Frank Richter / Christian Timmreck
(Hrsg.)

Effizientes Sanierungsmanagement

Krisenunternehmen zielgerichtet und konsequent restrukturieren

eBook
SCHÄFFER POESCHEL

SCHÄFFER
POESCHEL

Frank Richter/Christian Timmreck (Hrsg.)

Effizientes Sanierungsmanagement

Krisenunternehmen zielgerichtet und konsequent restrukturieren

2013
Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

E-Book ISBN 978-3-7992-6678-9

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt.
Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© 2013 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH
www.schaeffer-poeschel.de
info@schaeffer-poeschel.de

Einbandgestaltung: Jessica Joos, Foto: Shutterstock.com
Satz: Johanna Boy, Brennberg

August 2013

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart
Ein Tochterunternehmen der Verlagsgruppe Handelsblatt

Vorwort

Die fortschreitende Globalisierung, die weltweite Vernetzung und kürzer werdende (Produkt-)Lebenszyklen machen die Wirtschaft zunehmend volatiler. Durch diese exogenen Kräfte nimmt auch die Zahl der Unternehmen, die sich in Krisensituationen befinden, bzw. einen Restrukturierungsprozess durchlaufen, stetig zu. Dabei geht es weniger um einen kurzfristigen Anstieg von Insolvenzen im Rahmen einer gesamtwirtschaftlichen Krise, wie sie nach der Finanzkrise in den Jahren 2009 bis 2012 u. a. bei Automobilzulieferern aber auch im Maschinen- und Anlagenbau beobachtbar war, sondern um die kontinuierliche Optimierung des Unternehmens in Hinblick auf Profitabilität und nachhaltige Wettbewerbsfähigkeit. Das Sanierungsmanagement rückt damit immer mehr ins Tagesgeschäft und wird Teil des Instrumentariums, welches dem Management zur Verfügung stehen sollte, um die Unternehmensziele – auch unter langfristigen Aspekten – zu erreichen. Dazu gehört es auch, bevorstehende Krisen frühzeitig zu erkennen und ihnen rechtzeitig entgegen zu wirken. Adaptiert aus der Welt des Fußballs könnte auch wie folgt formuliert werden: »Nach der Krise ist vor der Krise.«

Effizientes Sanierungsmanagement steht für die Wiederherstellung der Leistungsfähigkeit eines Krisenunternehmens. Bei der zielgerichteten und konsequenten Restrukturierung handelt es sich um eine komplexe Herausforderung mit interdisziplinärem Charakter, denn neben betriebswirtschaftlichen Maßnahmen sind auch steuerliche, rechtliche sowie personelle Aspekte zu betrachten. Da die konkrete Situation von Unternehmen immer individuell ist, kann es weder pauschale Lösungsvorschläge, noch den einen theoretisch richtigen Weg geben. Vor diesem Hintergrund haben wir als Herausgeber darauf geachtet, renommierte Wissenschaftler sowie erfahrene Praktiker und Manager für dieses Praxishandbuch zusammenzubringen, die das Thema Sanierungsmanagement aus ihrer jeweiligen Disziplin detailliert darstellen können.

Im ersten Abschnitt geht es vor allem um den Weg in die Krise und die Frage, wie diese frühzeitig erkannt und ihr gegengesteuert werden kann. Hier wird mit falschen Schuldzuweisungen aufgeräumt, die Relevanz von Unternehmensstrategie, Unternehmensvision, Leitbild und Unternehmenskultur herausgearbeitet sowie auf die Veränderung von Verhaltensmustern in komplexen Entscheidungssituationen eingegangen. Anschließend werden die rechtlichen Rahmenbedingungen und Haftungsrisiken im Rahmen einer Sanierung bzw. Restrukturierung behandelt. Neben dem Arbeitsrecht und der Rolle des Betriebsrats werden die Haftungsrisiken der Geschäftsführung dargestellt. Der nächste Abschnitt beschäftigt sich mit personellen, wirtschaftlichen und steuerlichen Aspekten des Sanierungsmanagements. »Warum scheitern 90 % aller Sanierungen?« Nachdem eine Antwort auf diese generelle Frage gesucht wurde, zeigt sich, wie wichtig die Besetzung der Unternehmensleitung in einer Krise ist. Die wirtschaftliche Bewertung von sanierungsbedürftigen Unternehmen stellt sicherlich eine der großen Herausforderungen dar. Auf welche Aspekte der Wirtschaftsprüfer im Rahmen der Fortführungsprognose besonders achtet, wird ebenso erläutert wie der Einfluss der Banken als Kreditgeber. Der Verkauf von Unternehmen bzw. Unternehmensteilen als Instrument der Restrukturierung wird danach sowohl vor dem Hintergrund wirtschaftlicher als auch rechtlicher Aspekte beleuch-

tet. Der letzte Abschnitt schließt mit einigen Erfolgsbeispielen aus der Praxis: Von der operativen Unternehmenssanierung über das Change Management und die Mitarbeiterführung in der Krise bis hin zu den Möglichkeiten der Restrukturierung in der Insolvenz.

Dieses Praxishandbuch soll insbesondere dem Unternehmer einen Einblick in das effiziente Sanierungsmanagement sowie erste Handlungsempfehlungen bieten. Eine individuelle Analyse des Krisenunternehmens und die fallspezifische Ableitung eines konkreten, unternehmensindividuellen Maßnahmenplans kann es jedoch nicht ersetzen. Darüber hinaus eignet es sich aber auch, Studierenden der Wirtschafts- und Rechtswissenschaften einen Überblick zu diesem spannenden Themenfeld zu verschaffen.

Abschließend bedanken wir uns bei allen Co-Autoren, die sich neben der hohen beruflichen Belastung noch Freiräume geschaffen haben, um dieses Buch durch hochwertige und informative Beiträge zu bereichern. An dieser Stelle möchten wir noch darauf hinweisen, dass die Beiträge jeweils die persönliche Meinung der Autoren wiedergeben und nicht zwingend die Sicht der jeweiligen Gesellschaft, die sich aus den Kontaktdaten ergibt, darstellt. Darüber hinaus danken wir Herrn Stefan Brückner und Frau Claudia Dreiseitel vom Schäffer-Poeschel Verlag für die gute Zusammenarbeit und die wertvollen Hinweise.

Erlangen und Krefeld, im März 2013

Frank Richter
Christian Timmreck

Inhaltsübersicht

Vorwort V

Teil I:
Der Weg in die Krise

Frank Richter
Schuld haben immer die anderen … oder »der Markt« 3

Fabian Danko
Vision, Leitbild und Strategie – mehr als nur Schlagwörter? 21

Sonja Sackmann
Die Unternehmenskultur als kritischer Erfolgsfaktor zur Vermeidung
und Beseitigung von Unternehmenskrisen 43

Roger Knecktys
Grundlegende Verhaltensmuster in komplexen Entscheidungssituationen 63

Teil II:
Rechtliche Rahmenbedingungen und Haftungsrisiken

Achim Fuhrmanns
Arbeitsrechtliche Herausforderungen in sanierungsbedürftigen Unternehmen 77

Matthias Müller
Rolle und Einflussmöglichkeiten des Betriebsrats
bei der Unternehmenssanierung. 103

Daniel Froesch
Haftungsrisiken für Vorstände und Geschäftsführer in der Krise. 115

Dirk Classen
Gesellschaftsrechtliche Maßnahmen zur Vermeidung einer Insolvenz. 143

Teil III:
Personelle, wirtschaftliche und steuerliche Aspekte

Thomas Lützenrath
Warum so viele Neuausrichtungen und Sanierungen scheitern –
und was man dagegen tun kann: Was Krisenunternehmen richtig machen,
die es geschafft haben 161

Norbert Eisenberg/Ilka Hars
Die Besetzung der Unternehmensleitung in der Krise. 189

Christian Timmreck
Wirtschaftliche Bewertung von sanierungsbedürftigen Unternehmen. 213

Stephan Lüke
Handelsbilanzrechtliche und steuerliche Aspekte und Fortführungsprognose
für Krisenunternehmen aus der Sicht der Wirtschaftsprüfer 243

Franz J. Sartor
Unterstützungsmöglichkeiten der Banken als Kreditgeber
von Krisenunternehmen 275

Teil IV:
Mergers & Acquisitions als Instrument der Restrukturierung

Oliver Marquardt
Mergers & Acquisitions – eine Alternative zur klassischen
Unternehmensrestrukturierung 309

Wolfgang Lichtenwalder/Frank Richter
Rechtliche und wirtschaftliche Aspekte bei Unternehmenskäufen 333

Teil V:
Restrukturierungs- und Sanierungsansätze – Erfolgsbeispiele aus der Praxis

Tim Bookas/Lena Ludwig
Change Management als wesentlicher Baustein einer effizienten
Unternehmensrestrukturierung 363

Frank Richter
Effiziente Unternehmenssanierung in der Praxis. 401

Detlef Specovius/Christoph von Wilcken
Restrukturierung durch Insolvenzplan 473

Michael Wefers
Führen und Kommunizieren in Transformationsprozessen 501

Stichwortverzeichnis 531

Autorenverzeichnis 541

Inhaltsverzeichnis

Vorwort V

Teil I:
Der Weg in die Krise 1

Frank Richter
Schuld haben immer die anderen … oder »der Markt« 3

1. Warum so viele Unternehmenssanierungen und restrukturierungen scheitern – eine Einführung 3
2. Fazit 18
3. Literatur 18

Fabian Danko
Vision, Leitbild und Strategie – mehr als nur Schlagwörter? 21

1. Einleitung 21
2. Vision, Mission, Leitbild 22
   2.1 Vision 23
   2.2 Mission 24
   2.3 Leitbild (Mission Statement) 26
   2.4 Strategie 28
3. Operatives Wirksamwerden von strukturellen Instrumenten 29
   3.1 Fünf praxiserprobte Grundsätze der Umsetzung 29
   3.2 Instrumente für eine Kulturveränderung 31
4. Praxisbeispiel 38
5. Kritische Würdigung 40
6. Literatur 41

Sonja Sackmann
Die Unternehmenskultur als kritischer Erfolgsfaktor zur Vermeidung und Beseitigung von Unternehmenskrisen 43

1. Einführung 43
2. Was versteht man unter einer Unternehmenskrise? 44
   2.1 Typen von Unternehmenskrisen 45
   2.2 Mögliche Krisenauslöser 46
3. Die Rolle der Unternehmenskultur bei Unternehmenskrisen 48
   3.1 Unternehmenskultur und ihre Charakteristika 49
   3.2 Unternehmenskultur und exogen ausgelöste Unternehmenskrisen 50

3.3 Unternehmenskultur und endogen ausgelöste Unternehmenskrisen. 52
4. Der Sanierungsfall ist eingetreten 53
5. Charakteristika einer Unternehmenskultur, die hilft, Krisen zu vermeiden 55
5.1 Es existieren Sensorien, die es ermöglichen, relevante Veränderungen in der Unternehmensumwelt frühzeitig zu erkennen. 55
5.2 Neugierde und Offenheit sind in Verbindung mit einer Lern- und Entwicklungsorientierung vorhanden 56
5.3 Unsicherheiten und Widersprüche werden ausgehalten und kritisch hinterfragt 56
5.4 Unterschiedliche Meinungen werden geschätzt und ausdiskutiert. 57
5.5 Die Kommunikation im gesamten Unternehmen ist offen und direkt – auch über Hierarchieebenen und Organisationsgrenzen hinweg 57
5.6 Das im Unternehmen vorhandene Wissen ist bekannt und wird genutzt 58
5.7 Vorhaben werden zügig in Taten umgesetzt 58
5.8 Die Führung agiert partizipativ und glaubwürdig 59
5.9 Das Unternehmen ist in seiner Orientierung ausgewogen bei hohem Leistungsniveau 59
6. Fazit 60
7. Literatur. 62

Roger Knecktys
Grundlegende Verhaltensmuster in komplexen Entscheidungssituationen 63

1. Einführung 63
2. Handlungspsychologische Modelle 66
3. Spieltheoretische Modelle 68
4. Fazit 72
5. Literatur 73

Teil II:
Rechtliche Rahmenbedingungen und Haftungsrisiken 75

Achim Fuhrmanns
Arbeitsrechtliche Herausforderungen in sanierungsbedürftigen Unternehmen 77

1. Ausgewählte arbeitsrechtliche Instrumente zur Sanierung von Unternehmen 77
1.1 Sofortmaßnahmen 77
1.2 Möglichkeiten der Änderung von Arbeitsbedingungen. 78
1.2.1 Einvernehmliche Änderung von Arbeitsbedigungen 79
1.2.2 Einseitige Änderung von Arbeitsbedingungen 79
1.2.3 Anwendungsfälle 80
1.3 Möglichkeiten der Personalkostenreduzierung durch kollektivrechtliche Maßnahmen. 81

1.3.1 Austritt aus dem Arbeitgeberverband . . . 81
1.3.2 Sanierungstarifvertrag . . . 82
1.3.3 Betriebsvereinbarung . . . 82
1.4 Beendigung des Arbeitsverhältnisses . . . 83
1.4.1 Arbeitgeberseitige Beendigungskündigung . . . 83
1.4.2 Aufhebungsvertrag . . . 84
2. Betriebsübergang . . . 85
2.1 Voraussetzungen des Betriebsübergangs . . . 85
2.1.1 Betrieb . . . 86
2.1.2 Übergang . . . 86
2.1.3 Auftragsneuvergabe . . . 87
2.1.4 Outsourcing . . . 87
2.1.5 Erwerber . . . 87
2.1.6 Rechtsgeschäft . . . 88
2.2 Die Unterrichtungspflicht des Arbeitgebers . . . 88
2.2.1 Inhalt der Unterrichtung . . . 88
2.2.2 Form und Zeitpunkt der Unterrichtung . . . 89
2.2.3 Konsequenzen fehlender oder fehlerhafter Unterrichtung . . . 90
2.3 Widerspruchsrecht . . . 90
2.3.1 Frist und Form des Widerspruchs . . . 90
2.3.2 Konsequenzen des Widerspruchs . . . 90
2.4 Kündigungsverbot . . . 90
2.5 Rechtsfolgen des Betriebsübergangs . . . 91
2.5.1 Individualrechtliche Rechtsfolgen . . . 91
2.5.2 Kollektivrechtliche Rechtsfolgen . . . 92
2.6 Rationalisierungs- und Sanierungskündigungen . . . 93
2.7 Betriebsübergang in der Insolvenz . . . 93
3. Betriebsänderung . . . 94
3.1 Voraussetzungen einer Betriebsänderung . . . 94
3.1.1 Unternehmensgröße . . . 94
3.1.2 Bestehen eines Betriebsrats . . . 95
3.1.3 Wesentlicher Nachteil für erhebliche Teile der Belegschaft . . . 95
3.1.5 Katalog der Betriebsänderungen . . . 96
3.2 Verfahrensablauf der Betriebsänderung . . . 97
3.2.1 Unterrichtung und Beratung . . . 97
3.2.2 Interessenausgleich . . . 97
3.2.3 Sozialplan . . . 98
3.2.4 Rechtsfolgen der Verletzung der Rechte des Betriebsrats . . . 100
3.2.5 Betriebsänderung in der Insolvenz . . . 101
4. Massenentlassung . . . 101

Matthias Müller
Rolle und Einflussmöglichkeiten des Betriebsrats bei der Unternehmenssanierung 103

1. Einleitung 103
2. Der Betriebsrat: Interessenvertretung und ökonomischer Faktor 105
3. Die Rolle des Betriebsrats in Sanierungsprozessen 109
4. Resümee 113
5. Literatur 113

Daniel Froesch
Haftungsrisiken für Vorstände und Geschäftsführer in der Krise 115

1. Einleitung 115
2. Persönliche Haftung von Vorstand und Geschäftsführer – allgemeine Aspekte 117
   2.1 Innenhaftung des Geschäftsführers und des Vorstandes 117
      2.1.1 Geschäftsführungspflichten/Organpflichten 117
      2.1.2 Business Judgement Rule 118
   2.2 Außenhaftung des Geschäftsführers und des Vorstandes 122
3. Arten der Haftung in der Krise 122
   3.1 Außenhaftung der Geschäftsleitung aus § 823 II BGB i. V. m. § 15a InsO 123
      3.1.1 Pflicht zur Insolvenzantragsstellung, § 15a Abs. 1 S. 1 InsO 123
      3.1.2 Zahlungsunfähigkeit § 17 InsO 125
      3.1.3 Abgrenzung der Zahlungsstockung von Zahlungsunfähigkeit 126
      3.1.4 Drohende Zahlungsunfähigkeit, § 18 InsO 127
      3.1.5 Überschuldung § 19 InsO 128
      3.1.6 Insolvenzantragsfrist 130
      3.1.7 Verschulden 131
      3.1.8 Rechtsfolge 132
      3.1.9 Verjährung 133
   3.2 Strafrechtliche Haftung der »Insolvenzverschleppung« gem. § 15a Abs. 4 und 5 InsO 133
   3.3 Innenhaftung für Zahlungen nach Insolvenzreife (§ 64 GmbHG, § 92 Abs. 2 AktG) 135
      3.3.1 Verbotene Zahlung, Zahlungsbegriff, Reichweite 135
      3.3.2 Zulässige Zahlungen nach Eintritt der Insolvenzreife 136
      3.3.3 Zahlungen zur Sanierung 138
   3.4 Innenhaftung für insolvenzverursachende Zahlungen (§ 64 S. 3 GmbHG, § 92 Abs. 2 S. 3 AktG) 138
   3.5 Innenhaftung wegen Verletzung allgemeiner Sorgfaltspflichten nach § 43 GmbHG, § 93 AktG 139
   3.6 Haftung des sog. faktischen Geschäftsführers 140
   3.7 Steuerrechtliche Haftung 140

