend wirken kann, wird bei der Überschreitung

⁷⁴ Vgl. Peters / Ghadiri (2011), S. 61 f.

⁷⁵ Vgl. Rock (2009), S. 190 ff.

⁷⁶ Rock (2009), S. 5.

⁷⁷ Rock (2009), S. 5 ff.

⁷⁸ Vgl. Peters / Ghadiri (2011), S. 61.

⁷⁹ Rock (2008), S. 4.

⁸⁰ Peters / Ghadiri (2011), S. 61.

⁸¹ Vgl. Peters / Ghadiri (2011), S. 62.

⁸² Peters / Ghadiri (2011), S. 61.

einer – je nach Individuum unterschiedlichen Schwelle – Distress erzeugt, der zunehmend leistungsschädlich ist.⁸³ Für das Funktionieren von Organisationen ist es deshalb essentiell, das Gefühl von Sicherheit zu vermitteln, um ihre Effektivität zu gewährleisten. Hierhin liegt der besondere Wert starker Führung. Sie beinhaltet die klare Vorgabe von Erwartungen, transparente Kommunikation, konsistentes Handeln, ein offener Umgang mit den geplanten Veränderungen sowie die Zerlegung von Großvorhaben in überschaubare Teilschritte.⁸⁴

Autonomy: Autonomie bezeichnet die Möglichkeit und das Gefühl des Mitarbeiters, eigene Entscheidungen zu treffen, seine Umgebung zu gestalten und Einfluss auf sein Umfeld zu nehmen.⁸⁵ Sie umfasst die Kontrolle über die eigenen Lebensumstände und die Möglichkeit, aus verschiedenen Optionen wählen zu können. Wird die Autonomie eingeschränkt, wird Stress bis hin zur Aggression ausgelöst. Hält der Zustand an oder treten entsprechende Situationen öfter auf, leiden das Selbstwertgefühl und der Glaube an die eigene Handlungskompetenz.⁸⁶ Diesem Zustand kann entgegengewirkt werden, indem Mitarbeiter möglichst weitreichende Handlungskompetenzen, Entscheidungsspielräume und Freiheiten erhalten.⁸⁷ Können sich Menschen entfalten, wird ihr Belohnungssystem aktiviert und es entsteht sogar die Motivation, Erwartungen zu übertreffen.⁸⁸

Eine große Rolle spielt dabei die Vertrauensbeziehung zwischen Mitarbeiter und Führungskraft.⁸⁹ Mitarbeitern die beschriebenen Freiräume zu gewähren bedeutet, ihnen ein Vertrauensvorschuss zu gewähren. Diesen zu missbrauchen fällt schwer, denn es handelt sich bei einer solchen Vertrauensbezeugung um eine Einzahlung auf das Beziehungskonto des Gegenübers.⁹⁰ Die Wahrscheinlichkeit ist groß, dass Mitarbeiter das in sie gesetzte Vertrauen durch überdurchschnittlich engagiertes Handeln rechtfertigen, da es nun in ihrer Entscheidungsgewalt liegt, diese Leistung zu erbringen.⁹¹

Relatedness (Soziale Beziehungen): Als soziale Wesen verfügen Menschen über ein starkes Bindungsbedürfnis. Durch die Bildung von Gemeinschaften entwickeln Menschen ein Zugehörigkeitsgefühl und Vertrauen, was durch die

⁸³ Vgl. Rock (2009), S. 6.

⁸⁴ Vgl. Rock (2008), S. 4. Peters / Ghadiri (2011), S. 61 f.

⁸⁵ Vgl. Peters / Ghadiri (2011), S. 62.

⁸⁶ Vgl. Peters / Ghadiri (2011), S. 62.

⁸⁷ Dies umfasst z.B. die freie Gestaltung von Arbeitsprozessen oder die Wahl von Arbeitszeit und Arbeitsort.

⁸⁸ Vgl. Rock (2008), S. 5.

⁸⁹ Vgl. Balasch (2002), S. 55 f.

⁹⁰ Vgl. Elger (2009), S. 22.

⁹¹ Vgl. Peters / Ghadiri (2011), S. 62.

Bildung von hormonellen Botenstoffen wie Oxytocin unterstützt wird.⁹² Die Beziehungen zu Kollegen wie Vorgesetzten können dadurch gleichermaßen gestärkt werden. Je stärker das Gemeinschaftsgefühl ausgeprägt ist, desto sicherer fühlen sich die Gruppenmitglieder und desto weniger bedrohlich werden Veränderungs- und Krisensituationen wahrgenommen. Die im Unternehmen und in kleineren Arbeitsgruppen stattfindende Kommunikation hat eine wichtige Ventilfunktion für eventuell im Change-Prozess entstehende Ängste und stärkt die Handlungs- und Problemlösungskompetenz der Mitarbeiter.⁹³

Fairness: Wie gezeigt ist das soziale Miteinander für den Menschen von elementarer Bedeutung. Damit dieses friedlich und geordnet verläuft, ist die Einhaltung geschriebener und ungeschriebener Regeln unabdingbar. In einer Gemeinschaft wird erwartet, dass jeder entsprechend seiner Möglichkeiten seinen Beitrag für das gemeinsame Gedeihen leistet. Insofern unterscheidet sich der Mensch der Neuzeit wohl kaum von seinen Vorfahren, die noch in Jagdgruppen durch Steppen und Wälder zogen und sich gerecht die Jagdbeute und später Ernte teilten. Hierin dürfte der Grund für die tiefe Verankerung des Gerechtigkeitssinns im menschlichen Gehirn liegen. Unfairness löst stark ablehnende Reaktionen im Gehirn aus, die sogar die für Abscheu und Ekel verantwortlichen Areale aktivieren.

Ungerechtes oder unfaires Verhalten wird deshalb mit Abwehr beantwortet. Derart handelnde Personen können im Extremfall sogar aus der Gemeinschaft ausgestoßen werden. Diese Mechanismen können auch für Führungskräfte bedrohlich werden, die zwar eine herausgehobene Stellung innehaben, aber immer noch auf die Gefolgschaft ihrer Mitarbeiter angewiesen sind. Eine Führungskraft, der in Scharen Mitarbeiter von der Stange gehen, wird kaum lange Führungskraft bleiben. Umgekehrt kann faires, nachvollziehbares und gut kommuniziertes Managementhandeln das Vertrauen und die Bindung der Mitarbeiter stärken.⁹⁴ Auch in der Praxis ist oft das Phänomen anzutreffen, dass Mitarbeiter die Unternehmenskultur insgesamt negativ einschätzen, sich aber gerade aufgrund ihres direkten Vorgesetzten an ihrem Arbeitsplatz wohl fühlen

⁹² Vgl. Laufer (2007), S. 30 f.

⁹³ Vgl. Laufer (2007), S. 30f. S. auch Rock (2008), S. 5 f.

⁹⁴ Vgl. Peters / Ghadiri (2011), S. 62 f.

und engagieren.⁹⁵ Eine faire, offene Organisationskultur ist deshalb eindeutig positiv für den Unternehmenserfolg.⁹⁶

Das SCARF-Modell von Rock führt vor Augen, welche Anforderungen Angestellte an eine motivierende Unternehmensführung haben. Diese zu ignorieren wäre sträflich, schließlich sind Organisationen jedweder Größe letztlich auf ihre kleinstmögliche Einheit, das Individuum, herunter zu brechen.⁹⁷ Es unterstreicht zudem, in welchem hohem Maße die Führungskräfte für das Engagement ihrer Mitarbeiter verantwortlich sind. Nicht nur im direkten, bewussten Mitarbeitergespräch, sondern durch ihr gesamtes Handeln – und Nicht-Handeln – beeinflussen sie ständig die Verbundenheit ihrer Untergebenen mit ihnen und ihrer Organisation.⁹⁸ In Anbetracht der großen psychologischen Charaktervielfalt in einem Unternehmen ist dies fürwahr keine leichte Aufgabe.

Insofern reduziert das SCARF-Modell die Komplexität der Menschenführung auf fünf noch überschaubare Dimensionen. Führungskräfte sollten ihr gesamtes Führungshandeln und dessen kommunikative Prozesse fortlaufend daraufhin überprüfen, ob und wie sie den Status, die Autonomie und die soziale Einbindung ihrer Mitarbeiter positiv oder negativ beeinflussen. Und nicht zuletzt, ob ihre Entscheidungen ihren Mitarbeitern Sicherheit vermitteln und von ihnen als ausgewogen empfunden werden.⁹⁹

4.3 Die menschlichen Grundbedürfnisse nach Grawe

Die von Rock im Organisationskontext definierten Dimensionen basieren auf tieferliegenden psychologischen Bedürfnissen. Grawe hat dazu eine Theorie der vier menschlichen Grundbedürfnisse entwickelt, die in der Literatur zur Führungspsychologie und Neuroleadership starken Widerhall gefunden hat. In seinem Modell werden viele Parallelen zu den bisher vorgestellten Ansätzen der Neuroleadership deutlich, die weniger aus organisations- als aus individualpsychologischer Sicht – Grawe war Psychotherapeut – vertieft werden. Zugleich wird verdeutlicht, dass die – im Folgenden dargestellten – Grundbedürfnisse nicht isoliert, sondern als interdependent zu betrachten sind:

⁹⁵ Vgl. Martens / Meindl (2007), S. 137. Partiiell erklärt und bestätigt dieser Ansatz auch die Annahmen der Idiosynkrasie-Kredit-Theorie.