3.8 Weitere strafrechtliche Haftungsrisiken 141
3.8.1 Anzeigepflicht bei Verlust von mehr als der Hälfte des Grund- bzw. Stammkapitals 141
3.8.2 Weitere typische »Begleitdelikte« 141
4. Literatur 141

Dirk Classen
Gesellschaftsrechtliche Maßnahmen zur Vermeidung einer Insolvenz 143

1. Die insolvenzrechtlichen Prüfungspflichten 143
2. Gesellschaftsrechtliche Maßnahmen zur Vermeidung einer Insolvenz 145
2.1 Der Forderungserlass (»Haircut«) und die Besserungsabrede 145
2.2 Die befreiende Schuldübernahme 146
2.3 Der Rangrücktritt 147
2.4 Die Stundung und die Stillhaltevereinbarung (»Standstill Agreement«) 148
2.5 Die Eigenkapitalzuführung 148
2.5.1 Die Kapitalerhöhung und der Kapitalschnitt 149
2.5.2 Die Umwandlung von Fremdkapital in Eigenkapital (»Dept-to-Equity-Swap«) 153
2.6 Die Zuführung von Fremdkapital 154
2.6.1 Das Gesellschafterdarlehen 154
2.6.2 Die Sanierungskredite von Dritten 156
3. Zusammenfassung 157
4. Literatur 158

Teil III:
Personelle, wirtschaftliche und steuerliche Aspekte 159

Thomas Lützenrath
Warum so viele Neuausrichtungen und Sanierungen scheitern – und was man dagegen tun kann: Was Krisenunternehmen richtig machen, die es geschafft haben 161

1. Einleitung – das Timing einer Krise erkennen 161
2. Strategiefindung und -formulierung bei der Transformation 164
3. Übersetzung der Strategie in Maßnahmen zur Umsetzung 168
4. Umsetzung der Maßnahmen im Unternehmen und die drei Torpedos 169
5. Ein Fallbeispiel und sein Verlauf 175
6. Zusammenfassung 186
7. Literatur 187

Norbert Eisenberg/Ilka Hars
Die Besetzung der Unternehmensleitung in der Krise 189

1. Anforderungen an die Unternehmensführung in der Krise 189
   1.1 Krise in der Wahrnehmung der Stakeholder 190
   1.2 Die Bedeutung von Führungsstärke in der Krise 191
2. Veränderung der Führungssituation 193
   2.1 Strategische Krise 195
   2.2 Operative Krise 197
   2.3 Liquiditätskrise 199
   2.4 Krise durch singuläres Ereignis/Unfall 200
   2.5 Veränderungen der Eigentümer-Firmenstruktur und Auswirkungen auf das Management 200
3. Exkurs: Veränderungen und direkte Kommunikation im Führungssystem in Krisensituationen 201
4. Möglichkeiten der Besetzung von Führungspositionen in der Krise 205
   4.1 Besetzung über Interim Management 205
   4.2 Besetzung als Festposition 207
   4.3 Wechsel von Beraterrolle in Managementrolle 208
5. Case Study: Restrukturierung der Braun GmbH – eine umfassende und erfolgreiche Restrukturierung 209
6. Literatur 210

Christian Timmreck
Wirtschaftliche Bewertung von sanierungsbedürftigen Unternehmen 213

1. Einleitung 214
2. Unternehmensbewertung: Kunst oder Wissenschaft? 215
   2.1 Generelle Herausforderungen bei der Unternehmensbewertung 217
   2.2 Worum geht es eigentlich? – Wert oder Preis? 218
   2.3 Besonderheiten bei der Bewertung von Krisenunternehmen 218
3. Unternehmensbewertung, wie sie im Lehrbuch steht 219
   3.1 Schätzung von Transaktionspreisen: Das Multiplikatorverfahren 219
   3.2 Discounted Cash Flow Methode: Abbildung des Zukunftspotenzials 222
   3.3 Vom Unternehmensgesamtwert zum Wert des Eigenkapitals 228
4. Spieltheoretische Betrachtungsweisen 230
   4.1 Die Gläubiger: Die besondere Interessenslage nicht nur der Banken 231
   4.2 Die Gesellschafter: Von Haftungsthemen und emotionalen Aspekten 233
   4.3 Die Investoren: Unterschiede bei strategischen und Finanzinvestoren 234
   4.4 Weitere Interessensgruppen 235
5. Was lernen wir von der Praxis? 237
   5.1 Manchmal gibt es keine Zukunft – die Liquidation eines Unternehmens 237
   5.2 Keiner will sich schlechter stellen 238
   5.3 An der Zukunft könnten alle partizipieren – von Earn-outs und Vendor Loans 239

6. Zusammenfassung 240
7. Literatur 241

Stephan Lüke
Handelsbilanzrechtliche und steuerliche Aspekte und Fortführungsprognose für Krisenunternehmen aus der Sicht der Wirtschaftsprüfer 243

1. Wann beginnt eigentlich die Krise? 243
   1.1 Vier Krisenstufen 244
   1.2 Wie Stakeholder Krisen auslösen 244
   1.3 Interne Krisenauslöser und ihre Warnzeichen im Unternehmen 245
   1.4 Externe Krisenauslöser und ihre Warnzeichen 247
2. Das magische Dreieck: Liquidität, Bilanz, Steuer 248
   2.1 Verbesserung der Liquidität 249
      2.1.1 Liquidität von Innen sichern 249
      2.1.2 Liquidität von Außen zuführen 251
      2.1.3 Die Liquiditätsturbos 253
   2.2 Stärkung der Bilanz 253
      2.2.1 Was Unternehmen selbst anpacken können 253
      2.2.2 Wie sich Gläubiger einbinden lassen 255
   2.3 Steuerliche Aspekte 258
      2.3.1 Mindestbesteuerung beachten 258
      2.3.2 Verlustvorträge erhalten 259
      2.3.3 Steuerzahlungen vermeiden 260
      2.3.4 Vorsicht bei der Schenkungssteuer 261
3. Dreh- und Angelpunkt in der Krise: Die Fortführungsprognose 261
   3.1 Effiziente Vorarbeit notwendig 262
      3.1.1 Unternehmenskonzept erstellen 262
      3.1.2 Informationen beschaffen 262
   3.2 Fortführungsprognose im Handelsrecht 264
      3.2.1 Fortführungsprüfung: Going Concern oder nicht? 264
      3.2.2 Folge der Abkehr von Going Concern 265
   3.3 Fortbestehensprognose im Insolvenzrecht 267
      3.3.1 Gültiges Recht bis 31.12.2013 267
      3.3.2 Geändertes Recht ab 01.01.2014 268
      3.3.3 Überschuldungstatus ändert Ansatz und Bewertung in der Bilanz . . . 268
   3.4 Was Wirtschaftsprüfer leisten können 270
      3.4.1 Unterstützung beim Sanierungskonzept 270
      3.4.2 Begleitung beim Schutzschirmverfahren 271
4. Fazit: Je früher desto besser 272
5. Literatur 273

Franz J. Sartor
Unterstützungsmöglichkeiten der Banken als Kreditgeber von Krisenunternehmen 275

1. Problemstellung 275
2. Rechtliche Rahmenbedingungen der Banken für die Bearbeitung von Problemkrediten 277
3. Identifikation von Krisenunternehmen und gefährdeten Kreditengagements 279
   3.1. Krisenbegriff und Spezifizierung der Unternehmenskrise 279
   3.2 Zeitliche Einordnung der Krise und der Kreditgefährdung 281
   3.3 Informationsquellen der Banken zur Identifizierung eines Krisenunternehmens 281
      3.3.1 Erkenntnisse aus der Jahresabschlussanalyse und der Kreditüberwachung 282
      3.3.2 Erkenntnisse aus dem Bruch von Covenants-Vereinbarungen 283
      3.3.3 Erkenntnisse aus der Kontoführung und Kreditbedienung 285
4. Ziele und Voraussetzungen der Bank zur Sanierung eines Krisenunternehmens . . 285
   4.1 Ziele der Bank bei der Unterstützung eines Krisenunternehmens 285
   4.2 Voraussetzungen der Bank zur Prüfung von Unterstützungsoptionen 286
      4.2.1 Erstellung eines Sanierungskonzepts 287
      4.2.2 Feststellung von Sanierungsfähigkeit/-würdigkeit 288
      4.2.3 Mitwirkung der Stakeholder am Sanierungsvorhaben 290
      4.2.4 Durchführung einer »Pool-Bildung« 291
5. Entscheidungsoptionen der Bank zur Unterstützung des Krisenmanagements . . . 291
   5.1 Unterstützungsstrategien der Bank (»Supporting Strategie«) 292
      5.1.1 Finanzielle Unterstützungsansätze 293
      5.1.2 Nicht-finanzielle Unterstützungsansätze 298
      5.1.3 Bankseitige Begleitung des Sanierungsprozesses 299
   5.2 Die Stillhaltestrategie (»Keep-Quiet-Strategie«) 299
   5.3 Die Ausstiegsstrategie (»Way-Out-Strategie«) 300
6. Fazit 303
7. Literatur 304

Teil IV:
Mergers & Acquisitions als Instrument der Restrukturierung 307

Oliver Marquardt
Mergers & Acquisitions – eine Alternative zur klassischen Unternehmens-restrukturierung 309

1. Definition des Begriffspaares Mergers and Acquisitions« 309
2. Die Unternehmenskrise 310
3. Sanierungs- und Restrukturierungsberatung 312

4. Der Status quo der Distressed Mergers & Acquisitions 313
5. Rahmenbedingungen für erfolgreiche M&A-Transaktionen in Eigentümer-Unternehmen 318
5.1 Frühzeitiges Erkennen der aktuellen finanziellen Situation 318
5.2 Wann sollte ein Unternehmen verkauft werden? 318
5.3 Psychologische Aspekte beim Unternehmenskauf und -verkauf. 319
5.4 Eigene Ziele kennen und verfolgen 320
6. Handlungsoptionen für Unternehmer in Sanierungssituationen 320
6.1 Option I – Die Verantwortung an die Mitarbeiter delegieren 320
6.2 Option II – Fire Sale/Stop Loss 321
6.3 Option III – M&A als Alternative zum klassischen Restrukturierungsmanagement. 324
7. Fallbeispiel einer M&A-Transaktion im Sanierungsumfeld 327
8. Literatur. 330

Wolfgang Lichtenwalder/Frank Richter
Rechtliche und wirtschaftliche Aspekte bei Unternehmenskäufen 333

1. Vorfragen 334
1.1 Definition Unternehmenskauf 334
1.2 Reiner Inlandserwerb oder Auslandsbezug? 335
1.3 Formfragen. 335
1.4 Strategische Fragen 336
2. Ablauf eines Unternehmenskaufs. 337
2.1 Vor dem Kaufvertragsentwurf. 338
2.1.1 Vertraulichkeitserklärung (NDA) 338
2.1.2 Indikatives Angebot 339
2.1.3 Due Diligence. 339
2.1.4 Vertragsinhalt 343
2.1.5 Weitere Klauseln 352
2.1.6 Disclosure Letter 353
2.1.7 Abschluss des Kaufvertrags 353
2.1.8 Transaktionsvollendung – Closing 354
2.1.8.1 Aufschiebende Bedingungen 354
2.1.8.2 Ereignisse in der Übergangszeit 355
2.1.8.3 Closing Memorandum 356
2.1.8.4 Post Closing 356
2.2 Integration des übernommenen Unternehmens in die Organisation der Käuferin 358
2.2.1 Verwaltungsorgane und Integration 358
2.2.2 Nichtgelingen der Integration 359
2.2.3 Ausgleichsansprüche aufgrund Konzernrechts 359
3. Checkliste für den Kaufvertrag 360

Teil V:
Restrukturierungs- und Sanierungsansätze – Erfolgsbeispiele aus der Praxis 363

Tim Bookas/Lena Ludwig
Change Management als wesentlicher Baustein einer effizienten Unternehmensrestrukturierung 363

1. Change trotz Rekordergebnissen? 363
2. Prinzipien einer Change-Management-Beratung 366
3. Erfolgsfaktoren einer Unternehmensrestrukturierung aus Change-Management-Sicht – Fallbeispiel: Vertrieb eines Pharmakonzerns 368
   3.1 »Sense of Urgency« 369
   3.2 Einbindung der obersten Führungsebene 374
   3.3 Entwicklung der Vision & Mission 376
   3.4 Unternehmensstrategie und Zielvereinbarungen 379
   3.5 Kommunikation und Partizipation 384
   3.6 Den Kunden in den Fokus stellen 393
   3.7 Monitoringmaßnahmen 395
4. Nach dem Change ist vor dem Change 398
5. Literatur 399

Frank Richter
Effiziente Unternehmenssanierung in der Praxis 401

1. Einleitende Gedanken 401
2. Unternehmenssanierung – ein Auslaufmodell? 403
   2.1 Überalterte Methoden in der Unternehmenssanierung 403
   2.2 Theoretiker und Besserwisser 405
3. Grundvoraussetzungen für eine nachhaltige, effiziente Unternehmenssanierung 406
   3.1 Aggregation kollektiven Wissens 406
   3.2 Ganzheitliche, systemische Beratungsansätze 409
   3.3 Einstellung und Verhalten des Sanierers als eigener Erfolgsfaktor 410
   3.4 Messbare kurzfristige Erfolge 416
   3.5 Adäquate Kommunikation 421
   3.6 Steuerung der Sanierung über adäquate Zielvorgaben 423
   3.7 Change Management als Kernbestandteil einer jeden Sanierung 426
4. Möglichkeiten der kurz- und mittelfristigen finanziellen Stabilisierung von Unternehmen 431
   4.1 Überprüfen der Erfolgsaussichten einer zeitnahen finanziellen Stabilisierung 431
   4.2 Sofortiger Stopp aller nicht zwingend notwendigen Ausgaben 433
   4.3 Net Working Capital als mögliches Liquiditätspotential in Krisenunternehmen 435

4.4 Sale-and-Lease-Back . . . 436
4.5 Veräußerung nicht betriebsnotwendiger Vermögensgegenstände . . . 437
4.6 Anpassen der Personalkosten an die Ertragssituation . . . 438
5. Wiederherstellung der nachhaltigen Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen . . . 439
5.1 Kundennutzen, Kundenzufriedenheit und Kundenbindung . . . 439
5.2 Ausgewählte Instrumente und Methoden aus der Managementlehre – kritisch betrachtet und richtig angewandt . . . 444
5.2.1 ABC-Analysen . . . 444
5.2.2 Benchmarking . . . 448
5.2.3 SWOT-Analysen . . . 453
5.2.4 Kundenbefragungen . . . 454
5.2.5 Balanced Scorecard (BSC) . . . 457
5.3 Die richtigen Mitarbeiter an der richtigen Stelle im Unternehmen . . . 460
5.4 Aufbau eines aussagefähigen, zielgruppenorientierten Reporting & Controlling . . . 462
5.5 Optimierung des Unternehmensportfolios . . . 465
6. Zusammenfassung . . . 470
7. Literatur . . . 470

Detlef Specovius/Christoph von Wilcken
Restrukturierung durch Insolvenzplan . . . 473

1. Einleitung . . . 474
2. Restrukturierung in der Praxis – Übersicht Fallbeispiel . . . 475
2.1 Insolvenzplanverfahren in Eigenverwaltung . . . 475
2.2 Ablauf des Verfahrens . . . 475
3. Planungsschritte bis zur Antragsstellung . . . 476
3.1 Sicherung der Zahlungsfähigkeit . . . 477
3.2 Prüfung der Sanierungsfähigkeit . . . 478
3.3 Abwägung zwischen den möglichen Verfahrensarten . . . 478
4. Materiell-rechtliche Besonderheiten . . . 486
4.1 Konzernproblematik . . . 486
4.2 Nachmeldungen im Planverfahren . . . 488
4.3 Kapitalherabsetzung nach §§ 58 ff. GmbHG . . . 489
4.4 Steuerrechtliche Behandlung des Sanierungsgewinns . . . 489
4.5 Arbeitsrechtliche Besonderheiten . . . 490

Michael Wefers
Führen und Kommunizieren in Transformationsprozessen . . . 501

1. Einleitung . . . 501
2. Schaffung eines attraktiven Zukunftsbildes . . . 503
2.1 Top-down-Verantwortung . . . 503
2.2 Freies statt limitiertes Denken . . . 504
2.3 Doppelter Mut der Unternehmensleitung . . . 505

2.4 Nutzen aus Mitarbeitersicht 506
2.5 Konkurrierende Werte 507
3. Mentale Kompetenz als Erfolgsfaktor 508
3.1 Begriffsklärung und Bedeutung 508
3.2 Positive Wahrnehmungssteuerung 510
3.3 Lösungsorientierte Denk- und Sprachkultur 511
3.4 Positive Kraft der Wortwahl 512
3.5 Wertschätzende Streitkultur 513
4. Mit kraftvoller Führung voran 514
4.1 Transformation als Königsdisziplin 514
4.2 Führungswechsel in der Krise? 515
4.3 Motivation entfachen 517
4.4 Persönliche Verantwortungsübernahme 518
4.5 Zeit- und Selbstmanagement 520
5. Kommunikation in Umstrukturierungen 521
5.1 Systematischer Fahrplan 521
5.2 Realismus statt Negativität 523
5.3 Ebenenspezifische Botschaften 524
6. Zusammenfassung 528
7. Literatur 529

Stichwortverzeichnis 531

Autorenverzeichnis 541

Teil I:
Der Weg in die Krise

Schuld haben immer die anderen … oder »der Markt«

Frank Richter

Management Summary
Trotz unzähliger Lehrbücher und Praxisratgeber zum Thema Unternehmensrestrukturierung und -sanierung sind Restrukturierungen und Sanierungen oft ineffizient, die Mehrzahl scheitert sogar gänzlich und die Unternehmen geraten im schlimmsten Fall in die Insolvenz und Verschwinden vom Markt. Die Gründe für ein Scheitern liegen oftmals an fehlender Voraussicht des Managements im Sinne der Antizipation von möglichen alternativen Marktentwicklungen oder Marktszenarien und damit einer unvorteilhaften Positionierung des Unternehmens am Markt, am zögerlichen Treffen von Entscheidungen sowie deren fehlender zeitnaher und zielgerichteter Umsetzung, an der fehlenden Rekrutierung und Bindung von gut ausgebildetem, motiviertem und engagiertem Personal, an der eigenen Unfähigkeit, eine adäquate Unternehmenskultur zu schaffen, der fehlenden Vorbildfunktion der Führungskräfte und last but not least an fehlender realistischer Selbsteinschätzung des eigenen Könnens und Wollens. Die Schuld des eigenen Scheiterns wird dann auf »den Markt« oder »den Wettbewerb« oder allgemein auf die konjunkturelle Entwicklung geschoben.
Der nachfolgende Beitrag greift die o. g. Aspekte auf und versucht diese kritisch – und zugegebenermaßen an der einen und anderen Stelle auch mit einer gewissen Portion Sarkasmus und Ironie gewürzt – zu durchleuchten.
Der Beitrag dient sogleich als Einstieg für die Leserinnen und Leser dieses Buches und zeigt ausgewählte Facetten im Bereich der Unternehmensführung und des Unternehmensmanagements auf, die in »herkömmlichen« Praxisratgebern sowie Lehr- und Fachbüchern leider oftmals fehlen, jedoch entscheidend für Erfolg und Misserfolg eines Unternehmens sind.

1. Warum so viele Unternehmenssanierungen und -restrukturierungen scheitern – eine Einführung

Immer wieder geraten selbst langjährig erfolgreiche Unternehmen in existenzbedrohliche Situationen. Mitarbeiter[1] von betroffenen Unternehmen werden mit solchen Situationen

1 Gemeint sind hier wie auch im Folgenden sowohl das weibliche als auch das männliche Geschlecht, also Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Manager und Managerinnen etc.

oftmals überraschend konfrontiert. Die Ursachen, welche diese Unternehmen in eine finanzielle Schieflage geführt haben, liegen jedoch vielfach auf der Hand, hätten längst erkannt werden müssen und gar vermieden werden können, wenn rechtzeitig zielgerichtet und entschlossen gehandelt worden wäre. Im schlimmsten Fall führen derartige Krisen in letzter Konsequenz zur Abwicklung bzw. Schließung des gesamten Unternehmens.

Allein in den Jahren 2006 bis 2010 gingen in Deutschland 157.273 Unternehmen[2] in die Insolvenz. Hierzu gehörten neben vielen kleineren Unternehmen auch diverse namhafte, teils international tätige Unternehmen[3] wie z. B. die aus der ehemals zu Siemens gehörigen Handysparte entstandene BenQ Mobile[4], der Handels- und Touristikkonzern Arcandor[5], zu dem auch Karstadt und Quelle gehörten, die Warenhauskette Hertie[6], die Automobilzulieferer Karmann[7] und BBS[8], die zur Bekleidungsindustrie gehörigen Unternehmen Escada[9], Bäumler[10], Rosner[11] und Pohland[12], die Porzellanmanufaktur Rosenthal[13], und last but not least die Firma Märklin[14], Hersteller von Modelleisenbahnen. Obwohl diese Unternehmen teils mehrere Jahrzehnte lang erfolgreich am Markt tätig waren, gerieten sie in eine wirtschaftliche Schieflage, die schlussendlich zur Insolvenz führte und vielen Mitarbeitern den Arbeitsplatz kostete.

Die finanzielle Schieflage bzw. die Insolvenz solcher Unternehmen, die mehr oder minder schnell – und für einige auch überraschend – ihre Wettbewerbsfähigkeit verloren haben, wirft eine Reihe von Fragen auf:

- Was hätten die Manager beachten bzw. tun oder auch unterlassen müssen, um die langfristige Wettbewerbsfähigkeit der betroffenen Unternehmen zu erhalten und somit letztendlich die Insolvenz zu vermeiden? Oder anders gefragt: Was sind die konkreten Gründe, warum selbst langjährig erfolgreiche Unternehmen in die Insolvenz gehen?
- Warum scheitern selbst namhafte, erfahrene Unternehmensberatungsgesellschaften, Krisenunternehmen effizient und nachhaltig zu sanieren und somit vor der Insolvenz zu bewahren?

---

2 Zahlen basieren auf Angaben des Statistischen Bundesamtes.
3 Die in dieser Aufzählung genannten Unternehmen stellen nur eine beispielhafte Auswahl an Unternehmensinsolvenzen dar.
4 Ehemalige Mobilfunksparte der Firma Siemens, Insolvenzantrag im September 2006.
5 Insolvenzantrag im Juni 2009.
6 Insolvenzantrag im Juli 2008.
7 Insolvenzantrag im April 2009.
8 Insolvenzantrag im Dezember 2010.
9 Insolvenzantrag im August 2009.
10 Insolvenzantrag im September 2009.
11 Insolvenzantrag im Oktober 2009; erst im Dezember 2008 hatte die Dortmunder CFC Industriebeteiligungen GmbH & Co. KGaA den Ingolstädter Modekonzern übernommen.
12 Insolvenzantrag im März 2009; Pohland war eine Tochtergesellschaft der Douglas Gruppe und wurde im September 2007 an die Aurelius AG verkauft. Im Februar 2009, kurz vor Stellung des Insolvenzantrages, erfolgte der überraschende Weiterverkauf an das Management Team der Firma Pohland im Rahmen eines Management Buy Out (MBO).
13 Insolvenzantrag im Januar 2009.
14 Insolvenzantrag im Februar 2009.

- Was macht eine effiziente und nachhaltig erfolgreiche Unternehmenssanierung eigentlich aus? Was ist hierbei konkret zu beachten?

Im Laufe dieses Buches werden diese und weitere Aspekte konkret beleuchtet und kritisch diskutiert. An dieser Stelle des Buches widmen wir uns zunächst primär dem Management bzw. der Führungsriege von Unternehmen – darunter Vorstände und Geschäftsführer sowie Prokuristen und Generalbevollmächtigte – welche in der Zeit vor Insolvenzbeantragung quasi an der Spitze der jeweils betroffenen Unternehmen standen. Denn bei der Führungsmannschaft von Unternehmen – so viel sei bereits vorweggenommen – sind primär die Ursachen zu suchen, warum Unternehmen in eine Schieflage geraten. Und gerade das gilt es besser zu verstehen, bevor im Laufe des Buches die Autoren auf die verschiedenen Möglichkeiten, die Techniken und Methoden sowie auf die Hürden bei der Restrukturierung und Sanierung von Unternehmen eingehen.

Würde man Unternehmensmanager konkret zur Unternehmenskrise befragen, so würden diese sicher unzählige Antworten und Rechtfertigungen darauf haben, warum die eigenen Sanierungsanstrengungen gescheitert sind sowie die Insolvenz unvermeidbar gewesen ist. Und auf den ersten Blick wären deren Aussagen vielleicht sogar nachvollziehbar bzw. verständlich – zumindest oberflächlich betrachtet. Hier nur eine kleine Auswahl an möglichen Antworten[15]: »Der Markt sei schuld« oder »Die schlechte konjunkturelle Entwicklung habe zur Krise geführt« oder »Die mit der Kaufzurückhaltung der Kunden verbundenen Auftragseinbrüche seien an allem schuld«. So könnten sich die Verantwortlichen sprichwörtlich aus der Verantwortung ziehen. Geschickt gewählt werden Begriffe wie »der Markt« oder »die konjunkturelle Entwicklung« – sind diese doch abstrakt und entpersonifiziert. Doch eine solche Wortwahl hat einen entscheidenden Vorteil: Letztendlich trägt somit niemand – im Sinne einer konkreten Person – die Verantwortung bzw. Schuld an der Krisensituation des betreffenden Unternehmens. Keiner muss sich dann mehr rechtfertigen. Denn es war ja »der Markt«. Kennen Sie jemanden, der sich schon mal fragend an »den Markt« gewandt hat? Haben Sie »den Markt« schon einmal persönlich getroffen? Oder gar mit ihm gesprochen? Natürlich nicht! Doch noch einmal zurück zu den Unternehmenslenkern: Wahre Selbstkritik oder gar ein »Schuldeingeständnis« hört man von den – meist hochbezahlten (vielleicht sogar überbezahlten?) – Managern eher nicht.

Weder der Wettbewerb noch »der Markt« sind schuld am Scheitern von Unternehmen.

Der ehemalige Vorstandssprecher von Arcandor, Thomas Middelhoff, soll bei seiner Abschiedsrede im Februar 2009 gesagt haben: »Ich übergebe das Unternehmen am 1. März sicher nicht vollständig besenrein, aber geordnet und aufgeräumt«.[16] Nur wenige Monate später war das Unternehmen insolvent. Stellt sich nun die Frage, wie ein erfahrener Manager wie Middelhoff eine so allem Anschein nach realitätsfremde Aussage treffen konnte? Wie kann ein Unternehmen »geordnet« sein und dann kurze Zeit später pleitegehen?

15 Oder sollten wir besser von Ausreden sprechen?
16 So berichtet u. a. von der Süddeutschen Zeitung und der Financial Times Deutschland.

Auf einer der folgenden Pressekonferenzen in Stuttgart legte einer der Anwälte von Middelhoff angeblich mit den Worten nach: »Mit Middelhoff hätte es eine Insolvenz nicht gegeben«[17]. Nun hätte der Konjunktiv »hätte« auch mit dem Wort »hat« ersetzt werden können, was dann wie folgt geklungen hätte: »Mit Middelhoff hat es eine Insolvenz nicht gegeben«. Und das ist in jedem Fall korrekt gewesen, denn Middelhoff hatte das Unternehmen rechtzeitig vor Anmeldung der Insolvenz verlassen. Offen bleibt allerdings, wie Middelhoff die Insolvenz hätte abwenden wollen, wäre er Vorstand bei Arcandor geblieben. Hätte er ausreichend eigenes Kapital mitgebracht, um die Liquidität von Arcandor zu sichern? Hätte er die Gläubiger auf wundersame Art und Weise zu einem ausreichend hohen Kreditverzicht bewegt? Oder hätte er Arcandor gar durch Zauberei gerettet? Wohl kaum.

Auch die Geschichte des Bekleidungsherstellers Bäumler aus Ingolstadt wirft einige Fragen auf. Gegründet wurde Bäumler im Jahre 1934, die Insolvenz kam 2009, nach über 70 Jahren Firmengeschichte. Letztendlich soll das Einfrieren der Kreditlinie der finale Auslöser zur Einreichung des Insolvenzantrags gewesen sein. Nun ist die alles entscheidende Frage, warum es soweit kommen konnte. In all den Pressemeldungen lässt der ehemalige Bäumler-Vorstand offen, wie es zu einer offensichtlich unangemessen hohen Kreditaufnahme kam und warum letztendlich die Kredite »eingefroren« bzw. die Linie gekündigt wurde.

Am 10.09.2009 zitierte der Donaukurier den damaligen Finanzvorstand von Bäumler: »Wir sind sehr enttäuscht, dass die GMAC Bank nach bisher guter Zusammenarbeit das Engagement bei der Bäumler AG nicht fortführen möchte.« Was der Finanzvorstand und auch sein Vorstandskollege nicht nennen, sind die Gründe für das Verhalten der kreditgebenden Bank. Auch lassen die beiden Herren offen, warum die Verschuldung offensichtlich einen unangemessen hohen Stand erreicht hat und diese mit den erzielten finanziellen Ergebnissen des Unternehmens nicht in ausreichender Höhe zurückgeführt werden konnte. Wäre das Unternehmen in der Lage gewesen, mit der gegebenen Kreditlinie auszukommen und – soweit vereinbart – Zins- und Tilgungszahlungen fristgerecht zu leisten, wäre der Insolvenzantrag doch kaum notwendig gewesen.

Nun gibt es in diesem Fall zwei Parteien, welche sich – aus welchen Gründen auch immer – nicht ausreichend genug an der tatsächlichen und auch nachhaltigen finanziellen Leistungsfähigkeit des Unternehmens orientiert haben. Zum einen die Gläubigerbank, welche Kredite ausgereicht hat, deren Höhe zum Schluss zur existenzbedrohlichen Lage beitrug. Und dann das Unternehmen selbst, vertreten durch den Vorstand, welcher die Kredite in Anspruch genommen hat, ohne in ausreichendem Maß sicherzustellen, diese auch dauerhaft – also nicht nur im »Hier und Jetzt«, sondern natürlich auch zukünftig – vertragsgemäß bedienen zu können und mit dem vorgegebenen Kreditrahmen finanziell auszukommen.

Der damalige Vorstandsvorsitzende von Bäumler sagte laut Donaukurier: »Durch die umfangreichen Restrukturierungsmaßnahmen der letzten Jahre wäre die Bäumler AG für die Zukunft eigentlich gut aufgestellt.« Schließt sich nun die Frage an: Wenn dem wirklich

17 So z. B. zu lesen in der Frankfurter Allgemeinen (09.03.2011) und in der FTD Financial Times Deutschland (08.03.2011).

so war, warum konnten dann die Kredite nicht entsprechend zurückgeführt werden? Warum reichte der Kreditrahmen nicht mehr aus? Wenn Bäumler angeblich so gut aufgestellt war, warum folgte dann die Insolvenz? Die gemachten Aussagen erscheinen weder schlüssig noch vollständig, da wesentliche Aspekte und vor allem die wirklichen Hintergründe einer solchen desaströsen Situation bei all den Versuchen, mit geschickter Öffentlichkeitsarbeit von den ursächlichen Problemen abzulenken, außenvor bleiben.

Bei derartigen Aussagen von (Top-?)Managern wird die Schuld für die Krise interessanterweise Dritten zugeschoben oder es bleibt bei Allgemeinplätzen und nichtssagenden[18] Phrasen. Geht es Managern solcher Unternehmen nur um die Selbstdarstellung? Wollen sie durch ausgeklügelte, rhetorische Phrasen von den eigentlichen Ursachen der Schieflage ablenken? Glauben sie, dass sie unfehlbar sind? Oder leiden sie gar unter Realitätsverlust? Nun, die möglichen Antworten möge jeder für sich selbst suchen. Einige dieser Aspekte werden wir im Folgenden jedoch noch genauer durchleuchten.

Manager sollten lernen, die Verantwortung für die Konsequenzen ihrer Entscheidungen, ihres Tuns und Unterlassens selbst zu tragen. Nur wer Verantwortung faktisch auch übernimmt, kann den Mitarbeitern Vorbild sein und Unternehmen konsequent und erfolgreich durch eine Krise führen.