⁹⁶ Vgl. Peters / Ghadiri (2011), S. 63.

⁹⁷ Vgl. Abels (2004), S. 113 f.

⁹⁸ Vgl. Rock (2009), S. 8.

⁹⁹ Vgl. Peters / Ghadiri (2011), S. 65.

1. Das Bindungsbedürfnis,
2. Das Bedürfnis nach Orientierung und Kontrolle,
3. Das Bedürfnis nach Selbstwerterhöhung und Selbstwertschutz und
4. Das Bedürfnis nach Lustgewinn und Unlustvermeidung.¹⁰⁰

Kommt der Mensch auf die Welt, ist er vollkommen schutzlos und alleine nicht lebensfähig.¹⁰¹ Deutlich länger als die meisten anderen Säugetiere sind Neugeborene und Kleinkinder von ihrer Mutter, ihrer Familie und ihrem sozialen Umfeld abhängig. Entsprechend stark ist sein Bedürfnis, sich an seine Eltern und seine Gemeinschaft zu binden.¹⁰² Sie bedeuten Sicherheit und Geborgenheit.¹⁰³

Da der Mensch auch im Erwachsenenalter mangels körpereigener Verteidigungsmechanismen kaum autark für seine Sicherheit sorgen kann und seine bestmögliche Versorgung nur in Arbeitsteilung mit anderen erreicht, nimmt das korrespondierende Bindungsbedürfnis selbst im Erwachsenenalter kaum ab. Zudem geht es nicht nur um den Schutz, den eine Gemeinschaft bietet. Wird gerade in der Gruppe Positives erlebt, regt dies das Belohnungszentrum des Gehirns so stark an, dass sogar rauschähnliche Zustände bewirkt werden.¹⁰⁴ Wichtig für ein solch offenes gemeinsames Erleben ist ein großes Vertrauen. Ein wichtiger Faktor hierfür sind die Kontinuität des Zusammenseins, gemeinsame Rituale und eine längere Beziehungsdauer.¹⁰⁵

Wiederum im Unterschied zu vielen Tierarten haben für den Menschen sogar ältere Gesellschaftsmitglieder einen hohen Wert, auch wenn sie nicht mehr aus eigener Kraft für sich sorgen können. An die Stelle ihrer körperlichen Leistungsfähigkeit treten Wissen und Erfahrung, die sie für ihre Gemeinschaft wertvoll machen. Anzumerken ist, dass hierbei ein konstantes Verhalten besonders dienlich ist. Egal in welcher Lebensphase ist die Kohäsion für den Menschen deshalb von vitaler Bedeutung.¹⁰⁶

Ab dem Alter von zwei Jahren entwickelt der Mensch ein Selbstkonzept. Das bedeutet, es entsteht eine Ich-Identität (Englisch „I“), die sich selbst als Entität (Englisch „me“) wahrnehmen kann. Dies ist ein für das Selbstbewusstsein, die

¹⁰⁰ Vgl. Grawe (2004), S. 185 f.

¹⁰¹ Grawe (2004), S. 192.

¹⁰² Vgl. Grawe (2004), S. 192 f.

¹⁰³ Vgl. Haubl (2009), S. 21 f.

¹⁰⁴ Vgl. Grawe (2004), S. 196 f.

¹⁰⁵ Vgl. Grawe (2004), S. 198 f.

¹⁰⁶ Vgl. Grawe (2004), S. 195.

Selbststeuerung und das Selbstwertgefühl elementarer Prozess. (Eltern kennen die in dieser Phase typischen starken und wütenden Trotzreaktionen zu Genüge.)

Ab diesem Zeitpunkt ist das Gefühl der Selbstbestimmtheit und Selbstkontrolle für die menschliche Psyche elementar.¹⁰⁷ Wird dieses Bedürfnis auf Dauer oder auch nur kurzzeitig gravierend beeinträchtigt, kann dies ernsthafte seelische oder psychosomatische Erkrankungen zur Folge haben.¹⁰⁸

Aus einem so verständlichen Selbstschutz heraus können Menschen deshalb teils sogar Entscheidungen ablehnen, die zwar zu ihren Gunsten, aber nicht von ihnen selbst getroffen wurden. Dies gilt insbesondere, wenn die Fremdbestimmung als Manipulation empfunden wird. Obwohl es aus Führungssicht also manchmal leichter, schneller und bequemer erscheint, über den Kopf anderer hinweg zu entscheiden, ist es anzuraten, möglichst alle Beteiligten individuell miteinzubeziehen.¹⁰⁹

Der Wille und die Fähigkeit zur Selbstkontrolle sind zugleich zentrale Erklärungsfaktoren für beruflichen und privaten Erfolg. So verzichten Menschen, die Chancen und Risiken in komplexen Situationen zutreffend einschätzen, kurzfristig auf Anreize, um die eingesparten Ressourcen zu investieren und später eine entsprechend Belohnung zu erhalten.¹¹⁰ Dies zeigt schon der bekannte Marshmallow-Test von Walter Mischel.¹¹¹ Erweist sich die Investitionsstrategie als erfolgreich, verstärkt dies die psychische Widerstandsfähigkeit gegenüber kurzfristigen Versuchungen und erhöht das Kontrollgefühl.¹¹² Für eine positive Kontrollenerfahrung ist es dabei aber auch wichtig, dass der Mensch gleichzeitig einen Überblick über die vorliegende Situation hat.¹¹³

Somit kann ein – übersteigertes – Kontrollbedürfnis auch negative Auswirkungen haben. Es wird spätestens dann kontraproduktiv, wenn Menschen nicht mehr bereit sind, Neues zu wagen, da sie dafür unweigerlich einen gewissen Grad an Unsicherheit in Kauf nehmen müssen.¹¹⁴ Im Zweifel reduzieren Risiko-

¹⁰⁷ Grawe (2004), S. 231.

¹⁰⁸ Grawe (2004), S. 195.

¹⁰⁹ Vgl. Elger (2009), S. 21 f.

¹¹⁰ Vgl. Grawe (2004), S. 231.

¹¹¹ Mischel / Ayduk, Willpower in a cognitive-affective processing system: The dynamics of delay of gratification. In: R. F. Baumeister & K. D. Vohs (Hrsg.): Handbook of self-regulation: Research, Theory, and Applications. Guilford, New York 2004, S. 99 ff.

¹¹² Grawe (2004), S. 232.

¹¹³ Vgl. Grawe (2004), S. 232.

¹¹⁴ Vgl. Etzioni (2009), S. 634.

averse deshalb ihre Erwartungen, bleiben damit aber unter ihren Möglichkeiten. Aus der Unternehmenssicht wird daran deutlich, wie viel Potential verloren geht, wenn es nicht gelingt, kompetente aber stark sicherheitsorientierte Mitarbeiter davon zu überzeugen, sich auf die Risiken und Ungewissheiten des Wandels einzulassen, um die ebenfalls sich bietenden Chancen wahrzunehmen.

Das dritte von Grawe identifizierte Bedürfnis führt diese Argumentation fort. Vom Kleinkind an hat der Mensch das Bestreben, an Autarkie zu gewinnen. Anfangs ist er tatsächlich aber immer noch vollkommen von seiner Umwelt abhängig. Das Bedürfnis, seinen Selbstwert zu erhöhen – und Erniedrigungen vehement abzuwehren – wird so tief verankert und ist auf Dauer angelegt.¹¹⁵

Für die notwendige Entstehung eines Selbstwertgefühls und Selbstbildes bedarf es der Selbstreflektion und der Rückmeldung durch andere Menschen.¹¹⁶ Eine der wichtigsten Kompetenzen ist dabei die Kommunikation.¹¹⁷ Insbesondere durch soziale Interaktion steigt die Fähigkeit, eigenes Handeln zu reflektieren und Situationen zutreffend einzuschätzen. Der Prozess der Entwicklung des Selbstbilds wird dabei nie abgeschlossen. Und keineswegs spielen nur egoistische Motive eine Rolle, sondern gerade soziales und altruistisches Verhalten kann das Selbstwertgefühl fördern.¹¹⁸ Wie wichtig es ist, über ein positives Selbstwertgefühl zu verfügen, zeigt sich daran, dass dieses einen signifikant förderlichen Einfluss auf die körperliche Gesundheit hat.¹¹⁹

Ein weiterer Weg des Menschen, sein Selbstwertgefühl zu stärken, liegt darin, Herausforderungen zu suchen, an seine Grenzen gehen und diese zu meistern.¹²⁰ Solange er dabei keine Rückschläge erleidet, steigt der Glaube an die eigene Handlungskompetenz.¹²¹ Psychisch gesunde Menschen neigen deshalb zur „Overconfidence Bias“, einer systematischen Selbstüberschätzung.¹²² Da das menschliche Gehirn aber selbst nach Abschluss der Adoleszenz noch nicht vollständig entwickelt ist, kann es Risiken bis zu einem Alter von 30 Jahren immer noch relativ schlecht einschätzen. Selbst Erwachsene sind deshalb zur Vermeidung und Abwehr von Gefahren immer noch auf externe Interventionen

¹¹⁵ Vgl. Martens / Meindl (2009), S. 46 und Grawe (2004), S. 250.