Kommen wir zum dritten und letzten Fall einer beispielhaften Unternehmenspleite: BenQMobile, die ehemalige Mobilfunksparte der Firma Siemens AG. Siemens bewegt sich überwiegend in einem noch immer ingenieurgetriebenen Geschäft mit durchaus langen[19] Produktlebenszyklen. Die Mobile Phone Sparte von Siemens war eher einer der »Exoten« im Siemens-Konzern. Schnelllebiges Consumer-Goods-Geschäft mit kurzen Produktlebenszyklen und hohem Konkurrenz- und Margendruck. Trotz der seinerzeit vom Siemens Zentralvorstand vorgegebenen, jedoch verfehlten Umsatz- und Gewinnvorgaben der Mobile Phone Sparte ließ Siemens anfangs immer wieder verlauten, dass man an dem Geschäft festhalten möchte.[20] Es folgten diverse Wechsel im Management der Mobile-Phone-Sparte. Zwischendurch ließ man erste Sanierungserfolge verlauten. Konkretes – also was denn nun mit welchem Erfolg saniert worden war – blieb allerdings weitgehend offen. Dann lies Siemens über die Presse verkünden, dass es folgende Möglichkeiten gäbe, wenn ein Bereich – so auch die Mobilfunksparte – seine Kapitalkosten nicht verdiene: Sanieren, Verkaufen, Schließen oder das Eingehen von Kooperationen.[21] Auch dabei blieb stets offen, wie die Mobilfunksparte konkret[22] saniert werden sollte. Nie wurde ein umfassender, transparenter und konkreter Sanierungsplan vorgelegt – zumindest nicht der

18 Nichtssagend im Sinne von: Wirkliche Ursachen für Krisen werden verschwiegen, verdrängt oder sind dem verantwortlichen Management selbst nicht bekannt.
19 Im Vergleich zum schnelllebigen Konsumgütergeschäft oder der schnelllebigen IT-Branche.
20 Siehe hierzu u. a. manager magazin online vom 30.07.2003 und 04.08.2004.
21 Siehe hierzu u. a. Handelsblatt online vom 30.12.2004 und The New York Times vom 09.03.2005.
22 Gemeint sind hier u. a. dezidierte Maßnahmenpläne anstelle von allgemeingültigen Phrasen wie »Verbessern der Kostenstruktur«, »Überdenken der strategischen Ausrichtung«, »Optimieren der Produktionsprozesse« usw.

Öffentlichkeit – und danach konsequent umgesetzt. Und das, obwohl sicherlich diverse Unternehmensberatungen einschließlich der Siemens-internen Beratung Siemens Management Consulting[23] bei der Mobilfunksparte ein- und ausgingen, also »mit Rat und Tat« zur Seite standen. Es folgten Meldungen, dass der Handyhersteller unter dem starken Kostendruck der Konkurrenz, insbesondere auch des Wettbewerbers Nokia, leide. Also scheint in letzter Konsequenz – wieder einmal – »der Markt« schuld zu sein und nicht das Management. Wenn denn aber der Kostendruck als eine der Ursachen für die finanziell schlechte Performance bekannt war, warum wurden keine ausreichenden Maßnahmen vom Management getroffen, um dieses Problem zu lösen? Warum reagierte niemand adäquat auf den Wettbewerbsdruck? Ist auch daran »der Markt« schuld? Nein, sicher nicht! Die rechtzeitige, adäquate Reaktion auf bevorstehende, sich abzeichnende Marktveränderungen, eine sinnvolle Risikodiversifikation und das zeitnahe Reagieren auf die Wettbewerber ist einzig und allein Aufgabe des Managements. Wenn Manager nicht in der Lage sind, adäquat zu agieren bzw. zu reagieren, dann kann doch nicht der Wettbewerb oder »der Markt« die Schuld tragen. Dieser Verantwortung sollten sich Manager stellen.

Was im Falle der Handysparte noch schwerwiegendere Konsequenzen zu haben schien, war die Entwicklungsgeschwindigkeit neuer Handy-Modelle, also die Innovationen, die in diesem schnelllebigen Geschäft erforderlich sind, um langfristig wettbewerbsfähig zu bleiben – und letztendlich natürlich deren Vermarktung. Doch gerade kurze Entwicklungszyklen und die gezielte Vermarktung neuer Produkte im Konsumgütermarkt waren die Siemens-Mitarbeiter allem Anschein nach nicht gewohnt. Woher auch? Langjährigen Siemens-Mitarbeitern, welche überwiegend aus dem »langlebigen« Investitionsgütergeschäft kommen, war die Welt der Konsumgüterindustrie und der zunehmend stärker werdende Wettbewerb fremd. Selbst das Management der Handysparte bestand vorwiegend aus »altgedienten Siemensianern«.

So hat die Mobilfunksparte den Trend zum UMTS-Standard verschlafen. Auch andere, wichtige Trends wurden zu spät erkannt und somit auch zu spät in vermarktungsfähige Produkte umgesetzt: Integrierte Handykameras, Klapphandys, Farbdisplays und Geräte mit MP3-Player.[24] Die Konkurrenz brachte diese Innovationen schneller in die Geschäfte als Siemens. Da nützte es auch nichts, dass Siemens-Handys als solide und zuverlässig galten. Auch der Versuch, mit Design-Handys modebewusste Telefonierer anzusprechen, scheiterte. Die Design-Linie Xelebri wurde eingestellt. Übrig blieben Verluste.[25] Personelle Konsequenzen für die verantwortlichen Manager ließen jedoch auf sich warten.

Um die zentralen Führungskräfte der Handysparte auch nach dem Verkauf an BenQ zu halten, wurden angeblich sogar Bleibeprämien in Millionenhöhe gezahlt.[26] Warum erhalten Manager, die es bisher nicht geschafft haben, das Unternehmen zu sanieren, auch noch eine Bleibeprämie, die zu einer weiteren Kostenbelastung im Unternehmen führt? Sollte das etwa Teil der Sanierungsstrategie von Siemens sein?

---

23 Abgekürzt auch SMC genannt.
24 Siehe hierzu u. a. Handelsblatt online vom 28.9.2006.
25 Siehe hierzu u. a. Herrmann/Möller 2006, S. 206.
26 Laut Bericht der Süddeutschen Zeitung vom 01.12.2006.

Die Handysparte bescherte Siemens Hunderte von Millionen Euro an Verlusten. Warum aber misslang die Sanierung des Handygeschäftes? Siemens ist doch ein Weltkonzern, eine »Bank mit angeschlossenem Elektrokonzern«, wie es so schön heißt. Mit gefüllten Kassen und hausinterner Unternehmensberatung.

Der Hauptgrund des Scheiterns der Mobilfunksparte mag für einige so überraschend wie – auf den ersten Blick – einfach sein: Es war vor allem die Unternehmenskultur von Siemens, die einfach nicht zum Konsumgütergeschäft passte. Sie war behäbig, exakt, enthielt stark formalisierte interne Prozesse, umfangreiche und damit zeitraubende Abstimmungsrunden im Vorfeld von Entscheidungen, inadäquate Kommunikations- und Informationspolitik gegenüber Mitarbeitern[27], zeigte unzureichende Kreativität, mangelnde Entscheidungsfreude, unzureichende Umsetzungsgeschwindigkeit bei der Implementierung beschlossener Maßnahmen zur Krisenbeseitigung, ausbleibende oder zu spät initiierte personelle Konsequenzen bei Schlechtleistung von Führungskräften (von Ausnahmen abgesehen), und sie war insgesamt wohl auch zu »ingenieurslastig« für das schnelllebige Handygeschäft.[28] Zu verstehen gilt es, dass Teilaspekte dieser eben beschriebenen[29] Kulturelemente in anderen Branchen bzw. Märkten durchaus sehr positiv sein können, wie es Siemens ja in den profitablen Sparten unter Beweis stellt. So sind stark formalisierte Prozesse z. B. im Qualitätsmanagement des Anlagenbaus durchaus wichtig, da in solchen Geschäftsbereichen fehlerhafte Produkte zu fatalen Auswirkungen führen können. Stellen Sie sich vor, ein Kraftwerk explodiert, weil ein Ingenieur gewisse Richtlinien bei der Produktentwicklung und Qualitätsprüfung nicht sauber eingehalten hat, nur um sein Projekt möglichst schnell zum Abschluss zu bringen.

Die Unternehmenskultur hat einen entscheidenden Einfluss auf Erfolg und Misserfolg eines Unternehmens.

Die zwei folgenden, vereinfachten Beispiele sollen verdeutlichen, welche Auswirkungen die Unternehmenskultur bzw. die Kultur einzelner Personen[30] auf die Performance von Unternehmen haben können:

Stellen Sie sich vor, Sie arbeiten seit über 15 Jahren als ausgebildeter Ingenieur erfolgreich in der Entwicklungsabteilung eines Anlagenbauers im Sondermaschinenbau. Akquisitionszeiten der Großprojekte sind größer acht Monate, durchschnittliche Entwicklungszyklen etwa ein Jahr, Projektlaufzeiten vom Beginn der Anlageninstallation bis zur Inbetriebnahme weitere zwei Jahre. Durchschnittliche Kosten einer Gesamtanlage ca. 50 Millionen Euro. Ihre Ansprechpartner auf Kundenseite sind ebenfalls technisch orientierte Mitarbeiter. Jetzt werden Sie plötzlich in die Entwicklungsabteilung des Konsumgüterbereichs versetzt. Ihr neuer Vorgesetzter verlangt von Ihnen, den ersten Entwurf eines zu modifizierenden Bauteils für ein neues Handymodell in 3 Wochen abzugeben. Marktreife

27 Gemeint sind hier die Mitarbeiter der Handysparte.
28 Dies trifft selbstverständlich nicht auf alle Mitarbeiter von Siemens gleichermaßen zu.
29 Dies sind zugegebenermaßen teils subjektiv beschriebene Kulturelemente.
30 Personen, die ja wiederum die Unternehmenskultur insgesamt prägen bzw. beeinflussen.

soll in 14 Wochen erreicht sein. Produktionsstart des Serienprodukts direkt im Anschluss. Hand auf's Herz: Glauben Sie, dass ein solches Umdenken in Bezug auf die deutlich geringeren Produktlebenszyklen und auf die deutlich kürzeren Entwicklungszeiten für den betroffenen Ingenieur ad hoc möglich ist? Die Frage wird wohl zu verneinen sein – von rühmlichen Ausnahmen abgesehen. Und genau das könnte eines der Kernprobleme der Handysparte von Siemens gewesen sein: An und für sich erstklassig ausgebildete Mitarbeiter sollten sich ohne ausreichende Vorbereitung in einem nach völlig anderen Gesetzen agierenden Wettbewerbsumfeld bewähren, als sie es bisher gewohnt waren bzw. gelernt hatten. Zwar mag das dem einen oder anderen gelingen, sicher aber nicht der Mehrheit der Betroffenen und schon gleich gar nicht von »heute auf morgen« und ohne adäquate Unterstützung im Sinne eines moderierten Change-Management-Prozesses. Die Problematik hat also primär nichts mit der Ausbildung dieser Mitarbeiter zu tun, sondern mit ihrer Fähigkeit, sich neuen Marktgesetzen zeitnah anzupassen und alte, eingefahrene und bisher wahrscheinlich sogar erfolgreiche Pfade zu verlassen. Gelingt dies wie im Fall der Handysparte nicht, folgt ein weiterer negativer Effekt: Mitarbeiter werden zunehmend hilflos und frustriert. Stellen Sie sich vor, Sie geben »vollen Einsatz« und werden damit belohnt, dass die Wettbewerber immer wieder schneller als Sie mit Neuentwicklungen auf dem Markt sind. Hilflosigkeit und Frustration sind aber keine guten Motivatoren für Spitzenleistungen. Sie verhindern auf Dauer gute Leistungen. Ein Teufelskreis beginnt.

Durchhalteparolen sind als »Instrument« zur Unternehmensführung bzw. Unternehmenssanierung denkbar ungeeignet.

Stellen Sie sich nun vor, Ihr Vorgesetzter und auch das Topmanagements Ihres Unternehmens verlautbaren auf den stattfindenden Meetings bzw. Pressekonferenzen wieder und wieder, dass die Probleme, welche in den vergangenen Jahren zu Verlusten führten, bald beseitigt sein werden. Sie hören Aussagen wie »Wir haben die Probleme erkannt und werden nun konsequent an Lösungen arbeiten«, oder aber »Im nächsten Jahr sollen die Absatzzahlen um mindestens 50 % steigen« oder gar »Gemeinsam werden wir das Unternehmen zu altem Glanz zurückführen«. Wie das konkret umgesetzt werden soll, sagt Ihnen jedoch niemand. Auch die unzähligen Arbeitskreise und Meetings, welche in einer solch hilflosen Situation an vielen Stellen aufzublühen beginnen, helfen da i. d. R. nicht wirklich weiter. Und es kommt oft noch schlimmer: Weder sind die Probleme im darauffolgenden Jahr gelöst, noch konnten die geplanten Absatzzahlen und finanziellen Ergebnisse annähernd erreicht werden. Freude kommt da sicher nicht auf. Hingegen machen sich Vertrauensverlust und Unsicherheit breit. Mitarbeiter verlieren das Vertrauen ins Unternehmensmanagement. Hinzu kommt früher oder später die Angst vor Jobverlust. Doch wie kann ein Unternehmen langfristig überleben, wenn keine oder keine ausreichende Vertrauensbasis mehr vorhanden ist? Wie kann ein Vorgesetzter seine Vorbildfunktion erfüllen, wenn zwar Durchhalteparolen kommuniziert werden und ehrgeizige Zielvorgaben existieren, sich aber im Kern an der ungewünschten Situation nichts ändert?

Würden Sie in einer solchen Situation nicht auch denken: »Jetzt erzählt er wie alle Jahre wieder, dass alles gut wird, es ändert sich letztendlich aber doch nichts«? Wie will also

dieser Typus von Manager[31] seine Mitarbeiter hinter sich bringen, wenn kein Vertrauen mehr da ist? Wie sollen ohne Vertrauen alle an einem Strang ziehen und existierende Probleme, die zur finanziellen Krise geführt haben, nachhaltig beseitigen? Es wird so nicht funktionieren. Ein Unternehmen wird scheitern, selbst wenn die Lösungsansätze noch so gut sein mögen. Ohne eine Kultur des Vertrauens, der Verlässlichkeit von Aussagen des Managements und letztendlich der Fähigkeit, Probleme sichtbar und nachhaltig zu beheben, ist ein Unternehmen dauerhaft nicht überlebensfähig. Solche Situationen, wie oben beschrieben, können bis hin zu einer Lähmung großer Teile der Belegschaft führen. Und wer verlässt zuerst das Unternehmen? Die besser qualifizierten Mitarbeiter wechseln zur Konkurrenz. Der Teufelskreis setzt sich fort.

Strategien müssen auf allen Unternehmensebenen konkret formuliert und verständlich sein. Ziele müssen messbar sein. Der Grad der Zielerreichung muss regelmäßig überprüft werden.

Gerade in Krisensituationen ist es deshalb entscheidend, dass Manager klar und zielgerichtet kommunizieren, dass sie Vorbilder sind, dass ihre Mitarbeiter wissen, woran sie sind und wohin die Reise geht. Die schmerzliche Wahrheit ist in einer Unternehmenskrise besser, als eine Vernebelungs- oder Verschleierungstaktik. Konkrete, nachvollziehbare Strategien mit messbaren – also quantifizierten – Zielen müssen vorgegeben und mit aller Konsequenz umgesetzt werden. Fehlende Strategien oder Strategien ohne verständliche und ehrgeizige[32] Ziele, können u. a. zur Orientierungslosigkeit der Mitarbeiter führen. Formulierte Unternehmensstrategien müssen also auf allen Unternehmensebenen verstanden werden. Doch auch das Nachhalten der Zielerreichung, also das kontinuierliche Controlling von Aktivitäten, deren Ergebnissen und der Abgleich mit den Planvorgaben sowie gegebenenfalls eine Plankorrektur/-adjustierung, sind unerlässlich. Wenn jemand weiß, dass er sowieso nicht kontrolliert wird, der Grad seiner Zielerreichung keine (bedeutende) Rolle spielt oder der Betroffene den Sinn bestimmter Zielvorgaben nicht versteht, wie kann diese Person dann engagiert und hoch motiviert auf ein Ziel zusteuern?

Nur am Rande sei erwähnt, dass Siemens noch ein weiteres »Sorgenkind« verkauft hat: Die seit langem schwächelnde IT-Tochter SIS (Siemens IT Solutions & Services)[33], hervorgegangen aus der SBS (Siemens Business Services). Auch diese Siemens-Einheit bewegte sich in einem hoch umkämpften, schnelllebigen Marktsegment mit rasanter Innovationsgeschwindigkeit und schrumpfenden Margen. Existierten hier ähnliche, ungelöste Herausforderungen wie bei der Handysparte? Die Antwort liegt auf der Hand.

Als Resümee aus dem bisher Dargelegten bleibt festzuhalten: Krisensituationen bedingen konsequentes, zielgerichtetes Handeln, das Treffen und konsequente Umsetzen von

31 Sollte man nicht gar von einer ganzen Generation von Managern sprechen, die sich so verhalten?
32 Ehrgeizige Ziele sollten dennoch aber auch erreichbare Ziele darstellen.
33 Käufer war das französische Unternehmen ATOS Origin; die Übernahme wurde im Jahr 2011 abgeschlossen.

Entscheidungen, Lob bei guten Leistungen, umgehende Konsequenzen bei (wiederholten) schlechten Leistungen. Doch haben viele Manager, die nie ein Unternehmen erfolgreich aus der Krise führen durften, diese speziellen Skills oftmals nicht erworben oder sind sich nicht bewusst darüber, dass in Krisen herkömmliche Methoden nicht zwingend funktionieren. Eine für die jeweilige Branche bzw. Situation adäquate Unternehmenskultur ist ein – wenn nicht sogar der – kritische Erfolgsfaktor für Unternehmen. Und diese Kultur wiederum wird vor allem auch durch die Vorbildfunktion von Managern sowie deren Erfolge und Misserfolge geprägt.