¹¹⁶ Vgl. Grawe (2004), S. 250.

¹¹⁷ Vgl. Grawe (2004), S. 250.

¹¹⁸ Vgl. Martens / Meindl (2009), S. 46.

¹¹⁹ Vgl. Grawe (2004), S. 258 f.

¹²⁰ Vgl. Grawe (2004), S. 258 ff.

¹²¹ Vgl. Kahl (2007), S. 201.

¹²² Moore, Don A. / Healy, Paul J. (2008), "The trouble with overconfidence." *Psychological Review* 115 (2): S. 502 ff.

angewiesen – die sie aber spätestens seit der Pubertät als unangemessene Einmischung empfinden. Die Sorge für Menschen und ihre Führung bewegen sich deshalb immer auf einem schmalen Grat zwischen der notwendigen Übernahme von Verantwortung und der Vermeidung von Ablehnung.

Letztere ist für das Management, gerade in Veränderungsprozessen, besonders problematisch. Der Mensch reagiert emotional stärker auf Bedrohung als auf Chancen. Und der Impuls, negative Erlebnisse und Verluste zu vermeiden, ist instinktiv angelegt und schwer zu unterdrücken.¹²³ Vor einer Entscheidung mit weitreichenden negativen Konsequenzen zu stehen kann deshalb zu einer „fight or flight-response“ des Körpers führen, das heißt zu einer im Unternehmenskontext unangemessenen, „atavistischen“ Stressreaktion, die die Gesundheit auf Dauer nachdrücklich beeinträchtigen kann.¹²⁴

Das gilt für Manager wie Mitarbeiter gleichermaßen. Auch Führungskräfte könnten versucht sein, unangenehme Botschaften zu verschweigen, um zu verhindern, auf schmerzhaft Weise verantwortlich gemacht und ausgegrenzt zu werden. Und für die „Betroffenen“ des Wandels erscheint es oft attraktiver, die Notwendigkeit der Anpassung zu ignorieren und der Illusion einer heilen Welt zu frönen anstatt sich einer unangenehmen Realität zu stellen.¹²⁵ Der Volksmund hat dafür längst die Metapher des „Vogel Strauß“ gefunden, der seinen Kopf in den Sand steckt.¹²⁶

Das Bedürfnis nach Lustgewinn und Unlustvermeidung integriert die zuvor beschriebenen Grundbedürfnisse.¹²⁷ Grawe verdeutlicht dies am Beispiel eines kleinen Kindes, das auf sein Knie fällt. Es sucht Trost bei seiner Mutter. Sein Bindungsbedürfnis ist aktiviert. Es schaut sich um, findet sie aber nicht. Das regt das Bedürfnis nach Kontrolle und Orientierung an. Wie kann das Kind effektiv auf seine Not aufmerksam machen? Es beginnt, laut zu weinen. Es hat Schmerzen, fühlt sich allein und hat Angst. Seine ganze Energie „wird nun darauf ausgerichtet, die Unlustgefühle zu beenden.“¹²⁸

¹²³ Vgl. Grawe (2004), S. 253.

¹²⁴ Vgl. Padgett / Glaser (August 2003), "How stress influences the immune response". Trends in Immunology, 24 (8): S. 444 ff.

¹²⁵ Vgl. Grawe (2004), S. 252 f.

¹²⁶ Clayton Christensen erklärt in Teilen auf ähnliche Weise, warum marktführende Unternehmen häufig erheblich zu spät auf Disruptionen reagieren und damit sogar ihre Existenz gefährden. Christensen (1997), The Innovator's Dilemma, Boston.

¹²⁷ Vgl. Grawe (2004), S. 260 ff.

¹²⁸ Grawe (2004), S. 260 f.

Über die Interdependenz der verschiedenen Grundbedürfnisse hinaus veranschaulicht die von Grawe beschriebene Situation, dass Menschen nicht nur Ziele, sondern auch „Antiziele“ verfolgen können.¹²⁹ D.h. ein wesentlicher Teil unserer Aktivität wird nicht auf das Erreichen, sondern auf die Abwehr eines Zustands gerichtet. Soll also ein positives Ziel angestrebt werden, muss darauf Lust gemacht werden. Der Mensch wäre jedoch mit kläglichen Fähigkeiten ausgestattet und zu Höherem kaum fähig, wären damit allein körperliche oder primitive Lustbefriedigung gemeint.¹³⁰ Auch innere Zufriedenheit, Stolz, Genugtuung, Mitgefühl und mit sich im Reinen zu sein führen zu einem motivierenden Ich-Gefühl.¹³¹ Es kann als bereichernder empfunden werden, ein Ziel zu verfolgen, als es zu erreichen.¹³²

Mitarbeiter brauchen deshalb motivierende Ziele, die sie fordern, aber bei entsprechender Anstrengung und Unterstützung erreichbar sind. Werden Menschen unterfordert, bleibt der Stolz auf ihre Leistung aus, werden sie überfordert, kommt eine Negativspirale aus Orientierungs- und Kontrollverlust, verringertem Selbstwertgefühl und Unlustvermeidung in Gang.¹³³

4.4 Das AKTIV-Modell nach Peters / Ghadiri

Auf der Grundlage der von Grawes dargestellten vier menschlichen Grundbedürfnisse schlagen die Wirtschaftswissenschaftler Peters und Ghadiri das „AKTIV-Modell“ zur neurowissenschaftlich basierten Mitarbeiterführung vor.¹³⁴ In ihrem Überblick zum Stand der Forschung zur Neuroleadership konstatieren sie, dass die inzwischen zahlreichen Autoren zwar Handlungsempfehlungen zur Mitarbeiterführung geben, ein zusammenhängendes, kohärentes Führungskonzept aber noch fehlt.¹³⁵

Im Mittelpunkt ihres AKTIV-Modells steht die wiederum von Grawe formulierte Konsistenztheorie.¹³⁶ Werden dieser zufolge alle vier menschlichen Grundbedürfnisse erfüllt und sind alle Sinneswahrnehmungen in Einklang miteinander,

¹²⁹ Grawe (2004), S. 277 ff.

¹³⁰ Vgl. Grawe (2004), S. 300 f.

¹³¹ Grawe (2004), S. 301.

¹³² Vgl. Grawe (2004), S. 301.

¹³³ Vgl. Grawe (2004), S. 300 ff.

¹³⁴ Peters / Ghadiri (2011), S. 123.

¹³⁵ Vgl. Peters / Ghadiri (2011), S. 123 f.

¹³⁶ Vgl. Peters / Ghadiri (2011), S. 123.

erlebt der Mensch höchste Zufriedenheit.¹³⁷ Zugleich ermöglicht dieser erstrebenswerte Zustand die größtmögliche Leistungsfähigkeit, die Csikszentmihalyi als Flow-Gefühl bezeichnet. Nach Grawe ist der Flow aus der „Perspektive der Konsistenztheorie ein momentaner Zustand von völliger Konsistenz der gleichzeitig ablaufenden psychischen Prozesse.“¹³⁸

Eine entsprechend negative Wirkung hat dagegen die Inkonsistenz. Diese „meint die Unvereinbarkeit“ paralleler Wahrnehmungen und psychischer Vorgänge. Inkonsistenzen können in einer Vielzahl von Formen auftreten.¹³⁹ Beispiele sind die kognitive Dissonanz, bei der widerstrebende Ziele aufeinanderprallen oder eine hohe Inkongruenz zwischen Wünschen und Wirklichkeit. Allen Ausprägungen der Inkonsistenz gemein ist, dass eine hohe psychische Energie aufgewendet wird, um sie zu reduzieren, dass sie die Leistungsfähigkeit mindern und psychische Erkrankungen hervorrufen können.¹⁴⁰