Im Kern gilt: Unternehmenslenker sind für die Geschicke des Unternehmens vollumfänglich verantwortlich. Dazu gehören u. a. die adäquate, marktgerechte strategische Ausrichtung des Unternehmens sowie die gezielte Umsetzung bzw. Operationalisierung der strategischen Maßnahmen und Ziele, aber auch die Schaffung einer nachhaltig soliden finanziellen Basis und ausreichende Risikodiversifizierung[34]. Und zu all dem gehört auch die passende Unternehmenskultur mit dem »richtigen« Personal und einem an den Unternehmenszielen ausgerichteten Anreizsystem[35] für alle Mitarbeiter. Fehlt es an dem einen oder anderen, wird ein Unternehmen langfristig nicht wettbewerbsfähig sein können, mindestens jedoch ein hohes Risikopotential in sich bergen, eines Tages vom Markt verdrängt zu werden. Der Hauptgrund für Unternehmenskrisen oder in letzter Konsequenz die Insolvenz ist i. d. R. also immer Missmanagement. Den »Markt« trifft keine Schuld.

Wir haben bisher in Zusammenhang von Unternehmenskrisen auf die Fähigkeiten der Unternehmenslenker abgestellt und erläutert, dass diese für Erfolg oder Misserfolg eines Unternehmens verantwortlich sind. Bekanntlich bestätigt die Ausnahme jedoch die Regel. So auch hier: Es gibt einige wenige Situationen, die Manager in der Realität leider nicht immer so steuern oder so (rechtzeitig) beeinflussen können, wie es für das von ihnen geführte Unternehmen wirtschaftlich gut wäre. Diese Fälle bleiben jedoch die Ausnahme. Anhand zweier realer Beispiele soll dieser Aspekt aufgegriffen werden. Im ersten Fall handelt es sich um ein Unternehmen, welches mit seinen 48 Mitarbeitern Dienstleistungen für einen mittelständischen Food-Konzern im Bereich Feinkost erbrachte. Dieses Unternehmen, welches seinerzeit bereits in finanziellen Schwierigkeiten war, wurde an einen Investor verkauft. Die bis dato amtierende Geschäftsführung wurde umgehend nach Erwerb durch die neue Eigentümergesellschaft ausgetauscht. Sogleich wurden von der neu eingesetzten Geschäftsführung Verhandlungen mit dem Betriebsrat über die Einführung von Kurzarbeit aufgenommen, um das Unternehmen durch diese Maßnahme zumindest teilweise finanziell und vor allem kurzfristig zu stabilisieren. Das vorherige Management hatte diesbezüglich nichts unternommen, obwohl die Kapazitätsauslasung signifikant unter 100% lag. Der Betriebsrat weigerte sich jedoch beharrlich, der Einführung von Kurzarbeit zuzustimmen. Als Begründung führte er an, dass es dem Unternehmen gut gehe und Kurzarbeit nicht nötig wäre. Tatsächlich befand sich das Unternehmen wirt-

34 Z. B. eine mit Augenmaß betriebene Lieferantendiversifikation, keine Abhängigkeit von einem einzigen Großkunden oder einer einzigen Branche (soweit vermeidbar).

35 Und hier sind monetäre Anreize alleine bei Weitem nicht ausreichend.

schaftlich in einer schweren Krise. Die Auftragseingänge waren stark rückläufig. Warum der Betriebsrat diese Situation schlichtweg verdrängte und ignorierte, blieb unbegreiflich. Ein zeitnah einberufenes Schlichtungsverfahren führte dann zum erfreulichen Ergebnis, dass der Schlichter, ein ehemaliger Arbeitsrichter, der Kurzarbeit zustimmte. Zur Überraschung aller legte der Betriebsrat – vertreten von einer Rechtsanwältin, welche immer wieder Betriebsräte vertritt und als »gewerkschaftsnah« gilt – wegen eines angeblichen Formmangels im Schlichtungsverfahren Widerspruch ein. Diese offensichtliche Verzögerungstaktik führte dann in letzter Konsequenz zur Insolvenz des Unternehmens. Alle Beschäftigten verloren ihren Arbeitsplatz.

Im zweiten Beispiel geht es um ein produzierendes Unternehmen mit ca. 140 Mitarbeitern, welches ebenfalls an einen Investor verkauft wurde. Auch hier wurde die ursprüngliche Geschäftsführung zeitnah nach der Übernahme der Gesellschaftsanteile ausgetauscht. Die Verkäuferin war mit einem Umsatzanteil von ca. 80 % zugleich auch größter Kunde des veräußerten Unternehmens. Nach etwa einem Jahr brach das Geschäft der ehemaligen Eigentümerin um mehr als 50 % zusammen, was sich signifikant auf die Auftragseingänge des Unternehmens auswirkte. Obwohl die neue Geschäftsführung diverse Vorsichtsmaßnahmen für eben diesen Fall ergriffen hatte und der Umsatzanteil der ehemaligen Eigentümerin nach nur einem Jahr nach Erwerb der Unternehmens durch den neuen Eigentümer bereits auf ca. 60 % reduziert werden konnte, war es nicht möglich, derart schnell den Wegfall des Umsatzes mit anderen Kunden aufzufangen bzw. auszugleichen. Mit dem Betriebsrat des Unternehmens wurden unverzüglich Verhandlungen über einen Sozialplan und Interessensausgleich aufgenommen. Nun muss an dieser Stelle noch erwähnt werden, dass die Betriebsräte weder in der Lage waren, Bilanzen und Gewinn- und Verlustrechnungen sowie Berechnungen zur Liquidität des Unternehmens zu verstehen, noch willens waren, dem Angebot der Geschäftsleitung zu folgen, an einer Weiterbildungsmaßnahme in diesem Themenumfeld teilzunehmen. Vielmehr traf der Betriebsrat keinerlei Entscheidungen, ohne vorher mit der vor Ort ansässigen Gewerkschaft zu sprechen. Leider hatten Gewerkschaft wie auch Betriebsrat eine andere zeitliche Vorstellung davon, wie das Unternehmen zügig aus der Krise geführt werden kann. Insbesondere die Begriffe »zeitnah« und »dringlich« schienen bei Gewerkschaft und Betriebsrat eine andere zeitliche Dimension zu haben als bei der verantwortlichen Geschäftsführung des Unternehmens. Die Gespräche und Verhandlungen zogen sich mehr und mehr in die Länge. Dem Betriebsrat vorgeschlagene Termine für Gespräche wurden grundlos ausgeschlagen, neue Termine mussten angesetzt werden, mehr und mehr Zeit verstrich. Weder über den Umfang des Personalabbaus noch über die konkreten Mitarbeiter noch über die Höhe des Interessensausgleichs konnte eine Einigung erzielt werden. Eigene Vorschläge, wie das Unternehmen aus der Krise geführt werden kann, hatte der Betriebsrat jedoch auch nicht. Man hatte zudem das Gefühl, dass der Betriebsrat das Ausmaß der Krise und die Brisanz der Lage nicht erkannt hatte oder auch gar nicht erkennen wollte. Interessant waren auch manche Aussagen der Gewerkschaftsvertreter, wie z. B.: »Wir sehen auch einer Insolvenz gelassen entgegen«. Eigentlich sollte man annehmen, dass die Gewerkschaften und Betriebsräte Arbeitsplätze schützen und retten sollen und nicht gleich ein ganzes Unternehmen in die Insolvenz gehen lassen. In diesem Fall ging es aber wohl mehr um einen politischen Machtkampf, was in der Reali-

tät öfters vorkommt, als angenommen und vor allem auch als es offen ausgesprochen wird, und nicht um den Erhalt möglichst vieler Arbeitsplätze. Doch pure Politik und dogmatische Aussagen und Haltungen retten eben keine Arbeitsplätze.

Nachdem nun mehrere Wochen ergebnislos verstrichen waren und die Gesellschafter nicht mehr bereit waren, dem Unternehmen weitere Liquidität zuzuführen, kam unvermeidlich die Insolvenz. Auch die vom Insolvenzverwalter anfänglich verbreitete Euphorie, dass es »mit Sicherheit weitergehen werde« und »aufgrund der guten Unternehmenssubstanz ein neuer Investor schnell gefunden sein wird« konnte die Schließung des Unternehmens nicht verhindern. Alle Mitarbeiter verloren auch hier ihren Arbeitsplatz.

In beiden Fällen blieb also der neu eingesetzten Geschäftsführung trotz unverzüglich eingeleiteter Restrukturierungsmaßnahmen nicht die Zeit, adäquat zu reagieren und das Unternehmen stabil aufzustellen. Interessant ist jedoch die Rolle bzw. die Haltung der Betriebsräte und Gewerkschaften. In beiden Fällen wäre eine Rettung der Unternehmen mit an Sicherheit grenzender Wahrscheinlichkeit möglich gewesen, wenn sich die beiden o. g. Gruppen bzw. Parteien konstruktiver verhalten hätten und die Verhandlungen zu Restrukturierungsmaßnahmen nicht unnötig in die Länge gezogen bzw. mehr oder minder boykottiert hätten.

Die Krisenursachen werden oft schon weit bevor die Krise eintritt gelegt.

Einen weiteren, interessanten Aspekt im Zusammenhang mit Unternehmenskrisen greift Jack F. Welch, der ehemalige Vorstandsvorsitzende[36] von GE, auf. Immer wieder kommt es bei Sanierungen zu (Massen-) Entlassungen im Rahmen von Kosteneinsparmaßnahmen. Nun ist es sicherlich unstrittig, dass die Kostenbasis einer neuen wirtschaftlichen Situation angepasst werden muss. Warum sind aber oftmals Entlassungen großer Teile der Belegschaft von Unternehmen notwendig? Als Auslöser hierfür sieht Jack F. Welch das »Kuschel-Management« der Führungskräfte: In wirtschaftlich guten Zeiten wird laut Welch kein strenges System der Leistungsbewertung der Mitarbeiter umgesetzt. Vorgesetzte machen gegenüber den Mitarbeitern nicht ausreichend deutlich, wo diese Mitarbeiter leistungsmäßig stehen, was von ihnen konkret erwartet wird und wo deren Defizite sind. In wirtschaftlich schlechten Zeiten sind Führungskräfte dann aber gezwungen, Entlassungen auszusprechen. Gerade in Zeiten von Rezessionen ist dies ein harter Schlag für die Betroffenen. Dabei hätte laut Ansicht von Welch ein konsequent angewandtes System der Leistungsbewertung helfen können, (fast) keine Kündigung aussprechen zu müssen, mit anderen Worten die Anzahl der zu kündigenden Personen deutlich geringer zu halten. Denn durch die kontinuierliche Leistungsbewertung von Mitarbeitern kommt eine Art Selbstselektionsmechanismus in Gang: Die Minderleister gehen i. d. R. von selbst.[37] An diesem Beispiel wird noch einmal verdeutlicht, dass Manager bereits in guten wirtschaftlichen Zeiten die Weichen so stellen müssen, dass ein Unternehmen auch in der Krise nicht in eine aussichtlose Lage gerät, weil z. B. ein Mitarbeiterabbau in ausreichendem

36 CEO von 1981 bis 2001.
37 Welch/Welch 2006, S. 132.

Maße aus finanziellen oder anderen Gründen nicht mehr oder nicht mehr rechtzeitig bewerkstelligt werden kann. Wer also in guten Zeiten unkontrolliert und ohne Weitsicht Mitarbeiter aufbaut, riskiert in wirtschaftlich schwierigen Zeiten Kopf und Kragen. Nicht selten führt die Euphorie in wirtschaftlichen Boom-Zeiten zum wirtschaftlichen Aus in Zeiten des Abschwungs. Dies gilt z. B. auch in Bezug auf den Aufbau von Produktionskapazitäten. Unternehmenslenker nutzen den Cash-Zufluss in wirtschaftlich guten Jahren, um dem vermeintlich weiter steigenden Auftragseingang gerecht zu werden und uneingeschränkt am wirtschaftlichen Wachstum teilhaben zu können. So werden neue Produktionshallen und repräsentative Büroflächen gebaut, die langfristig flüssige Mittel binden oder eine nicht unerhebliche Kreditaufnahme notwendig machen. Doch kaum jemand macht sich in solchen Zeiten Gedanken darüber, was danach kommt. Die Euphorie (oder sollte man gar von Gier oder Größenwahn sprechen?) des Managements führt dazu, dass zum Teil nicht einmal im Ansatz darüber nachgedacht wird, welche Konsequenzen entstehen, wenn die Wirtschaft wieder abkühlt. Selbst wenn man sich dann von den erst eingestellten zusätzlichen Mitarbeitern trennt, bleiben immer noch die dann leeren Hallen und Büroflächen stehen, die weiterhin finanziert und unterhalten werden müssen. Durch solche Investments nehmen sich Unternehmen u. U. jegliche Flexibilität, um auf Nachfrageschwankungen adäquat und in einem überschaubaren finanziellen Rahmen reagieren zu können.

Erfolg kann blind machen. Damit verhindert er notwendige Veränderungen im Unternehmen bzw. rechtzeitiges Reagieren auf neue Markttrends.

Auslöser für Unternehmenskrisen entstehen auch, wenn das Management (zu) lange an einem in der Vergangenheit erfolgreichen Geschäftsmodell festhält und sich das Unternehmen über (zu) lange Zeit kaum mehr verändert. Ein Festhalten an erfolgreichen Strategien und Geschäftsmodellen aus letztendlich vergangenen Zeiten rührt daher, dass Menschen von Natur aus eher bequem sind und für viele von uns Veränderung eher lästig erscheint und Neues anfangs eher Unbehagen auslöst. Warum also sollten Manager erfolgreiche Pfade verlassen und sich auf neues, ungewohntes »Terrain« begeben? Ein ehemaliger Vizepräsident beim U. S. Postal Service, Robert A. F. Reisner, unterstreicht gewissermaßen die obige Aussage, wenn er beschreibt, dass der finanzielle Erfolg der amerikanischen Post in den Jahren 1995 bis 1998, in denen das Unternehmen Milliardengewinne erwirtschaftete, das Management blind machte gegenüber der Notwendigkeit, das Unternehmen strategisch neu auszurichten, um auch in Zukunft wettbewerbsfähig zu bleiben.[38]

Auch Verleger[39] waren durch ihren teils jahrzehntelangen Erfolgskurs so verwöhnt, dass einige unter ihnen auf das Thema der Digitalisierung und die in Verbindung mit der Digitalisierung neuen Wettbewerber am Markt nur zögerlich reagierten. Im Krisenjahr 2009 brach dann zudem ein nicht unbeachtlicher Anteil an Anzeigeneinnahmen weg.

38 Reisner 2002, S. 34 ff.
39 Gemeint sind u. a. Fachbuchbuchverlage, Zeitschriften- und Zeitungsverlage.

Der zunehmend dezentralisierte und sich ausweitende Kommunikationsraum[40] erlaubt es den Nutzern, eigene Inhalte in nahezu ungefilterter Form selbst zu publizieren, aber auch Inhalte online zu lesen. Die fortschreitende Digitalisierung verdrängt zunehmend den Printmarkt und gilt als Treiber von Marktveränderungen im Verlagswesen.[41] Online-Werbung gewinnt an Wichtigkeit, jedoch lassen sich hier nur Preise erzielen, die teils deutlich unter den Anzeigenpreisen von Printwerbung liegen. Die »alt eingesessenen« Verlage müssen sich quasi neu erfinden, um weiterhin wettbewerbsfähig zu bleiben.

Nun bleibt noch die Frage offen, warum Manager Unternehmen gerade in Krisenzeiten nicht mehr adäquat führen und letztendlich nicht erfolgreich restrukturieren bzw. sanieren können. Es gibt doch eine Vielzahl an Büchern, wie Unternehmen erfolgreich zu führen sind. In diesen Büchern wird genau beschrieben, welche Fähigkeiten und Fertigkeiten Manager benötigen. Auch Ratgeber und Fachbücher für Unternehmenssanierungen existieren zuhauf. Um dieses »Phänomen« zu durchleuchten, machen wir an dieser Stelle einen kurzen Ausflug in die Psychologie.

In einer Unternehmenskrise schränken sich die Handlungsparameter der Unternehmensleitung deutlich ein.[42] Die Liquidität wird knapper. Die möglichen Folgen[43] sind, dass notwendige Investitionen nicht mehr ohne Weiteres getätigt werden können. Oder aber: Skonto kann nicht mehr beansprucht werden, da nicht mehr genügend liquide Mittel vorhanden sind, um Lieferanten so zeitnah zu bezahlen, dass Skonto auch in Abzug gebracht werden darf. Auch kann die Vorfinanzierung von Aufträgen schwieriger werden.