Zu den wichtigsten Aufgaben einer Führungskraft gehört es deshalb, Inkonsistenzen für ihre Mitarbeiter zu vermeiden und das Entstehen von Flow zu begünstigen. An diesem Ziel setzen Peters und Ghadiri an.¹⁴¹ Das Akronym AKTIV steht dabei für die fünf systematischen Vorgehensschritte ihres Führungsmodells:

In der *Analyse* werden der Ist-Zustand und der angestrebte Soll-Zustand der Grundbedürfniserfüllung des Mitarbeiters gemessen. Dies erfolgt mittels Konsistenzfragebogen und -interview.¹⁴² Auf Basis dessen wird ein *Konsistenzprofil* erstellt, das mögliche Inkongruenzen zwischen Ist- und Soll-Zustand grafisch veranschaulicht.¹⁴³

In der folgenden Phase der *Transformation* wird das Verhaltensschema des Mitarbeiters analysiert. Basierend auf Grawe et. al. unterscheiden Peters und Ghadiri zwischen GO-Typ und NO-Typ. GO-Typen kennzeichnet ein positives Handlungsmuster, sie stehen Herausforderungen und Veränderungen positiv gegenüber und verfügen über eine höhere Resilienz. Der NO-Typ wählt eher Vermeidungsstrategien und verfolgt eher Antiziele. Während der GO-Typ einfacher zu motivieren ist, muss bei dem NO-Typen genau unterschieden werden,

¹³⁷ Vgl. Grawe (2004), S. 304 ff.

¹³⁸ Grawe (2004), S. 264.

¹³⁹ Grawe (2004), S. 304.

¹⁴⁰ Vgl. Grawe (2004), S. 304 ff.

¹⁴¹ Vgl. Peters / Ghadiri (2011), S. 123.

¹⁴² Vgl. Peters / Ghadiri (2011), S. 124 ff.

¹⁴³ Vgl. Peters / Ghadiri (2011), S. 129 ff.

in Bezug auf welche Grundbedürfnisse er sich vermeidend verhält, um hier sein Zutrauen und seine Handlungskompetenz zu stärken.¹⁴⁴

Dazu dienen im Schritt der *Inkonsistenzvermeidung* klassische Management-Ansätze und Methoden, die abgestimmt auf die individuelle Situation des Mitarbeiters eingesetzt werden. Ohne die möglichen Optionen abschließend aufzuführen schlagen Peters und Ghadiri Job Enlargement, Job Rotation, Job Enrichment, Selbstgeführte Arbeitsgruppen, Job-Characteristics, Flow-Modell, Emotionale Führung, Management by Objectives, Training oder Coaching vor.¹⁴⁵

Im fünften und letzten Schritt wird in einem persönlichen Gespräch eine schriftliche *Vereinbarung* über zukünftig zu verwendende Instrumente zur Inkonsistenzvermeidung geschlossen. Hiermit soll die Arbeitssituation des Mitarbeiters gemäß seinen Grundbedürfnissen und Wünschen verbessert werden. Seine Erwartungen und Ziele sollen klar definiert werden, damit ihre Erfüllung messbar und kontrollierbar wird. Das AKTIV-Modell soll dabei auf Dauer angelegt werden, um auf Veränderungen reagieren zu können und die Mitarbeiter – und damit die Organisation – zielgenauer und nachhaltiger zu führen.¹⁴⁶

Für eine erfolgreiche Umsetzung des AKTIV-Modells muss die handelnde Führungskraft nicht nur neurowissenschaftlich qualifiziert sein, sondern sie sollte zunächst selbst eine möglichst hohe Bedürfnisbefriedigung und Konsistenz ihrer psychologischen Vorgänge aufweisen. Andernfalls fehlt ihr die notwendige Kraft, Ausstrahlung und Glaubwürdigkeit, um ihre Mitarbeiter optimal zu fördern. Den hohen psychologischen Anspruch, individuell und effektiv auf die Mitarbeiter einzugehen und im Interesse des Unternehmens zu koordinieren, fassen Peters und Ghadiri in ihrem PERFEKT-Schema zusammen.¹⁴⁷ Demnach ist es Aufgabe der Führungskraft, die Potentiale der Mitarbeiter zu entfalten, sie zu innovativen Lösungen zu ermutigen, stetig konstruktiv Rückmeldung zu geben, Freiheiten einzuräumen, emotional offen zu sein, auf Augenhöhe zu kommunizieren und transparent zu handeln.¹⁴⁸

¹⁴⁴ Vgl. Peters / Ghadiri (2011), S. 131 ff.

¹⁴⁵ Vgl. Peters / Ghadiri (2011), S. 135 f.

¹⁴⁶ Vgl. Peters / Ghadiri (2011), S. 123 ff.

¹⁴⁷ Das Akronym PERFEKT bedeutet: Potentialentfaltung des Mitarbeiters fördern; Ermutigung der Mitarbeiter für neue Lösungen und Wege; Rückmeldungen geben; Freiheit einräumen, emotionales Führen, Kommunikation auf Augenhöhe und transparentes Handeln. Peters / Ghadiri (2011), S. 137 f.

¹⁴⁸ Vgl. Peters / Ghadiri (2011), S. 137 ff.

8 Die vier Hirnsysteme nach Christian Elger

Christian E. Elger ist Neurologe und Direktor der Epileptologie am Universitätsklinikum Bonn. Im Unterschied zu anderen, eher der Wirtschaftspsychologie oder den Wirtschaftswissenschaften entstammenden Neuroökonomern hat er als Mediziner einen unmittelbaren und vertieften Einblick in die Funktionsweisen des menschlichen Gehirns.¹⁴⁹ Elger postuliert, dass alle menschlichen Verhaltensweisen, Reaktionen und Leistungen auf Entscheidungen beruhen, die „hauptsächlich unbewusst gefällt werden und als Bewertungsprozess wiederum auf unbewussten Erinnerungen faktischer und emotionaler Natur sowie genetischer Veranlagungen beruhen.“¹⁵⁰ Er identifiziert dabei vier Gehirnsysteme, die das Denken und Handeln maßgeblich bestimmen, und zwar das:

1. Belohnungssystem
2. Emotionale System
3. Gedächtnissystem
4. Entscheidungssystem

Hirnforscher entdeckten in den 1950er Jahren die Region des Gehirns, die als *Belohnungssystem* bezeichnet wird. Elger hebt hervor, das Belohnungssystem unterscheidet sich von anderen Hirnarealen, indem durch „kontinuierliche Stimulation keine Habituation“ eintrete.¹⁵¹ Es sei wichtig, dieses neuronale Netz von umgangssprachlichen Belohnungssystemen zu unterscheiden, da bei diesen schnell eine Gewöhnung eintrete und „mehr vom selben“ verlangt werde. Anreize wie Prämien, Vergünstigungen oder Leistungszahlungen motivieren deshalb nicht auf Dauer. Viel wirksamer werde das neuronale Belohnungssystem durch unerwartete Geschenke oder Prämien oder durch aufrichtiges Lob. Auch das Erreichen selbstgesteckter Ziel befeuert das Belohnungssystem.¹⁵²

Aufgrund seiner zentralen und besonderen Funktionsweise ist das Belohnungssystem prägend für die unbewussten Gedankenprozesse, Entscheidungen und Verhaltensweisen, die sowohl moduliert, verstärkt und modifiziert als auch gehemmt werden können und erst im Nachhinein eine Rationalisierung erfahren. Die rationale Begründung erfolgt, da uns das Wirken des Belohnungssystems ja

¹⁴⁹ Vgl. Elger (2009), S. 199.

¹⁵⁰ Elger (2009), S. 28.

¹⁵¹ Elger (2009), S. 98 f.

¹⁵² Vgl. Elger (2009), S. 98ff.

unbewusst sei und wir für uns und unser Umfeld eine „vernünftige“ Erklärung brauchen.¹⁵³

Das Belohnungssystem kann auf unterschiedliche Weise aktiviert werden: Menschliche, nette und attraktive, lächelnde Gesichter sind bereits positive Reize. Noch stärker werden Fairness und Vertrauensbeweise honoriert, Missgunst, Misstrauen oder Neid führen dagegen zu entgegengesetzten Reaktionen.¹⁵⁴ Elgers Kernsatz lautet, das „Belohnungssystem ist das zentrale System, das wir aktivieren müssen, um motiviert zu sein und uns wohl zu fühlen.“¹⁵⁵ Daran wird deutlich, wie wichtig es für eine gelingende Führung und eine hohe Mitarbeitermotivation ist, das Belohnungssystem zu verstehen. Elger fasst deshalb die vier Grundbedürfnisse zusammen, die besonders wirksam motivieren:¹⁵⁶

1. Der Mensch ist ein soziales Wesen. Er will menschliche Beziehungen herstellen, pflegen und gestalten.¹⁵⁷ Er will lieben und geliebt werden. Deshalb sind eine offene, freundliche Unternehmenskultur, eine transparente Kommunikation und eine individuell Ansprache so wichtig.
2. Das zweite Grundbedürfnis ist auf das Verstehen der Welt gerichtet.¹⁵⁸ Es beinhaltet Neugier, die Suche nach Stimulanz, neuen Lernerfahrungen und den Wunsch nach Erkenntnis. Die Arbeitsinhalte müssen deshalb ausgewogen sein und immer wieder neue Anreize bieten. Job Rotation, Job Enlargement und Job Enrichment sind beispielhafte Mittel, dies umzusetzen.¹⁵⁹ Besonders lohnend ist es dabei, zugleich Spezialisierung und Interdisziplinarität zu fördern.¹⁶⁰
3. Der Mensch sucht Sicherheit, Balance und will Verluste und Unlust vermeiden.¹⁶¹ Sorgen um den Arbeitsplatz sind deshalb stark hemmend und damit kontraproduktiv. Veränderungen im Unternehmen rufen in den gleichen Arealen des Gehirns Reaktionen hervor, die für physischen Schmerz verantwortlich sind.¹⁶² Das erklärt, warum Menschen Veränderung so schwer fällt und warum oft unvorhergesehen vehemen-

¹⁵³ Elger (2009), S. 101.

¹⁵⁴ Vgl. Elger (2009), S. 101 ff.

¹⁵⁵ Elger (2009), S. 102.

¹⁵⁶ Vgl. Elger (2009), S. 108.

¹⁵⁷ Vgl. Elger (2009), S. 108.

¹⁵⁸ Elger (2009), S. 108.

¹⁵⁹ Vgl. Peters / Ghadiri (2011), S. 59 unter Bezugnahme auf Hüther und S. 94 ff.

¹⁶⁰ Vgl. Elger (2009), S. 163 f.

¹⁶¹ Vgl. Peters / Ghadiri (2011), S. 77 f.

¹⁶² Rock / Schwartz (2006), S. 3.

ter Widerstand gegen den Wandel auftritt.¹⁶³ Zudem reduziert Angst die geistige Leistungsfähigkeit. Eine stabile und nachhaltige Unternehmensentwicklung und ein langfristig sicherer Arbeitsplatz wirken deshalb stark positiv.

4. Außerdem will der Mensch persönliches Wachstum, sich entwickeln und auch sich gegen andere (im Vergleich) durchsetzen.¹⁶⁴ Häusel bezeichnet dieses Bedürfnis deshalb auch als Dominanz-Instruktion.¹⁶⁵ Um dem Rechnung zu tragen, müssen Unternehmen Mitarbeitern die Chance bieten, neue, anspruchsvollere Aufgaben zu übernehmen und Karriere zu machen.

Die Erkenntnisse zu den vier Grundbedürfnissen aus dem menschlichen Belohnungssystem fasst Elger für die Menschenführung, Organisationsgestaltung und das Change Management so zusammen, dass vor allem vier Faktoren zu beachten seien. Erstens müsse die Unternehmenskultur passen und funktionieren, die Arbeitsinhalte seien für jeden Mitarbeiter optimal zu gestalten, das Anreiz- und Vergütungssystem müsse gerecht sein und das Unternehmen solle Arbeitsplatzsicherheit bieten.¹⁶⁶

Das *emotionale System*¹⁶⁷ umfasst primär die vier elementaren Reaktionsmuster „Erwartung, Wut, Furcht und Panik“.¹⁶⁸ Elger stellt fest: „Im Gehirn gibt es allerdings kein einheitliches Emotionszentrum, sondern die verschiedenen Emotionen können unterschiedlichen Hirnregionen zugeordnet werden.“¹⁶⁹ Auch deshalb wirken Emotionen nicht dualistisch und können parallel zueinander auftreten, ohne zwingend voneinander abhängig zu sein. Ferner sind Emotion und Kognition getrennte Systeme, die aber miteinander in Verbindung stehen und sich wechselseitig beeinflussen. Dabei sind Emotionen unwillkürlich, während wir unsere Gedanken steuern können. Die Emotionen laufen dabei der Kognition vor, jede unserer Wahrnehmung wird unbewusst emotional einge-

¹⁶³ Vgl. Elger (2009), S. 19.

¹⁶⁴ Elger (2009), S. 108.

¹⁶⁵ Vgl. Häusel (2007), Think Limbic, Freiburg / Berlin / München, S. 69 ff.

¹⁶⁶ Elger (2009), S. 109.

¹⁶⁷ Aus neurowissenschaftlicher Sicht sind Emotionen Reaktionsmuster des Gehirns, also eine biologische Funktion des Nervensystems, wohingegen die Emotion in der Psychologie als psychischer Zustand verstanden wird. Vgl. Elger (2009), S. 115 f.

¹⁶⁸ Elger (2009), S. 110.

¹⁶⁹ Elger (2009), S. 115.

färbt, so dass Entscheidungen bereits getroffen werden können, lange bevor wir die Situation bewusst erfasst haben.¹⁷⁰

Diese Funktionsweise ist genetisch disponiert und universell gültig. Mit dem primären Emotionssystem verbunden ist das kognitiv-affektive Emotionssystem, das spezifische, gelernte, kulturell und autobiographisch geprägte Erinnerungen mit positiven oder negativen Grundgefühlen verknüpft, die von sexueller Erregung beim Anblick eines attraktiven Gegenübers bis hin zu Ekel gegenüber Ungerechtigkeit reichen. Dadurch können in verschiedenen Situationen und Kulturen weitgehend unvorhersehbare emotionale Reaktionen erfolgen. Das Emotionssystem ist damit zentral für das Verständnis der subjektiven und oft schwer prognostizierbaren Natur des Menschen.¹⁷¹ Um uns zu möglichst konfliktfreier sozialer Interaktion zu befähigen, verfügen wir aber über eine gewisse emotionale Intelligenz und Intuition. Dabei haben Menschen mit großer Empathie einen erheblichen Vorteil, da sie den emotionalen Zustand ihres Gegenübers überdurchschnittlich gut erfassen können.¹⁷²

Das *Gedächtnissystem* als dritte Säule ist die Schaltzentrale der Erinnerungen. Erinnerungen sind individuell und machen jeden Menschen einzigartig. Das Gedächtnissystem filtert, ob bzw. welche Erlebnisse für den Menschen von Bedeutung sind und speichert sie mit den entsprechenden Emotionen verbunden ab. Da für unsere Vorfahren negative Ereignisse existenzgefährdend sein konnten, erinnert auch der moderne Mensch negative Ereignisse erheblich stärker als positive.¹⁷³ Das ist vor allem für Veränderungsprozesse relevant, da bereits mit der Verkündung des Wandels Ängste geweckt werden können und auch die Vorgeschichte der Mitarbeiter beachtet werden muss. Es kann also entscheidend sein, ob es gelingt, positive Erwartungen zu schüren und negative zu ersetzen.¹⁷⁴

Elger formuliert dazu prägnant: „Das Gedächtnis dient der Zukunft“. Auf Basis unserer Erinnerungen bilden wir unsere Erwartungen und treffen fortlaufend Vorhersagen über künftige Entwicklungen.¹⁷⁵ Jeder Mensch baut mithin unbewusst auf seiner Vergangenheit auf, die damit auch seine Zukunft stark deter-

¹⁷⁰ Vgl. Elger (2009), S. 117 f.

¹⁷¹ Elger (2009), S. 119 ff.

¹⁷² Goleman (1999), S. 53 ff.

¹⁷³ Nahezu jeder erinnert sich daran, wo er am 9.11.2001 war, glückliche Daten wie den Hochzeitstag vergessen zumindest Männer dagegen weit eher. Vgl. Elger (2009), S. 127 f.

¹⁷⁴ Vgl. Elger (2009), S. 133 f.