Je weniger Handlungsoptionen ein Unternehmen jedoch hat, desto anfälliger ist es. Die Einschränkung von Handlungsalternativen und -parametern gehen mit einem Kontrollverlust beim Management einher. Kontrollverlust bedeutet für Manager, dass sie die eigene Kompetenz schwinden sehen. »Dies widerspricht meist dem von Souveränität gekennzeichneten Selbstbildnis des Betroffenen. Die verminderte Selbst-Zuschreibung von Kompetenz ist mit Gefühlen der Unzufriedenheit und der Selbstunsicherheit verbunden.«[44] Wenn sich Menschen einer solchen Stresssituation ausgesetzt sehen, versuchen sie, in irgendeiner Form damit umzugehen. Alle Maßnahmen, sich mit der jeweiligen Belastung[45] auseinanderzusetzen, werden unter dem Begriff »Coping« (Bewältigung/Bewältigungsstrategie) zusammengefasst. Coping bezeichnet das Bemühen einer Person, mit einer (ungewohnten) Situation und deren Anforderungen umzugehen. Coping bezeichnet per se jedoch nicht eine erfolgreich angewandte Bewältigungsstrategie.[46] Das negative Ge-

---

40 hierzu tragen u. a. bei: Facebook, Xing, Youtube, Blogs/Weblogs, Wikipedia, aber auch sog. E-Book-Reader. Es existieren sogar die Möglichkeiten, eigene Bücher z. B. über Kindle Direct Publishing (KDP), ein Angebot von Amazon.com, zu veröffentlichen, was den Verlagen zusätzlich Konkurrenz macht.

41 Siehe hierzu auch: Steinröder et al. 2009.

42 Siehe hierzu: vor der Horst 2007.

43 Die Aufzählung ist nur beispielhaft, ohne Anspruch auf Vollständigkeit.

44 Aus: vor der Horst 2007, S. 3.

45 Hier gleichzusetzen mit Stress.

46 Siehe hierzu u. a.: Eppel 2007; Kaluza 2005; Reimann/Pohl 2006, S. 217–227; Mann 1987; Bösel 1978; Lazarus et al. 1977.

fühl des Kontrollverlusts setzt bei Managern, die sich derart ungewohnten Situationen ausgesetzt sehen, eben solche psychologischen Bewältigungsstrategien (= Coping-Strategien) in Gang. Für die Art der jeweils eingesetzten Coping-Strategie kommt es einfach ausgedrückt darauf an, wie robust und erfahren ein Manager im Umgang mit solchen Situationen ist und somit letztendlich, über welches »Maßnahmenportfolio« der betroffene Manager zur Bewältigung der bedrohlichen Situation verfügt.[47]

Kann der betroffene Manager die Bedrohungssituation – also im vorliegenden Fall die Krise des Unternehmens – nicht abwenden[48] und kann sich der Manager auch anderweitig der Situation nicht entziehen, z. B. durch Flucht, so wird der Betroffene beginnen, die Situation zu verdrängen, indem er diese leugnet, schönt oder bagatellisiert. Er hat die Kontrolle über die Situation verloren. Dies trifft besonders Manager, die es in ihrer bisherigen Laufbahn gewohnt waren, stets erfolgreich zu sein und zugleich sehr von sich eingenommen sind. Erschwerend ist es, wenn diese Manager dann noch in der Öffentlichkeit stehen und glauben, »etwas« repräsentieren zu müssen. Die Art und Weise, wie mit Scheitern umgegangen wird, hängt also einerseits von dem oder den Betroffenen selbst ab, andererseits aber auch von deren Umfeld, vom Kulturkreis, in dem sie sich bewegen bzw. dem sie angehören, und den Erfahrungen, die Betroffene u. U. schon mit dem Thema des Scheiterns gemacht haben. Beim Scheitern geht es um die Reputation und die mögliche Diskreditierung der Betroffenen, die augenscheinlich gescheitert sind. Während in Deutschland vor allem die Person, die gescheitert ist, in den Blickpunkt rückt und nach dem Scheitern u. U. auf dem Abstellgleis landet und keine Glaub- und Kreditwürdigkeit mehr erlangt, schaut man in der amerikanischen Kultur mehr auf den Prozess, also darauf, wie es zum Scheitern gekommen ist. Auch im Kulturellen sind somit mögliche Gründe zu suchen, warum Manager Krisen in Unternehmen beschönigen und regelrecht verdrängen, anstatt Maßnahmen zu ergreifen, welche die Krise beseitigen.[49]

In einer wie oben beschriebenen Phase kann es dann vorkommen, dass die betroffenen Manager ihr eigenes Anspruchsniveau – hier gleichzusetzen mit dem Umfang an Gestaltungsmöglichkeiten, der von dem Betroffenen als notwendig und wichtig erachtet wird – so lange senken, wie sich deren tatsächlich verbleibende Handlungsmöglichkeiten vermindern bzw. schon vermindert haben. Diese Bewältigungsstrategie wird insbesondere dann gewählt, wenn es dem Individuum einfacher erscheint, das persönliche Anspruchsniveau zu senken, als die eingetretenen, nachteiligen Verhältnisse zu beseitigen bzw. zu verändern.[50]

Die Angst vor Reputationsverlust sowohl im Unternehmen wie auch in dem soziokulturellen Umfeld der betroffenen Unternehmenslenker kann dazu führen, dass die Analyse der Krisenursachen nicht mehr vorbehaltlos erfolgt. Der Grund ist an und für sich einfach: Manager tragen i. d. R. immer eine erhebliche Mitschuld an der Krise – und wer gibt das schon gerne zu? Also könnten Manager durchaus dazu neigen, die Ursachenanalyse zu

47 Vgl. hierzu: Lazarus, 1966.
48 Schlägt also der »Angriff« auf die ungewünschte Situation fehl.
49 Vgl. hierzu auch Backert 2004; Deysson 2005.
50 Vgl. hierzu: vor der Horst 2007, S. 3.

ihren Gunsten zu beeinflussen oder zu beschönigen. Dies mündet letztendlich wieder zu Aussagen wie: »Der Markt ist Schuld«. Die eigentlichen Krisenursachen bleiben dann aber im Verborgenen, eine erfolgreiche Krisenintervention ist auf Basis einer oberflächlichen, generischen Betrachtungsweise und einer unvollständigen Ursachenanalyse nicht möglich.

2. Fazit

Auch Manager sind nicht unfehlbar. Eine finanzielle Schieflage oder die Insolvenz eines Unternehmens ist nicht die Folge unglücklicher Umstände, sondern resultiert meist aus einer Reihe von Fehlentscheidungen der verantwortlichen Unternehmenslenker. Diese (falschen) Entscheidungen im Sinne einer Weichenstellung für die betroffenen Unternehmen können durchaus weiter in der Vergangenheit zurückliegen, aber im »Hier und Jetzt« eine Unternehmenskrise auslösen.

Ein Unternehmen kommt nur dann erfolgreich und gestärkt aus der Krise, wenn die Krisenursachen vorbehaltlos analysiert sowie umgehend und zielstrebig beseitigt werden. Hierzu ist es unabdingbar, dass Manager ihre Fehler auch offen eingestehen und das i. d. R. verlorene Vertrauen der Mitarbeiter in ihre Person wieder herstellen.

Das »Loslassen« alter und überholter Geschäftsmodelle und der ihnen zugrunde liegender Strategien ist entscheidend, um einen grundlegenden Kulturwandel im Unternehmen herbeizuführen. Letzteres bedingt, dass tief sitzende Verhaltensmuster und Annahmen, wie das Geschäft bzw. das Unternehmen bisher zu funktionieren hatte[51], soweit als nötig über Bord geworfen werden müssen. Unternehmen müssen sich neu erfinden.

3. Literatur

Backert, W.: Kulturen des Scheiterns – Gesellschaftliche Bewertungsprozesse im internationalen Vergleich. In: M. Junge/G. Lechner (Hrsg.), Scheitern – Aspekte eines sozialen Phänomens, Wiesbaden 2004.

Bösel, R.: Stress: Einführung in die psychosomatische Belastungsforschung, Hamburg 1978.

Deysson, Ch.: Horizont erweitern – über das Leben nach dem Scheitern. In: Wirtschaftswoche, Heft 26 2005.

Eppel, H.: Stress als Risiko und Chance. Grundlagen von Belastung, Bewältigung und Ressourcen. Stuttgart 2007.

Herrmann, Christoph/Möller, Günter: Innovation, Marke, Design: Grundlagen einer neuen Corporate Governance, Düsseldorf 2006.

Kaluza, G.: Stressbewältigung. Trainingsmanual zur psychologischen Gesundheitsförderung. Heidelberg 2005.

Lazarus, R. S.: Psychological Stress and the Coping Process, New York 1966.

51 Hierunter fallen z. B. auch Annahmen über bis dato existierende Unternehmensprozesse, Strategien, das Leistungsportfolio des Unternehmens und dem Wettbewerb.

Lazarus, R. S. et al.: Ansatz zu einer kognitiven Gefühlstheorie. In: Birbaumer N. (Hrsg.), Psychologie der Angst, München 1977.
Mann, G.: Stress im Management, Reihe: Personalforschung (Band 1), München 1987.
Reimann, S./Pohl, J.: Stressbewältigung. In: B. Renneberg/P. Hammelstein (Hrsg.), Gesundheitspsychologie. Heidelberg 2006, S. 217–227.
Reisner, R. A.: Wenn der Turnaround stecken bleibt. In: Harvard Business Manager, Heft 4, 2002, S. 34 ff.
Steinröder, Martina unter Mitwirkung von Bernd Pitz: Wege in die Zukunft, Herausforderungen für Fachverlage 2010/2013, München 2009.
vor der Horst, Klaus J.: Warum Unternehmenssanierungen oft scheitern – Einige Schlaglichter aus Sicht der Organisationspsychologie«, Arbeitspapier, Januar 2007.
Welch, J. F./Welch, S.: Ehrlich währt am längsten. In: Wirtschaftswoche, Heft 13, 2006, S. 132.

Vision, Leitbild und Strategie – mehr als nur Schlagwörter?

Fabian Danko

Management Summary
Das folgende Buchkapitel geht der Frage nach, inwiefern Visionen, Leitbilder oder ganze Strategien notwendige und zugleich hinreichende Bedingung für den Unternehmenserfolg sind. Dabei werden die Begriffe Vision, Mission und Leitbild voneinander abgegrenzt und die gängigen wissenschaftlichen Definitionen kritisch betrachtet. Praxistaugliche Hilfestellungen weisen auf mögliche Problembereiche hin und bieten Denkanstöße für Lösungen. Anschließend zeigt ein konkretes Praxisbeispiel, wie eine nicht kompetitive Unternehmenskultur den Erfolg eines Unternehmens maßgeblich hemmte.

1. Einleitung

»Wer keine Visionen hat,
vermag weder große Hoffnungen zu erfüllen,
noch große Vorhaben zu verwirklichen.«[1]

Visionen sind zweifelsohne die Triebfeder aller Motivation und Anstrengungen von Menschen. Warum misslingt es dennoch vielen Unternehmen bzw. deren Unternehmenslenkern, ihre aufwändig ausgearbeiteten Visionen und Leitbilder den Mitarbeitern auf eine Art und Weise zugänglich zu machen, die eine nachhaltige Identifikation mit ebendiesen erlaubt? Es sollte mittlerweile unstrittig sein, dass der Wettbewerb der Zukunft nicht mehr über die Qualität und Preise der Produkte ausgefochten wird, sondern über den Kampf der Unternehmenskulturen, welche die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen nachhaltig beeinflussen. Richard Clark, CEO von Merck[2], drückt es wie folgt aus: »Culture eats Strategy for Lunch«. Seine Philosophie sei es, die Unternehmensstrategie und Mission an die zweite Stelle zu setzen und seine ganze Aufmerksamkeit darauf zu richten, die Kultur des Unternehmens positiv zu verändern. Von einer herausragenden Vision oder einem mühevoll erarbeiteten Leitbild bleibt nichts übrig, wenn die Kultur nicht stimmt. Man kann die beste Strategie im Wettbewerb haben, wenn es Kultur und Systeme nicht erlauben diese umzusetzen, wird sie nicht funktionieren. Damit steht Ri-

1 Thomas W. Wilson, 28. Präsident der USA (1856 – 1924).
2 Pharma-, Chemie- und Life-Science-Unternehmen.

chard Clark nicht alleine da, auch Jeff Bezos, CEO von Amazon, oder Gary C. Kelly, CEO von Southwest Airlines, weisen in Interviews explizit darauf hin, dass die Strategien und Visionen ihrer Unternehmen für jedermann zugänglich und damit kein Geheimnis seien. Das Erfolgsrezept liege aber in der Unternehmenskultur, die von Konkurrenten nicht kopiert werden könne. Bedeutet dies nun, dass normative Instrumente wie Leitbilder oder Visionen gänzlich überflüssig sind? Mit Sicherheit nicht! Aber in der Unternehmenspraxis besteht (leider) nach wie vor ein klarer Fokus auf strukturellen Instrumenten, dabei sollte das Hauptaugenmerk vermehrt auf das operative Wirksamwerden und die langfristige Umsetzung derselben gerichtet sein. Die Implementierung und die Nutzung zielgerichteter Instrumente sind weitaus schwieriger als deren formale Ausarbeitung. Dennoch lohnt es sich für die Unternehmensführung in die Umsetzung zu investieren, denn die Wichtigkeit der Unternehmenskultur für den langfristigen Geschäftserfolg ist längst unumstritten und sowohl die Motivation als auch die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter werden stark von der Identifikation mit dem Unternehmen beeinflusst.

2. Vision, Mission, Leitbild

Vision, Mission und Leitbild sind Instrumente der Unternehmenspolitik und dienen u.a. der Gestaltung einer angestrebten Organisationskultur. Wie bereits erörtert, trägt ein sinnstiftender Unternehmenszweck maßgeblich zur Motivation der Mitarbeiter bei. Diese strukturellen Instrumente sind Teil des normativen Managements und bilden in Kombination mit den zentralen Werten den Rahmen für Strategien, Ziele und operatives Handeln. Sie helfen der unternehmerischen Einheit ihre handlungsleitenden Ziele und die Vorstellung über ihre eigene Entwicklung zu formalisieren.[3] In der gängigen wissenschaftlichen Literatur und auch in der Praxis werden die Begriffe häufig austauschbar verwendet. Dennoch sollten die folgenden Abgrenzungen gemacht werden:

(1) Die Vision stellt einen zukünftigen[4] Sollzustand hinsichtlich der eigenen Entwicklung dar.
(2) Die Mission ist meist wesentlich konkreter als die Vision und kann sich auch explizit auf die Gegenwart beziehen. Im Gegensatz zur Vision besitzt die Mission nicht zwingend ein »Verfallsdatum« bei Erreichung des angestrebten Zustandes.
(3 Das Leitbild (engl. »Mission Statement«) ist, wie der englische Begriff bereits vermuten lässt, praktisch äquivalent zur Mission zu betrachten. Meist ist das Leitbild noch umfassender ausgestaltet und beinhaltet neben den klassischen Elementen der Mission auch Empfehlungen zur Zusammenarbeit und den zentralen Werten innerhalb des Unternehmens.

3 Vgl. Müller-Stewens/Lechner 2005.
4 Meist weit in die Zukunft gerichtet

In den letzten drei Jahren hat neben dem Unternehmensleitbild ein weiteres Konzept Einzug gehalten. Gerade größere Unternehmen definieren immer häufiger so genannte »Unternehmenschartas«. Diese fassen Visionen, Missionen oder ganze Leitbilder zusammen und ergänzen diese mit einer Sammlung von Verhaltensweisen, die in unterschiedlichsten Umgebungen und abhängig von der jeweiligen Situation angewandt werden können.

2.1 Vision

Eine Vision soll den anzustrebenden Status der Unternehmung aufzeigen und ist eine auf die Zukunft gerichtete Leitidee. Henry Ford formulierte seine Vision wie folgt: » Jedermann soll ein Auto fahren«. Bedenkt man, zu welcher Zeit Ford seine Vision aufstellte und stellt man dem gegenüber die Anzahl an Haushalten bzw. Personen, die heutzutage ein Auto fahren, dann wurde seine Vision zur Wirklichkeit.