¹⁷⁵ Vgl. Elger (2009), S. 127 ff.

miniert. Ältere Mitarbeiter oder Menschen, die sich bereits in einer Vielzahl hochgradig unterschiedlicher Situationen bewährt haben, verfügen dabei über einen reichen Erfahrungsschatz, der ein wesentlicher Faktor für die Leistungsfähigkeit gerade für Spezialisten und Führungskräfte ist.¹⁷⁶

Das *Entscheidungssystem* hat die Endkontrolle über unser Denken und Handeln. Aber es wird vom Belohnungssystem, vom emotionalen System und vom Gedächtnissystem manipuliert. Wie bereits erwähnt findet der für eine Entscheidung notwendige Abgleich der verschiedenen Systeme unbewusst statt und ist deshalb nur begrenzt steuerbar. Vielmehr ist es auch Elger zufolge so, dass unsere Entscheidungen lange getroffen werden, bevor es uns bewusst ist.¹⁷⁷

Dennoch hat das Entscheidungssystem verschiedene essentielle Funktionen. Während ihm die anderen drei Systeme ihre Bedürfnisse, Erwartungen und Wünsche mitteilen, versetzt es uns überhaupt erst in die Lage, diese dann auch in die Tat umzusetzen. Der präfrontalen Kortex, in dem seine Bahnen zusammenlaufen, beherbergt zugleich die Zentren für Moral, Mitgefühl und Verantwortungsbewusstsein. Unsere Entscheidungen werden dort also ethisch beurteilt und abgewogen.¹⁷⁸

In unserem Entscheidungssystem scheint zudem das Prinzip der Reziprozität angelegt zu sein. Offenbar ist die Hemmschwelle, unethisch zu handeln deutlich niedriger, wenn die geschädigten Personen oder Institutionen anonym sind oder wenn mit ihnen Unehrlichkeit und Unfairness assoziiert werden. Wer ethisches und das Gemeinwohl förderndes Handeln stärken will, muss deshalb selbst über einen untadeligen Ruf verfügen, mit gutem Beispiel vorangehen, gerechte Normen etablieren und möglichst gute und enge soziale Beziehungen zwischen allen Akteuren etablieren.¹⁷⁹

Ebenso elementar ist der präfrontale Kortex für unsere Fähigkeit, strategisch und langfristig zu denken. Das Belohnungssystem allein würde uns zu einer zu kurzfristigen Bedürfnisbefriedigung verführen. Nur durch die Verknüpfung der Impulse aus dem Belohnungssystem mit den Erwartungen aus dem Erinnerungssystem sind wir in der Lage, unsere momentanen Impulse zu kontrollieren

¹⁷⁶ Vgl. Elger (2009), S. 140 f.

¹⁷⁷ Vgl. Elger (2009), S. 148 f.

¹⁷⁸ Vgl. Elger (2009), S. 152.

¹⁷⁹ Vgl. Elger (2009), S. 152 ff.

und Versuchungen zu widerstehen, um später eine entsprechend große Ernte einfahren zu können.¹⁸⁰

Die Fähigkeit, strategisch Verzicht zu üben, scheint dabei teils genetisch, teils aber auch erfahrungs- und altersabhängig zu sein. Hinzu kommt, dass es uns erheblich leichter fällt, Entscheidungen zu treffen, wenn wir über einen bestimmten Bezugsrahmen verfügen. Je genauer dieser passt und je besser wir den Kontext einer Situation beurteilen können, desto leichter und besser können wir entscheiden. Fehlt allerdings es allerdings an Wahlmöglichkeiten oder liegt das andere Extrem einer Überzahl an Alternativen vor, wird das Entscheidungssystem überfordert und die Angst vor einer Fehlentscheidung blockiert die Urteilsfähigkeit.¹⁸¹ Deshalb wird empfohlen, die Zahl der Wahlmöglichkeiten immer auf ein überschaubares Maß zu beschränken.

¹⁸⁰ Vgl. Elger (2009), S. 151 f.

¹⁸¹ Vgl. Elger (2009), S. 149 f.

9 Erfolgsfaktoren des Neuroleaderships

Alle vier aufgezeigten Neuroleadership-Modelle haben ihren Ursprung in der modernen Hirnforschung, unterscheiden sich aber deutlich hinsichtlich ihrer Komplexität und ihres Fokus. Insgesamt ist eine zunehmende Integration der Neurowissenschaft in betriebswirtschaftliche Theoriemodelle erkennbar.

David Rock und Jeffrey Schwartz greifen mit ihrer Initialzündung zur Neuroleadership im Jahr 2006 die psychisch besonders herausfordernde Situation in Veränderungsprozessen auf. Mit ihren sechs Thesen geben erste Ansatzpunkte, wie Erkenntnisse der Psychologie und Neurowissenschaften den Erfolg von Veränderungsprojekten und Managementhandeln insgesamt erhöhen können. Mit seinem SCARF-Modell entwickelt Rock 2008 dann das erste basale neurowissenschaftliche Führungskonzept, dessen Augenmerk vor allem auf der Motivierung und Angstvermeidung der Mitarbeiter liegt.

Elger erklärt die vier für die menschliche Verhaltenssteuerung maßgeblichen Hirnsysteme und stellt diese in den Kontext der Mitarbeiterführung. Aus dieser Perspektive leitet er zahlreiche Handlungsempfehlungen zur Führung und Organisation ab, ohne sie in ein geschlossenes Management-Modell zu überführen. Bei ihm finden sich viele Parallelen zu Grawe, der vor allem die menschlichen Bedürfnisse in den Mittelpunkt stellt. Zwar bezieht Grawe sein Werk nicht explizit auf einen Unternehmenskontext, aber seine Synopse des Forschungsstands der Psychologie, Psychotherapie und Gehirnforschung ist überdurchschnittlich anschaulich, strukturiert und fundiert. Wohl auch deshalb stellt das AKTIV-Modell von Peters und Ghadiri im Wesentlichen eine Adaption der Erkenntnisse Grawes dar.

Die Darstellung der verschiedenen Ansätze und Partial-Modelle verdeutlicht, dass ein umfassendes Managementkonzept, das neuroökonomische und wirtschaftspsychologische mit klassischen Führungsmodellen vereint, noch immer fehlt. Freilich stehen die Neuroökonomie und die Neuroleadership erst am Anfang ihrer Entwicklung. Durch die erwarteten Fortschritte in der Gehirnforschung, der Biologie, der funktionalen Diagnostik und auch in der Entwicklung künstlicher Intelligenz könnten bald weitere große Fortschritte in der Entschlüsselung der Psyche folgen. Gleichwohl ist bereits der aktuelle Stand der Forschung äußerst aufschlussreich für die Managementpraxis. Ohne Anspruch auf Vollständigkeit werden deshalb im Folgenden die wichtigsten Ergebnisse für die Unternehmensführung, insbesondere in Veränderungsprozessen, noch einmal zusammengefasst:

Schon kleinere Veränderungsprozesse sollten von Change Management-Maßnahmen begleitet werden.¹⁸² Ängste und Zweifel müssen ernst genommen und möglichst früh adressiert werden. Werden größere Umstrukturierungen geplant, sollte ein signifikanter Teil des Budgets für die notwendige Mentalitätsveränderung vorgesehen werden. Allein aufgrund der im Wandel unweigerlich auftretenden Widerstände sind stetige, kleinere Veränderungen großen, krisenhaften Umbrüchen vorzuziehen.¹⁸³

Für die Vorbereitung eines Change Projektes sollte ausreichend Zeit für die Analyse und die Projektplanung unter Berücksichtigung aller weichen und harten Faktoren eingeplant werden. Auch wenn die Veränderung nicht für jeden vorteilhaft sein wird, sollte die Notwendigkeit für den Wandel von Beginn an offen kommuniziert werden.¹⁸⁴ Außerdem gilt es, unbedingt positive Erwartungen zu wecken und Optimismus anzuregen. Das Augenmerk sollte dabei auf die Verstärkung von richtigem Handeln anstatt auf die Unterlassung von Unerwünschtem gerichtet werden.

Das Kommunikationskonzept sollte alle Mitarbeiter und Stakeholder so umfassend informieren, wie es die Strategie und die gegenüber Wettbewerbern gebotene Geheimhaltung zulassen. Zudem sollte es zugleich emotionale und rationale Elemente enthalten, da es dann effektiver wirkt.¹⁸⁵ Werden Menschen außerdem hierbei zu direkt, d.h. „platt“, zu einem bestimmten Handeln aufgefordert, provoziert dies Ablehnung. Äußert man eine Aufforderung dagegen implizit oder weckt man Verständnis für die vorliegende Situation, vermindert dies die Widerstände signifikant.¹⁸⁶

Manager müssen im Wandel besonders konsistent kommunizieren und sollten deshalb vorab für ihre Aufgabe trainiert werden.¹⁸⁷ Da Menschen bewusst und unbewusst durch Nachahmung lernen, müssen Führungskräfte stets ihrer Vorbild- und Orientierungsfunktion entsprechend handeln.¹⁸⁸ Da sie zudem gefordert sind, auf die individuellen Unterschiede ihrer Mitarbeiter einzugehen, ist ihre Kommunikations- und Führungskompetenz der vielleicht wichtigste Faktor für den Veränderungserfolg.

¹⁸² Vgl. Rock / Schwartz (2006), S. 3.

¹⁸³ Vgl. Häusel (2007), S. 67.

¹⁸⁴ Zu den Vorteilen von Optimismus siehe Häusel (2007), S. 108 ff. Vgl. auch Elger (2009), S. 161.

¹⁸⁵ Raab / Gernsheimer / Schindler (2009), S. 305 f.

¹⁸⁶ Vgl. Raab / Gernsheimer / Schindler (2009), S. 304 f.

¹⁸⁷ Raab / Gernsheimer / Schindler (2009), S. 304 f.