Eine überzeugende Vision ist im Stande, einzelne Anstrengungen zu einem Kollektiv zu bündeln und die Tatkraft auf gemeinsame Ziele auszurichten. Handlungen werden konsequent an realistischen Zielen ausgerichtet. Dabei zeichnet sich eine wirksame Vision durch die folgenden drei Eigenschaften aus: In erster Linie sollte die Vision sowohl für das Kollektiv als auch für den einzelnen Mitarbeiter sinnstiftend sein. Dies führt zu einer Reduktion der Komplexität und schafft Orientierung. Zweitens wirkt eine Vision motivierend. Sie entwirft ein besonders erstrebenswertes Bild der Zukunft. Die Divergenz zwischen der aktuellen und der neuen zu realisierenden Situation weckt Begeisterung und wirkt stimulierend. Drittens sollte eine Vision handlungsleitend wirken. D. h. die Handlungen einzelner so zu koordinieren, dass sie als Ganzes aufeinander abgestimmt sind.[5] Gemäß Collins & Porras lassen sich Visionen in vier Kategorien unterscheiden[6]:

- **Zielfokussierte Visionen**
  Geben quantitativ oder qualitativ an, wann der zukünftige Zustand erreicht ist.
  Bsp.: »Wir wollen bis zum Jahr 2012 ein 1 Mrd. EUR Unternehmen werden.«
- **Rollenfokussierte Visionen**
  Betonen den Vorbildcharakter herausragender Firmen
  Bsp.: »Wir wollen in 20 Jahren gleich innovativ wirken, wie Apple heute wahrgenommen wird.«
- **Feindfokussierte Visionen**
  Zielen darauf ab, einen oder mehrere direkte Konkurrenten zu übertreffen
  Bsp.: »Wir wollen die Nummer 1 im Textilmaschinenmarkt sein.«

5 Vgl. Müller-Stewens/Lechner 2005.
6 Vgl. Collins/Porras. 1994.

- **Wandelfokussierte Visionen**
  Diese Visionen werden meist von älteren und etablierten Unternehmen verwendet. Bsp.: »Wir wollen von einem Anbieter von Gasturbinen zu einem breit diversifizierten Hochtechnologieunternehmen werden.«

Was macht nun aber eine gute Vision aus? Woran scheitern viele Unternehmen bei der Definition oder Vermittlung einer Vision? Eine gute Vision sollte immer auf das Unternehmen abgestimmt sein. D.h. sie muss zur Identität und zur Geschichte des Unternehmens passen. Kulturfremde Visionen werden i.d.R. von den Mitarbeitern weder akzeptiert noch gelebt. Ein ganz wichtiger Aspekt für die Akzeptanz besteht darin, die Balance zwischen visionären Endzielen und machbarer Realisation zu finden. Zu hoch gesteckte Visionen könnten am Glauben der Mitarbeiter scheitern, die Ziele in adäquater Frist und Form erreichen zu können. Ist sie zu nahe an der heutigen Realität, geht die Motivationsfunktion verloren. Eine gute Unternehmensvision ist in der Lage, die Idealvorstellung der Zukunft kurz und prägnant, gewinnbringend auf den Punkt zu bringen. Meist scheitern Visionen aber an einem weitaus banaleren Grund: Die Mitarbeiter kennen die Vision des Unternehmens nicht. Sie muss kontinuierlich kommuniziert werden, ansonsten existiert die Vision nur in den Köpfen ihrer Schöpfer. Die zielgerichtete Kommunikation wird unter Kapitel 3 (Operatives Wirksamwerden von strukturellen Instrumenten) nochmals aufgegriffen.

2.2 Mission

Die Mission beschreibt übergeordnete Absichten der Unternehmung und ist im Gegensatz zur Vision nicht notwendigerweise auf eine Idealvorstellung der Zukunft ausgerichtet. Sie stellt eine Konkretisierung der Unternehmensvision dar. Weiter kann eine Mission über mehrere Jahre unverändert bleiben, wohingegen die Vision, sobald die neue Wirklichkeit eingetreten ist, revidiert werden muss.[7] Dennoch sind Vision und Mission eng miteinander verknüpft. Idealerweise sollte die Mission den Weg zur Vision vorbereiten. Collins & Porras definieren vier grundsätzliche Elemente, die in einer Mission vertreten sein sollten. Es versteht sich von selbst, dass diese Elemente unternehmensspezifisch ergänzt werden können. Als wichtigste Elemente können der Unternehmenszweck und die Unternehmensziele genannt werden. Dabei gilt es, die Existenzberechtigung zu begründen und das unternehmerische Handeln zu definieren. Die nachfolgende Abbildung zeigt den ausformulierten Unternehmenszweck führender Unternehmen:

7 Vgl. Müller-Stewens/Lechner 2005.

Unternehmen	Zweck
Coca-Cola	To create value for our share owners on a long-term basis.
Siemens	Siemens – der Pionier. Nachhaltiges und profitables Wachstum.
ABB	Power and productivity for a better world.
Shell	To enhance profitability through innovative management strategies while ensuring cost effectiveness and harnessing creative ideas.
AT & T	To bring people together anytime and anywhere.
Google	To organize the world's information and make it universally accessible and useful.
Apple	To bringing the best personal computing experience to students, educators, creative professionals and consumers around the world.

Abb. 1: Unternehmenszwecke (Quelle: Eigene Darstellung)

Interessanterweise ist festzuhalten, dass mit Ausnahme von Coca-Cola keines der aufgeführten Unternehmen den Shareholder-Value nach Rappaport in den Mittelpunkt rückt. Dies lässt sich allerdings auch wiederum auf die ursprüngliche Idee der Vision und Mission zurückführen, nach der die Kernideologie inspirierend und motivierend wirken soll. Dennoch sollten ggfls. auch finanzielle Ziele in der Mission enthalten sein. Diese quantitativen Vorgaben sind unabdinglich, wenn ein Unternehmen langfristig wirtschaftlich erfolgreich geführt werden soll. Wie detailliert die finanziellen Ziele dabei definiert werden, ist von Unternehmen zu Unternehmen verschieden. Aus dem Unternehmenszweck sind die konkreten Ziele abzuleiten.[8] Wie bereits in verschiedener Fachliteratur aufgeführt, sollten die Ziele spezifisch, messbar, akzeptierbar, realistisch und terminierbar sein (smart!). Als zweites Element einer Mission sind die zentralen Werte, also die handlungsleitenden Maximen, zu definieren. Sie geben Aufschluss darüber, was als richtig und wertvoll empfunden wird. Betrachtet man beispielsweise den Technologiekonzern ABB, hat das Thema der Integrität einen sehr hohen Stellenwert. Joe Hogan, ABB's CEO, beschreibt dies wie folgt: »We want to be the most successful and competitive company in our class, but we never want to cross the line with regard to business ethics, environmental, health and safety, and social standards«. Ob diese Werte innerhalb des Unternehmens gelebt werden, kann allerdings von außen nur schwer beurteilt werden. Die beiden weiteren Elemente sind konkrete Verhaltensstandards für die Mitarbeiter eines Unternehmens und wettbewerbsorientierte Strategien. Alle vier genannten Elemente zusammen, d. h. Unternehmenszweck und Ziele, Werte, Verhaltensstandards und Strategien bilden die Mission einer unternehmerischen Einheit.[9]

8 Vgl. Collins/Porras 1994.
9 Vgl. Müller-Stewens/Lechner 2005.

Analog zur Vision stellt sich die Frage, welchen Ansprüchen eine wirksame Mission genügen sollte. Idealerweise sollten die vier Elemente Unternehmenszweck und Ziele, Verhaltensstandards, Wertekodex und unternehmerische Strategie darin enthalten sein. Dabei sind die Ziele so zu definieren, dass sie für die Mitarbeiter verständlich und realistisch sind. Eine Messung sollte jederzeit möglich sein, damit zu erkennen ist, ob man sich auf dem richtigen Weg hinsichtlich der Missionserfüllung befindet. D.h. die Ziele müssen eindeutig und klar formuliert sein. Ebenfalls sollte auch die Mission mit dem Unternehmen, dessen Kultur und der Umwelt im Einklang sein. Betreffend den wiederum wichtigen Aspekt der Kommunikation und der Vorbildwirkung wird abermals auf Kapitel drei (Operatives Wirksamwerden von strukturellen Instrumenten) verwiesen.

2.3 Leitbild (Mission Statement)

Die Begriffe Mission und Leitbild (engl. »Mission Statement«) werden häufig äquivalent verwendet. Dabei beinhaltet das Leitbild die Mission, ist gleichzeitig aber noch ein wenig umfassender ausgestaltet. Neben den vier klassischen Elementen der Mission werden auch Empfehlungen zur Zusammenarbeit und den zentralen Werten innerhalb des Unternehmens definiert. Das Leitbild formuliert i.d.R. einen Zielzustand und erfüllt grundsätzlich drei Funktionen. Die *Orientierungsfunktion* bezieht sich auf die interne Organisation und begünstigt die Schaffung einer kollektiv geteilten Vorstellung über Zweck und Richtung des Unternehmens. In Kombination mit den grundlegenden Werten übernimmt das Leitbild eine Art Kompass für die Mitarbeiter, der ihr Verhalten koordiniert. Neben der internen Orientierungsfunktion haben Leitbilder aber auch eine *Legitimationsfunktion* und *Motivationsfunktion*: Nach außen hin kann ein Leitbild als Kommunikations- und Aufklärungsinstrument gegenüber den Stakeholdern genutzt werden. Als dritte Eigenschaft soll das Leitbild motivierend für die Mitarbeiter wirken und ihnen ermöglichen, sich besser mit dem Unternehmen zu identifizieren.[10] Nachfolgend finden wir das Mission Statement einer aktuell erfolgreichen Kaffeehauskette, der Firma Starbucks.

> **Our mission**: to inspire and nurture the human spirit – one person, one cup and one neighborhood at a time.
>
> Here are the principles of how we live that every day:
>
> - Our Coffee
> It has always been, and will always be, about quality. We're passionate about ethically sourcing the finest coffee beans, roasting them with great care, and improving the lives of people who grow them. We care deeply about all of this; our work is never done.

10 Vgl. Müller-Stewens/Lechner 2005.

- Our Partners
  We're called partners, because it's not just a job, it's our passion. Together, we embrace diversity to create a place where each of us can be ourselves. We always treat each other with respect and dignity. And we hold each other to that standard.
- Our Customers
  When we are fully engaged, we connect with, laugh with, and uplift the lives of our customers – even if just for a few moments. Sure, it starts with the promise of a perfectly made beverage, but our work goes far beyond that. It's really about human connection.
- Our Stores
  When our customers feel this sense of belonging, our stores become a haven, a break from the worries outside, a place where you can meet with friends. It's about enjoyment at the speed of life – sometimes slow and savored, sometimes faster. Always full of humanity.
- Our Neighborhood
  Every store is part of a community, and we take our responsibility to be good neighbors seriously. We want to be invited in wherever we do business. We can be a force for positive action – bringing together our partners, customers, and the community to contribute every day. Now we see that our responsibility – and our potential for good – is even larger. The world is looking to Starbucks to set the new standard, yet again. We will lead.
- Our Shareholders
  We know that as we deliver in each of these areas, we enjoy the kind of success that rewards our shareholders. We are fully accountable to get each of these elements right so that Starbucks – and everyone it touches – can endure and thrive. [11]

Das Mission Statement von Starbucks enthält viele allgemein gültige Grundsätze und zentrale Werte des Unternehmens. Die Beschreibung des Verhaltens gegenüber den Anspruchsgruppen beinhaltet Begriffe wie Respekt, Würde oder Genuss. Als regelmäßiger Kunde dieser Kaffeehauskette habe ich das Gefühl, dass die Mitarbeiter diese definierten Werte wirklich leben. Aber wie hat es Starbucks geschafft, dass sogar die Atmosphäre in den Filialen perfekt mit diesem Leitbild im Einklang zu sein scheint? Wir werden später darauf zurückkommen.

Gemeinsam mit der Unternehmensberatung Kienbaum wurden 157 Geschäftsführer, Führungskräfte und Personalmanager zur Bedeutung der Unternehmenskultur für den wirtschaftlichen Erfolg befragt. Die beiden Autoren Michael Leitl und Sonja Sackmann zeigen auf, dass Leitbilder zwar existieren, die darin enthaltenen Werte meist aber nicht umgesetzt werden.

11 Vgl. http://www.starbucks.com/about-us/company-information/mission-statement.

Das Topmanagement schätzt die Bedeutung der Unternehmenskultur für den wirtschaftlichen Erfolg mittlerweile als hoch ein, unterscheidet dabei aber zwischen harten und weichen Einflussfaktoren. Die Unternehmenskultur wird zweiterer Gruppe zugeordnet und spielt dadurch leider immer noch häufig eine untergeordnete Rolle. Künftig rechnen nahezu alle Befragten mit einer stark steigenden Bedeutung kultureller Aspekte in sämtlichen Bereichen.[12] Die Studie stellt klar, dass das Management mittlerweile die Bedeutung kultureller Aspekte für den wirtschaftlichen Erfolg erkannt hat, diese aber nur unzureichend umsetzt. Was sind die Gründe hierfür? Ist es eine Frage der Kapazität und somit der Prioritäten? Handelt es sich bei den Aussagen nur um Lippenbekenntnisse der Befragten und ist die zunehmende Bedeutung der normativen Instrumente nur eine Modeerscheinung? Oder fehlt es ganz einfach an Fachwissen, wie Leitbilder sinnvoll verankert werden können? In Kapitel 3 werden praxistaugliche Hilfestellungen gegeben, die aufzeigen wie die strukturellen Instrumente zielgerichtet zu implementieren sind. Vorweg noch einige Worte zur Unternehmensstrategie.

2.4 Strategie

Das Gebiet des strategischen Managements ist äußerst weitreichend und umfassend. Wir beschränken uns daher auf einige grundsätzliche Klarstellungen und fokussieren uns auf die Interdependenzen zwischen Visionen, Missionen und Strategien.

Die begrifflichen Ursprünge der Strategie reichen bis in das 19. Jahrhundert zurück und bezeichnen in der griechischen Sprache die Kunst der Heerführung (stratos = Heer, agos = Führer). Als eigenständige Disziplin und Wissenschaft existiert das strategische Management seit Ende der 1960er-Jahre. Im Gegensatz zum militärischen Strategieverständnis wird neben der Wahl der strategischen Mittel zur Zielerreichung auch die Ausrichtung der Unternehmenspolitik sowie die Zielfestlegung integriert.[13] Als Unternehmensstrategie versteht man die langfristig geplanten Verhaltensweisen, Aktivitäten und Maßnahmen der Unternehmung gegenüber ihrer Umwelt zur Erreichung im Vorfeld festgelegter Ziele. Analysen der Umwelt, der Unternehmung und der Erwartungen gegenüber dem Unternehmen bilden die Basis für die Entwicklung von Strategien auf Stufe Gesamtunternehmen und Geschäftseinheiten. Mit der richtigen Strategie wird die Basis zur Schaffung von Wettbewerbsvorteilen gelegt. Allerdings geht es bei der Umsetzung der Strategie nicht darum, besser zu prognostizieren, sondern sich ständig mit der Zukunft zu beschäftigen, um besser vorbereitet zu sein. Eine kurze Feedbackschlaufe ermöglicht eine umgehende Anpassung der Ausrichtung.

Wie lässt sich die Strategie nun mit der Vision oder dem Leitbild verknüpfen und in das Gesamtkonzept einordnen? Grundsätzlich dient die Vision/Mission als Basis für die Formulierung von Strategien und ist als vorgelagertes Konzept zu betrachten. D. h. bevor

12 Vgl. Leitl/Sackmann 2009.
13 Vgl. Müller-Stewens/Lechner 2005.

eine wirksame Strategie definiert werden kann, sollten bereits eine zum Unternehmen passende Vision und ein Leitbild formuliert worden sein. Wie bereits unter Punkt 2.2 erwähnt, beinhaltet die Mission i. d. R. klare Zielgrößen zur Steuerung des unternehmerischen Handels. Diese Konkretisierung der Vision und des Unternehmenszweckes mündet in der Formulierung von strategischen Zielen. Neben der Vision ist es heutzutage üblich, dass in der Strategie weitere Anspruchsgruppen (sog. Stakeholder) berücksichtigt werden. Im Nachgang zur Grundsatzstrategie werden meist weitere Teilstrategien (Bspw. Beschaffungsstrategien, Marketing – und Distributionsstrategien oder Finanzierungsstrategie) festgelegt. Die Strategieumsetzung wird häufig in eine mittelfristig taktische und eine kurzfristig operative Sphäre unterschieden.

Damit diese normativen Vorgaben auch gelebt werden, muss die Strategie (verstanden als Konklusion aus Vision und Mission) in der Unternehmenskultur verankert sein. Dies gelingt durch:

- an die Strategie angepasste Strukturen, Prozesse und Systeme,
- die Anpassung der Alltagsroutinen und kulturellen Aspekte,
- die Befähigung der Mitarbeiter und der Organisation.

Dies sind zugegebenermaßen sehr allgemein gehaltene Empfehlungen. Das nächste Kapitel zeigt auf, welche konkreten Maßnahmen ergriffen werden können, damit Visionen Bestandteil des täglichen Handelns werden.

3. Operatives Wirksamwerden von strukturellen Instrumenten

Als Zwischenfazit darf zusammengefasst werden, dass eine gute Geschichte noch lange keinen erfolgreichen Film ausmacht. Dasselbe gilt für formale Leitbilder. Eine gute Vision oder eine gute Strategie machen noch lange kein erfolgreiches Unternehmen.

3.1 Fünf praxiserprobte Grundsätze der Umsetzung

Die Umsetzung der Vision beginnt bei der täglichen Arbeit jedes einzelnen Mitarbeiters, der sich konkret mit einer Aufgabe zu befassen hat. In Anlehnung an Kaplan und Norton[14] führt die Verankerung der Vision oder Strategie über fünf Grundsätze:

- Überführe die Vision/Strategie in konkrete Aussagen.
- Richte die Organisation an der Strategie aus.
- Mache aus der Vision/Strategie ein Konzept für jedermann.

14 Vgl. Kaplan/Norton 2001.

- Institutionalisiere einen regelmäßigen Prozess.
- Mobilisiere den Wandel.