¹⁸⁸ Vgl. Häusel (2007), S. 84. Sie auch Peters / Ghadiri (2011) nach Grawe, S. 75 ff.

Für die Projektdurchführung entscheidend ist das positive Involvement der Mitarbeiter. Die an sie gestellten Anforderungen müssen klar und transparent kommuniziert werden. Vertrauen und Sicherheit wird zudem durch Vorhersehbarkeit geschaffen. Fehlt diese, kann lähmende Unsicherheit entstehen, die der Leistungsfähigkeit und langfristig sogar der Gesundheit der Mitarbeiter schadet.

Um bei Mitarbeitern das Gefühl der Sicherheit weiter zu verstärken, ist es ebenfalls hilfreich, ihnen möglichst weitgehend Freiräume zur Orientierung, Kontrolle und auch Autonomie über ihre Arbeitsabläufe und Lernziele einzuräumen. Somit werden die Selbstsicherheit und das Selbstwertgefühl der Mitarbeiter gestärkt, wodurch das Belohnungssystem aktiviert und die Motivation gesteigert wird.

Umgekehrt gehen Menschen in eine Abwehrhaltung, um sich vor negativen Erfahrungen zu schützen. Ohnehin sollte bereits in der Konzeptionsphase darauf geachtet worden sein, dass das Geschäftsmodell des Unternehmens mit der Unternehmenskultur und dem dominierenden psychologischen Profil der Mitarbeiter übereinstimmt.¹⁸⁹ So brauchen innovative Unternehmen überdurchschnittliche viele Mitarbeiter mit starker GO-Anlage, während in konservativen Unternehmen mit geringerer Veränderungsdynamik eine Mehrheit der Mitarbeiter ein starkes Sicherheitsbedürfnis aufweisen darf.

Eine weitere Frage, die nicht hoch genug geschätzt werden kann, ist die der Anreizgestaltung. Die Motivationssysteme der meisten Unternehmen sind vom Stand der Forschung weit entfernt. In einer Vielzahl von Unternehmen herrscht noch die von Rock und Schwartz kritisierte behavioristische Methode vor, das gewünschte Verhalten der Mitarbeiter durch extrinsische Motivation per Bestrafung oder Belohnung zu erreichen. Letztere funktioniert nur dann, wenn sie unerwartet erfolgt, denn nur dann wird sie nicht als versuchte Konditionierung, sondern als Lob empfunden.¹⁹⁰ Tatsächlich verlieren extrinsische Anreize auf Dauer ihre Wirkung.¹⁹¹ Schlimmer noch, sie können intrinsische Motivation sogar verdrängen.¹⁹² Führungskräfte sollten deshalb, anstatt den vermeintlich einfachen Weg der extrinsischen Motivierung zu gehen, zunächst alle Faktoren beseitigen, die Demotivation provozieren.

¹⁸⁹ Vgl. Häusel (2007), S. 13. S. darin auch die "Checkliste" zur limbischen Typologisierung, S. 208 ff.

¹⁹⁰ Elger (2009), S. 125.

¹⁹¹ Rock / Schwartz (2006), S. 5.

¹⁹² Frey / Osterloh (2002), S. 29.

Richtig dagegen ist: Leistung entsteht durch Lust. Lust auf die Tätigkeit, auf Selbsterfahrung und auf Selbstverwirklichung. Positive Erlebnisse, Lob und Wertschätzung befeuern das Belohnungssystem und verstärken das Bedürfnis, weiterhin erfolgreich zu sein. Im Gegensatz zu anderen Regelsystemen führt hier kontinuierliche Stimulation zu keiner Gewöhnung. Druck und das Anstacheln von Konkurrenzdenken dagegen sind kontraproduktiv.¹⁹³ Wer wirklich motivieren will, stärkt die Autonomie sowie positive Erwartungen, Empfindungen und Erfahrungen seiner Mitarbeiter.¹⁹⁴

Das Motivations- und Entlohnungssystem des Gesamtunternehmens sollte zudem als gerecht empfunden werden. Die ungerechtfertigte Bevorzugung Einzelner oder eine unverhältnismäßige Lohnspreizung gefährdet den Organisationsfrieden. Bereits der Anschein von Ungerechtigkeit sollte gemieden werden.¹⁹⁵ Echtes Interesse, aufrichtiges Lob und Fairness reduzieren Ängste und fördern die Motivation und das Wohlbefinden der Mitarbeiter. Demgegenüber erzeugt das Gegenteil dieser Verhaltensweisen starke Ablehnung.¹⁹⁶ Werden Verstöße gegen solche elementaren betrieblichen oder sozialen Normen offenbar, müssen sie bestraft werden.¹⁹⁷ Andernfalls erodiert der Zusammenhalt.

Ein weiterer Schlüssel zum Erfolg ist es, als Führungskraft für die Fokussierung auf die Aufgabe und die Wiederholung des Neuen zu sorgen.¹⁹⁸ Eine hohe geistige Konzentration bringt bereits nach kurzer Zeit große Vorteile durch das Eintreten eines „Flows“.¹⁹⁹ Da das Gehirn hochgradig plastisch, das heißt lernfähig ist, verstärkt es die Fähigkeiten, die intensiv und häufig verwendet werden. Diese Trainingseffekte sind im Gehirn bereits nach wenigen Tagen physiologisch nachweisbar. Das Management sollte deshalb die Stärken der Mitarbeiter stärken und für ein störungsfreies Arbeiten sorgen.

Kommt es durch die Veränderung zu einer Versetzung von Mitarbeitern, rücken die sozialen Bedürfnisse der Mitarbeiter ins Blickfeld. Ein offenes Miteinander sollte gelebt und von den Führungskräften unterstützt werden. Durch gemeinsame Aktivitäten, beispielsweise Schulungen, Meetings oder Workshops, wird das Zusammenwachsen unter den geänderten Rahmenbedingungen gefördert und damit das Bindungsbedürfnis befriedigt. Dabei ist allerdings zu beachten,

¹⁹³ Vgl. Elger (2009), 159 f.

¹⁹⁴ Vgl. Peters / Ghadiri (2011), S. 60.

¹⁹⁵ Vgl. Peters / Ghadiri (2011), S. 62.

¹⁹⁶ Elger (2009), S. 121 f.

¹⁹⁷ Vgl. Elger (2009), S. 104 ff.

¹⁹⁸ Vgl. Rock / Schwartz (2006), S. 6. S. auch Elger (2009), S. 20 f.

¹⁹⁹ Csikszentmihalyi (2008), S. 39.

dass keine Lagerbildung zwischen Mitarbeitergruppen entsteht, was bei Interessenkonflikten im Change-Prozess leicht geschehen kann.

Auf Team-Ebene spricht einiges für die Förderung von Diversität. So bieten generationengemischte Teams einige Vorteile. Da das Verhalten geprägt wird durch die gemachten Erfahrungen, führt größere Routine zu einer geringeren Gefahr, durch emotionale Irritationen Fehler zu machen.²⁰⁰ Gerade ältere Mitarbeiter stabilisieren deshalb Prozesse und vermitteln Ruhe. Jüngere Kräfte dagegen sind körperlich meist stärker, risikobereiter und sie hinterfragen Gewohnheiten, so dass im Idealfall ein ausgewogener Mix von Beharrlichkeit und Dynamik, von Bewahrendem und Innovation, von Balance, Dominanz und Stimulanz entsteht. Vergleichbares gilt für geschlechtergemischte und kulturell unterschiedlich zusammengesetzte Teams. Sie sind sensibler gegenüber Umfeldveränderungen, kreativer in der Problemlösung und offener gegenüber den Anforderungen des Wandels. Diversität ist damit eine wichtige Voraussetzung für den Aufbau eines lernenden Unternehmens.²⁰¹

Ganz im Sinne Kotters ist zum Abschluss eines Veränderungsvorhabens wichtig, die erzielten Erfolge zu feiern, den Beitrag aller zu honorieren und stolz auf das Erreichte auszudrücken. So sehr konstanter Wandel auf den dynamischen Märkten gefordert sein mag, so schnell kann dieser die Mitarbeiter überfordern. Der Mensch ist körperlich wie psychisch darauf ausgelegt, dass sich Phasen der Anstrengung mit Pausen abwechseln. Viel entscheidender als gleich das nächste Change-Projekt zu beginnen ist es, die erzielten Verbesserungen zu verankern und die neu erworbenen Fähigkeiten zu festigen. Erst daran entscheidet sich der nachhaltige Erfolg eines Change-Prozesses.