Grundsätzlich gilt, dass eine Strategie, die in disziplinierter Weise dargestellt und kommuniziert wird, die Realisierung derselben maßgeblich erhöht. Eine Strategie, die nicht beschreiben werden kann, wird auch nie umgesetzt werden können. Bspw. können Management-Systeme wie die Balanced Scorecard oder Strategy Maps dazu beitragen, die Visionen/Strategie zu visualisieren, zu konkretisieren und zu messen. Dies erhöht die Fähigkeit aller Mitarbeiter, die Vision in Handeln zu überführen. In einem zweiten Schritt muss sichergestellt werden, dass die Organisationsstruktur (Aufbauorganisation) und auch die Prozesse (Ablauforganisation) des Unternehmens die Strategieumsetzung optimal unterstützen. Dabei müssen Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Kompetenzen definiert und geregelt werden. Primärorganisationen sollten idealtypisch nach der strategischen Ausrichtung und den Kernkompetenzen des Unternehmens ausgerichtet sein. Externe Anforderungen (Markt- und Wettbewerbsorientierung) sowie interne Parameter (Führungs- und Leistungsprozesse) entscheiden schlussendlich darüber, ob die Primärorganisation eher funktional, divisional oder als Matrix geprägt ist. Neue Untersuchungen zeigen, dass die funktionalen Formen eine abnehmende Bedeutung haben, während divisionale Formen immer häufiger anzutreffen sind. Die Vision stufengerecht zu kommunizieren und damit ein Konzept für jedermann zu machen, ist erfahrungsgemäß eine der wichtigsten und zugleich schwierigsten Aufgaben überhaupt. Meist sind in den Unternehmen nur die oberen Hierarchieebenen an der Ausarbeitung einer Vision oder Unternehmensstrategie beteiligt. Damit sich nun aber alle Mitarbeiter mit den vorgegebenen Werten identifizieren können, muss effektiv und effizient kommuniziert werden. Das unterschiedliche Wissen, die gegenläufigen Interessen und die Bedürfnisse bei Management und Mitarbeitern führen zu komplexen Informationsanforderungen. Die folgenden Kommunikationskanäle können je nach Komplexität und persönlicher Betroffenheit der Botschaften genutzt werden:

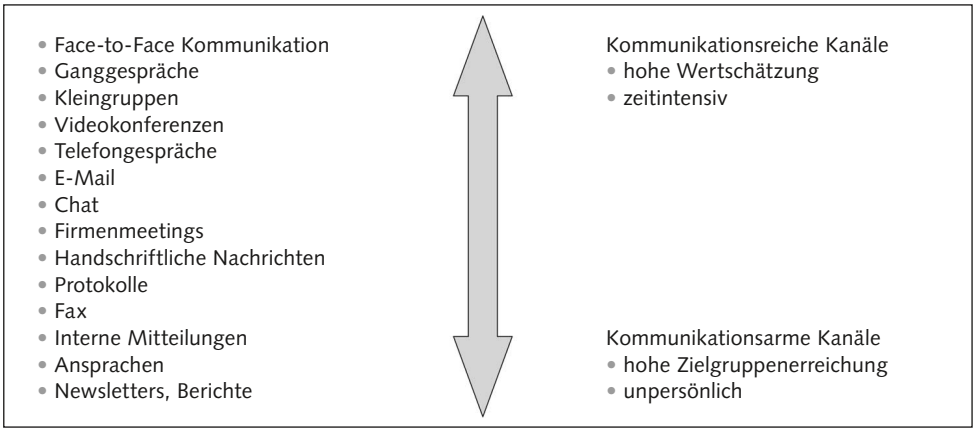

Abb. 2: Kommunikationskanäle bei der Strategieumsetzung

Die Aufzählung ist nicht abschließend und soll lediglich eine kurze Übersicht über mögliche Kommunikationskanäle geben. Neben der Kommunikation ist es von entscheidender Bedeutung, dass die strategischen Unternehmensziele mit den Vergütungs- und Anreizsystemen verknüpft sind. Individuelle Zielvereinbarungen dienen als Scharnier zwischen den normativen Instrumenten und dem Verhalten der Mitarbeiter. Es muss darauf geachtet werden, dass die Anreizsysteme den folgenden Anforderungen nach Raps genügen[15]:

a) Leistungsorientiert
b) Transparenz
c) Gerechtigkeit
d) Flexibilität betreffend veränderten Rahmenbedingungen
e) Motivationswirkung
f) Wirtschaftlichkeit
g) Strategische Ausrichtung

Die Mission in einen regelmäßigen Prozess zu überführen, geschieht in der Praxis meist über das Budget. Die Strategie muss mit der Mehrjahresplanung und den Budgets verbunden werden. Monatliche oder quartalsweise Management-Meetings (die ein Lernen in Bezug auf vermutete Ursache-Wirkungs-Beziehungen zulassen) und institutionalisierte Prozesse zur allfälligen Überarbeitung/Anpassung der Mission fördern das strategische Lernen. Als letzter Grundsatz muss erkannt werden, dass der Unternehmenswandel unvermeidbar ist. Die meisten Leser werden sich mit Sicherheit noch an Kodak-Filme oder VHS-Videokassetten erinnern. Produkte und dahinterstehende Unternehmen, die im Laufe der Zeit substituiert und somit vom Markt verschwunden sind. Wandel hat immer auch mit Anpassung von bestehenden Wertesystemen und Unternehmenskulturen zu tun. Neben der formalen Struktur darf die informale Organisation und Kommunikation nicht unterschätzt werden. Nachfolgend wird der Einfluss der Unternehmenskultur auf die Umsetzung einer Vision oder einer Strategie beleuchtet.

3.2 Instrumente für eine Kulturveränderung

Edgar H. Schein definiert die Unternehmenskultur als »[…] die Gesamtheit der in der Unternehmung bewusst oder unbewusst kultivierten, symbolisch oder sprachlich tradierten Wertüberzeugungen, Denkmuster und Verhaltensnormen, die sich im Laufe des erfahrungsreichen Umgangs mit den Anforderungen der unternehmerischen Existenz- und Erfolgssicherung nach außen sowie der Sozialintegration nach innen entwickelt und bewährt haben und die deshalb den Unternehmensangehörigen als gültige Formen des Wahrnehmens, Denkens, Urteilens, Sprechens und Verhaltens vermittelt werden«.[16] Neben dieser Begriffsbestimmung sind seit den achtziger Jahren noch unzählige weitere

15 Vgl. Raps 2008.
16 Vgl. Schein 1985.

Definitionen in wissenschaftlichen Forschungsarbeiten erfasst worden. Demzufolge wird die Unternehmenskultur als ein von den Unternehmensmitgliedern bzw. den Mitarbeitenden eines Unternehmens geteiltes System von Werten, Normen, Annahmen und Artefakten verstanden, welches es erlaubt, Verhalten zu erklären, zu koordinieren und zum Teil auch zu steuern.[17] Im Unterschied zu Vorstellungen von »Corporate Identity« oder »Brand Management« geht es bei Kultur nicht nur um das Äußere, sondern besonders um das Innerste des Unternehmens, seine Werte und Weltanschauungen.[18] Unternehmen haben sowohl eine Kultur und sind auch selber Kultur. Diese Auffassung bringt zum Ausdruck, dass die Mitarbeiter des Unternehmens entscheidend zu einer Kultur beitragen, gleichzeitig aber von einer bereits vorherrschenden Kultur beeinflusst werden.

Das Vorhandensein einer Unternehmenskultur besagt nicht, dass diese jederzeit sichtbar und bewusst im Unternehmen verankert ist. Verschiedene Ansätze zur Beschreibung der Unternehmenskultur gehen alle von sichtbaren, aber interpretationsbedürftigen Anzeichen sowie teilweise oder ganz unsichtbaren Wertetreibern einer Unternehmenskultur aus. Das am weitesten verbreitete Modell von Edgar H. Schein unterscheidet drei Ebenen, auf denen sich eine Unternehmenskultur manifestiert.[19]

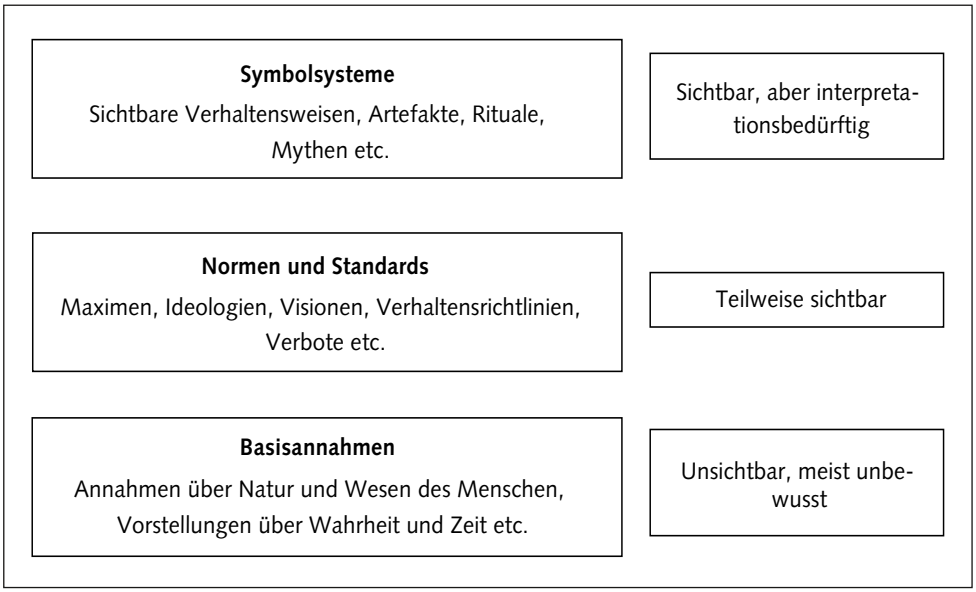

Abb. 3: Ebenen der Unternehmenskultur (Schein, 1985)

17 Vgl. Staehle 1999.
18 Vgl. Loebbert 2009.
19 Vgl. Schein. 1985.

Die oberste Ebene repräsentiert sichtbare, aber interpretationsbedürftige Symbole und Zeichen. Auf der mittleren Ebene befinden sich offizielle Normen und Standards, die in einer Unternehmensphilosophie festgehalten werden. Die unterste Stufe enthält grundlegende oft unbewusste Annahmen. Diese gut fundierte Theorie macht uns klar, dass »Top-Down-Ansagen« alleine keine Kulturveränderung hervorrufen können. Verhalten und Einstellungen ändern sich nicht auf Anordnungen, sondern sind immer auch Ergebnisse von Lern- und Erkenntnisprozessen.[20] Dies erklärt auch, warum Leitbilder und Unternehmensgrundsätze probate Hilfsmittel sind, Werte und Haltungen einer Unternehmung sichtbar zu machen, alleine aber noch keinen Wandel bewirken.

Wer seine Mitarbeiter bewusst oder unbewusst auf Hierarchien und Machtbeziehungen ausrichtet, erntet Bürokratie, Unbeweglichkeit und im schlimmsten Fall sogar innere Kündigung. Unternehmen, die schneller, flexibler und robuster werden sollen, müssen ihre Mitarbeiter auf die Kunden und den Markt ausrichten. Mitarbeiter wollen den Sinn hinter ihrer Arbeit sehen. Wer Sinn stiftet, der führt. Wer führt, der erntet Erfolg.[21] Wirksame Führung setzt auf Kultur, denn Unternehmen können heute auf die Kreativität, die Selbstmotivation, die Intelligenz und das Engagement der Mitarbeiter nicht mehr verzichten. Organisationen brauchen das volle Engagement und Können aller ihrer Mitglieder.

Die Gestaltung und der damit verbundene Wandel einer Unternehmenskultur ist eine Daueraufgabe für Führungskräfte und Mitarbeiter, wobei Wandlungsbedarf, die Bereitschaft sich zu wandeln und die Wandlungsfähigkeit die Grundvoraussetzungen sind. Nachfolgend werden Instrumente aufgezeigt, die helfen, eine Veränderung anzustoßen und nachhaltig zu implementieren. Viele Führungskräfte beklagen die Langsamkeit von Kulturveränderungen, welche auch mit der Untauglichkeit der verwendeten Mittel zu tun hat. Nicht jedes Mittel oder Instrument ist für jeden kulturellen Aspekt geeignet. Aus diesem Grund werden die Instrumente in eine allgemeine Rubrik (Veränderung der Gesamtkultur) und in eine spezifische Rubrik (für gezielte Veränderung einzelner Kulturaspekte) unterteilt. Die Aufzählung der Instrumente ist nicht abschließend, ermöglicht aber einen Überblick über die wichtigsten Einflussfaktoren.

a) Allgemeine Instrumente zur Veränderung der Gesamtkultur

- Leitbilder/Grundsätze
  Die Unterscheidung von Bewusstem und Unbewusstem kommt aus der Psychoanalyse und wurde durch Sigmund Freud auch der breiten Öffentlichkeit zugänglich gemacht. Edgar H. Schein beschreibt diese Basisannahmen in seiner dritten Ebene. Weitaus die meisten kulturellen Muster sind uns in der Regel nicht bewusst. Das ist einer der Gründe, warum Leitbilder oder Wertekataloge für die Steuerung nur begrenzt wirksam sind. Sie erreichen den Handelnden nur, wenn er sich bewusst fragt, welche Kultur er in seinem Verhalten verwirklichen will.[22] Einen Katalog von Unternehmenswerten durch die Geschäftsleitung zu verabschieden und dann mit einer Kommunikations-

20 Vgl. Al-Anil/Gattermeyer 2001.
21 Vgl. Pfläging 2009.
22 Vgl. Loebbert 2009.

kampagne zu verbreiten, funktioniert in den meisten Fällen nicht nachhaltig. Eine gemeinsame Entwicklung erweist sich als wesentlich zielführender.

- Verhalten Führungskräfte
  Das Verhalten der Führungskräfte hat einen massiven Einfluss auf die Unternehmenskultur. Die vielgepriesene Vorbildwirkung kann nicht oft genug hervorgehoben werden. Sämtliche Erfahrungen und Rückschlüsse aus der Praxis bestätigen, dass das Verhalten der Führungskräfte wahrscheinlich den größten Einfluss überhaupt auf eine Unternehmenskultur hat. Die einzelnen Führungskräfte nehmen die Rolle der Repräsentanten einer Vision oder einer Mission wahr. Damit ist zugleich auch das größte Problem offensichtlich. Es besteht das Dilemma, dass viele Visionen nicht gelebt werden, weil das Management selber oftmals ein Teil des Problems ist.[23] Viele Beispiele aus der Praxis zeigen, dass eine nachhaltige Identifikation mit dem vorgegebenen Leitbild erst dann zu Tage tritt, wenn die Führungskräfte die Visionen auch authentisch vorleben.
- Rekrutierung im Einklang mit der Unternehmensvision
  Zu Beginn aller Kulturtätigkeit steht die Auswahl der passenden Mitarbeiter. Die Mitarbeiter des Unternehmens tragen entscheidend zu einer Kultur bei und der Rekrutierungsprozess kann folglich als Instrument zu Kulturgestaltung verwendet werden. Dabei ist zu beachten, dass bereits bei der Personalauswahl die angestrebte Vision und die damit verbundenen Werte beachtet werden. Mitarbeiter sind nicht in alle Richtungen formbar und müssen deshalb bestimmte Kriterien im Voraus erfüllen. Mitarbeiter, die sich nicht mit den allgemeinen Wertvorstellungen eines Unternehmens identifizieren können, wirken negativ auf das gesamte Betriebsklima und können sehr viel Unruhe in das Verhältnis zwischen Mitarbeitern und Management bringen. Aus diesem Grund ist eine sorgfältige Personalauswahl entscheidend. Dies bedingt allerdings, dass sich die Personalverantwortlichen und Führungskräfte der Unternehmensmission bewusst sind. Mögliche Quertreiber müssen bereits im Vorfeld entdeckt werden und allfällige Bedenken hinsichtlich möglicher Problemfelder müssen abgetastet werden. Aufgrund verschiedener Erfahrungen aus der Praxis muss festgestellt werden, dass die erste Priorität im Selektionsprozess nach wie vor die Fachkompetenz ist und eine gezielte Auswahl in Einklang mit den Unternehmenswerten zumindest nicht bewusst vorgenommen wird. Diese Priorisierung ist durchaus richtig, dürfte sich in der näheren Zukunft aber zumindest ein wenig verschieben.
- Storytelling
  Eine leistungsfähige Kultur entsteht in Unternehmen durch die konkrete Erfahrung gelungener und erfolgreicher Veränderungen.[24] Der anstehende Wandel muss von den verantwortlichen Führungskräften mit starken Visionen über den zukünftigen Zustand der Organisation initiiert werden. Als Vehikel eignen sich hier vor allem Geschichten. Jeder größere Veränderungsprozess benötigt zu seiner Initiierung auch ein Verständnis dafür, dass der gegenwärtige Zustand nicht mehr geeignet ist, die Probleme der Zukunft zu lösen. Darum wird in der Literatur häufig auf »Storymanagement«

23 Vgl. Al-Anil/Gattermeyer 2001.
24 Vgl. Loebbert 2009.