Der Neuroleadership-Ansatz verdeutlicht den starken Einfluss des Managements auf das Engagement sowie die psychische - und damit auch physische - Gesundheit der Mitarbeiter.²⁰² Gut geführte Mitarbeiter setzen eine positive Spirale in Gang. Menschen, die sich sicher fühlen und glücklich mit ihrer Arbeit sind, kommunizieren offener und freundlicher, bieten besseren Kundenservice, sind ideenreicher, veränderungsbereiter, engagieren sich stärker und sind – kurzum – produktiver. Unternehmen sparen somit Kosten und erhöhen ihre Qualität. Innovationskraft und Kundenzufriedenheit steigen. Das Unternehmen wird erfolgreicher.²⁰³ Wer Neuroleadership anwendet, hat somit einen dyna-

²⁰⁰ Vgl. Elger (2009), S. 165 f.

²⁰¹ Vgl. Häusel (2007), S. 92 f.

²⁰² Vgl. Krampe (2014), S. 1.

²⁰³ Vgl. Frey / Marti (2010), S. 164.

mischen Wettbewerbsvorteil: „As research in neuroscience expands, the linkages with leadership and leadership development are providing fertile grounds for the development of better and better tools and techniques that allow us to increase the managerial and leadership productivity and effectiveness.”²⁰⁴

²⁰⁴ Ringleb / Rock (2009), S. 6.

Literaturverzeichnis

- Abels, Heinz (2004), Einführung in die Soziologie 2. Die Individuen in der Gesellschaft, Wiesbaden.
- Balash, Simone / Steinkamp, Hermann (2002), Vertrauen können, Münster 2002.
- Carter, Eric (2008), Successful Change requires more than Change Management, in: The Journal for Quality and Participation, Ed. Spring 2008, S. 20-23.
- Christensen, Clayton (1997), The Innovator's Dilemma, Boston.
- Csikszentmihalyi, Mihaly (2008), Flow – The Psychology of Optimal Experience, New York.
- Doppler, Klaus / Lauterburg, Christoph (2008), Change Management – Den Unternehmenswandel gestalten, 12. Aufl., Frankfurt/M.
- Eberhardt, Daniela (Hrsg.) (2012), Like it – lead it – change it: Führung im Veränderungsprozess, Heidelberg.
- Elger, Christian (2009) Neuroleadership: Erkenntnisse der Hirnforschung für die Führung von Mitarbeitern, 1. Aufl. 2009 und 2. Aufl., München 2013.
- Etzioni, Amitai (2009), Die aktive Gesellschaft. Eine Theorie gesellschaftlicher und politischer Prozesse, Wiesbaden.
- Frey, Bruno S. / Marti, Claudia Frey (2010), Glück: Die Sicht der Ökonomie, Zürich.
- Frey, Bruno S. / Osterloh, Margit (2002) (Hrsg.), Managing Motivation, Wie Sie die neue Motivationsforschung für Ihr Unternehmen nutzen können, Wiesbaden.
- Gallup Institut (2013), Gallup Engagement-Index 2013, Mitarbeiterbindung steigt, Harvard Business Manager, Onlineartikel, <http://www.harvardbusinessmanager.de/blogs/gallup-engagement-index-a-961641.html>, Zugriff 29.10.2014.
- Ghadiri, A. / Habermacher, A. / Peters, T. (2012), Neuroleadership: A journey through the brain for business leaders, Heidelberg 2012.
- Goleman, Daniel (1999), Emotionale Intelligenz, 12. Aufl., München.
- Grawe, Klaus (2004), Neuropsychotherapie, Göttingen.

- Grey, Jacqui (2013), *Executive Advanced: Resilient Leadership for 21st-century Organizations*, London.
- Häusel, Hans-Georg (2007), *Think Limbic*, Freiburg / Berlin / München.
- Haubl, Rolf (2009), *Riskante Kindheit*, in Haubl, Rolf / Dammasch, Frank / Krebs, Heinz (Hrsg.), *Riskante Kindheit: Psychoanalyse und Bildungsprozesse*, Göttingen.
- Kahneman, Daniel (2012), *Thinking, fast and slow*, New York.
- Kotter, John (2012), *Leading Change*, With a new preface, Boston.
- Krampe, David (2014), *Selbstwert als kritische Variable des Unternehmenserfolgs – Eine empirische Analyse im Sinne des Neuroleadership-Gedankens*, Wiesbaden.
- Lauer, Thomas (2010), *Change Management: Grundlagen und Erfolgsfaktoren*, Berlin / Heidelberg.
- Martens, Jens-Uwe / Meindl, Rudolf (2007), *Wege in die Zukunft Deutschlands*, Stuttgart.
- Mischel, Walter / Ayduk, Ozlem (2004), *Willpower in a cognitive-affective processing system: The dynamics of delay of gratification*. In: R. F. Baumeister & K. D. Vohs (Hrsg.): *Handbook of self-regulation: Research, Theory, and Applications*. Guilford, New York 2004, S. 99-129.
- Moore, Don A. / Healy, Paul J. (2008), "The trouble with overconfidence." *Psychological Review* 115 (2): S. 502–517.
- Oltmanns, Torsten / Nemeyer, Daniel (2010), *Machtfrage Change: Warum Veränderungsprojekte meist auf Führungsebene scheitern und Sie es besser machen*, Frankfurt / New York.
- Padgett, David / Glaser, R (August 2003), "How stress influences the immune response". *Trends in Immunology*, 24 (8): S. 444 – 448.
- Peters, Theo / Ghadiri, Argang (2011), *Neuroleadership – Grundlagen, Konzepte, Beispiele*, Wiesbaden.
- Raab, Gerhard / Gernsheimer, Oliver / Schindler, Maik (2009), *Neuromarketing: Grundlagen, Erkenntnisse, Anwendungen*, Wiesbaden.
- Ringleb, Al H. / Rock, David (2009), *Neuroleadership in 2009*, in: *NeuroLeadership Journal*, Issue 2.

- Rock, David (2008), SCARF A brain-based model for collaborating with and influencing other, in NeuroLeadership Journal, Issue 1.
- Rock, David / Schwartz, Jeffrey (2006), The Neuroscience of Leadership, Strategy & Business.
- Rock, David / Schwartz, Jeffrey (2007), Why Neuroscience matters to Executives, in strategy + business exclusive.
- Roth, Gerhard (2009), Aus Sicht des Gehirns, Berlin.
- Scheier, Christian / Held, Dirk (2006), Neuromarketing: Wie Werbung wirkt, Freiburg.
- Sprenger, Reinhard (2004), Mythos Motivation, 17. Aufl., Frankfurt/M.
- Vahs, Dietmar (2012), Organisation – Ein Lehr- und Managementbuch, 8. Aufl., Stuttgart.
- Vahs, D. / Leiser, W. (2003), Change Management in schwierigen Zeiten – Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlungen für die Gestaltung von Veränderungsprozessen, Wiesbaden.



KCI Kompetenzzentrum für interdisziplinäre
Wirtschaftsforschung & Verhaltensökonomie
der FOM Hochschule für Oekonomie & Management

FOM Hochschule

FOM – eine Hochschule, viele Möglichkeiten.

Die mit bundesweit über 35.000 Studierenden größte private Hochschule Deutschlands führt seit 1993 Studiengänge für Berufstätige durch, die einen staatlich und international anerkannten Hochschulabschluss (Bachelor/Master) erlangen wollen.

Die FOM ist der anwendungsorientierten Forschung verpflichtet und verfolgt das Ziel, adaptionsfähige Lösungen für betriebliche bzw. wirtschaftsnahe oder gesellschaftliche Problemstellungen zu generieren. Dabei spielt die Verzahnung von Forschung und Lehre eine große Rolle: Kongruent zu den Masterprogrammen sind Institute und Kompetenzzentren gegründet worden. Sie geben der Hochschule ein fachliches Profil und eröffnen sowohl Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern als auch engagierten Studierenden die Gelegenheit, sich aktiv in den Forschungsdiskurs einzubringen.

Weitere Informationen finden Sie unter **fom.de**

KCI

Das KCI ist eine wissenschaftliche Einrichtung der FOM Hochschule und wurde 2013 von Prof. Dr. Lutz Hoffmann und Prof. Dr. Winand Dittrich gegründet. Das KCI untersucht die Bedingungen und Regeln von Entscheidungsverhalten in wirtschaftlichen Abläufen und Entwicklungen. In die Analyse entscheidungsrelevanter Determinanten werden besonders auch unbewusste und emotionale Faktoren mit einbezogen.

Darüber hinaus soll ein Netzwerk interessierter Wissenschaftler entstehen, das regelmäßigen Austausch, Diskussionen und Transfer über die Grenzen der eigenen Fächer hinaus ermöglicht. In der KCI-Schriftenreihe werden aktuelle Ergebnisse der Tätigkeit des KCI veröffentlicht.

Weitere Informationen finden Sie unter **fom-kci.de**



Unter dem Titel »FOM forscht« gewähren Hochschullehrende der FOM Einblick in ihre Projekte. Besuchen Sie den Blog unter **fom-blog.de**