

Wolfgang Achilles
Erfolgreiche Unternehmenssanierung

DUW **Wirtschaftswissenschaft**

Wolfgang Achilles

Erfolgreiche Unternehmenssanierung

Kommunikation als Schlüsselvariable

Mit einem Geleitwort von Prof. Dr. Hans Jobst Pleitner

Deutscher Universitäts-Verlag

Die Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme

Achilles, Wolfgang:

Erfolgreiche Unternehmensanierung : Kommunikation als Schlüsselvariable / Wolfgang Achilles. Mit einem Geleitw. von Hans Jobst Pleitner. – 1. Aufl. – Wiesbaden : Dt. Univ.-Verl., 2000 (DUV : Wirtschaftswissenschaft)
Zugl.: St. Gallen, Univ., Diss., 2000
ISBN 978-3-8244-0523-7 ISBN 978-3-322-91447-7 (eBook)
DOI 10.1007/978-3-322-91447-7

Bei der vorliegenden Arbeit handelt es sich um die leicht veränderte Fassung einer Dissertation der Universität St. Gallen.

1. Auflage Oktober 2000

Alle Rechte vorbehalten

© Deutscher Universitäts-Verlag GmbH, Wiesbaden, 2000

Lektorat: Ute Wrasmann / Dr. Tatjana Rollnik-Manke

Der Deutsche Universitäts-Verlag ist ein Unternehmen der Fachverlagsgruppe BertelsmannSpringer.



Das 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.

www.duv.de

Höchste inhaltliche und technische Qualität unserer Produkte ist unser Ziel. Bei der Produktion und Verbreitung unserer Bücher wollen wir die Umwelt schonen. Dieses Buch ist deshalb auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier gedruckt. Die Einschweißfolie besteht aus Polyäthylen und damit aus organischen Grundstoffen, die weder bei der Herstellung noch bei der Verbrennung Schadstoffe freisetzen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

ISBN 978-3-8244-0523-7

Geleitwort

Mittelständische Unternehmen haben für unsere Wirtschaft sowohl in Anbetracht ihres reinen ökonomischen Leistungsvermögens wie speziell ihrer Bedeutung auf dem Arbeitsmarkt eine ausserordentlich große Bedeutung, eine viel grössere übrigens, als gewöhnlich in der Öffentlichkeit zur Kenntnis genommen wird. Vor diesem Hintergrund ist nicht nur ihren Erfolgen, sondern auch und erst recht ihren Krisen qualifizierte Aufmerksamkeit zu widmen - im Hinblick auf ihre nachhaltige Existenzsicherung, besonders wenn diese bedroht scheint. Dann erhält die Sanierung einen spezifischen Stellenwert.

Die Forschung zu diesem Thema ist weitgehend durch die Diskussion der finanziellen, rechtlichen und organisatorischen Aspekte der Sanierung geprägt. Der Schwerpunkt dieser Studie liegt in Ergänzung der traditionellen Forschungsschwerpunkte auf dem kommunikativen Aspekt der Sanierung. Die Konflikte zwischen den Beteiligten, z.B. zwischen den Kreditinstituten und dem Unternehmer, können zum Abbruch der Verhandlungen und zum Untergang des Unternehmens führen, bilden doch einvernehmliche Lösungen die notwendige Grundlage der Sanierung. Mit einem adäquaten Kommunikationsverhalten der Sanierungskandidaten kann aussichtsreich versucht werden, den notwendigen Konsens zügig herbeizuführen.

Innerhalb eines eigenständigen Bezugsrahmens aus Konflikt- und Principal-Agent-Theorie behandelt der Autor unter Rückgriff auf „gesichertes“ theoretisches Wissen und unter Einbringung vielfältiger praktischer Erfahrungen den Einsatz zielgerichteter Kommunikation zwischen den an der Unternehmenssanierung Beteiligten.

Prof. Dr. Hans Jobst Pleitner

Vorwort

Allen voran gilt mein besonderer Dank meinen Doktorvätern, Herrn Prof. Dr. Hans Jobst Pleitner und Herrn Prof. Klaus Spremann für ihre wertvolle Unterstützung sowohl bei der Focussierung wie bei der Strukturierung dieser Arbeit. Des Weiteren möchte ich mich bei Herrn Prof. Pleitner herzlich für die Möglichkeit bedanken, an den zahlreichen Aktivitäten des Lehrstuhls teilzunehmen.

Meiner Grossmutter insbesondere, die mich mental kräftig unterstützte, wie meiner Mutter, die mir nicht nur ein Quartier bot und meinem Vater, dessen Optimismus und Engagement sich auf mich übertrug, möchte ich sehr danken. Meine ganze Familie hat denn auch schliesslich für den letzten Schliff dieser Arbeit Sorge getragen.

Meinem Freund Matthias Urmersbach, mit dem ich mir ein spannendes Finale bei dem Abschluss unserer beider Dissertationen lieferte, sei Dank für seine detaillierte Kritik an meinem Ausdruck und den vielen fruchtbaren Diskussionen.

Zeljko Ivic danke ich, haben doch die Stunden in Hong Kong als Grundstein des Gebäudes dieser Dissertation gedient und seine Energie auf der Suche nach der ständigen Herausforderung sich auf mich übertragen.

Das St. Galler Leben hat seine Eigenarten, und ich durfte sie kennenlernen durch Daniela, die mich sozial integrierte, Matthias und Christian, kurz vor der Expedition, und die vielen anderen, ohne die das Entstehen dieser Arbeit wesentlich mehr Reibungskräfte freigesetzt hätte.

Zuletzt danke ich Liliane Kreider, hat sie doch die grössten Zugeständnisse gemacht und mir den Rücken jederzeit freigehalten und meine Gedanken ausschweifen lassen. Das bipolare Leben fordert seine Tribute, die resultierenden positiven Impulse jedoch flossen in diese Arbeit ein.

Wolfgang Achilles

INHALTSÜBERSICHT

1	EINLEITUNG	1
1.1	RELEVANZ DER THEMATIK.....	1
1.2	PROBLEMSTELLUNG.....	5
1.3	ZIEL DER ARBEIT	8
1.4	AUFBAU DER ARBEIT	9
2	BEGRIFFSBESTIMMUNG.....	13
2.1	MITTELSTÄNDISCHES UNTERNEHMEN.....	13
2.2	UNTERNEHMENSKRISE	17
2.3	SANIERUNG	22
2.4	KOMMUNIKATION	29
3	GRUNDLAGEN	59
3.1	KENNZEICHNUNG VON UNTERNEHMENSKRISEN.....	59
3.2	KENNZEICHNUNG DER SANIERUNG	72
4	KOMMUNIKATION IM VERLAUF DER KRISENBEWÄLTIGUNG	85
4.1	PHASE DER UNTERNEHMENSKRISE VOR DER SANIERUNG.....	87
4.2	PHASE DER SANIERUNG.....	168
4.3	PHASE DER REVITALISIERUNG	244
5	UNTERSUCHUNG ANHAND VON FALLSTUDIEN	265
5.1	TUCHWEBEREI	265
5.2	DRUCKINDUSTRIE	276
5.3	MASCHINENBAU	286
6	ABLEITUNG VON HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN	295
6.1	ERFOLGSFAKTOREN DER KOMMUNIKATION IN DER KRISE	295
6.2	EMPFEHLUNGEN AN DIE UNTERNEHMENSFÜHRUNG.....	301
6.3	ANFORDERUNGEN AN DEN SANIERUNGSBERATER.....	305
7	SCHLUSSBETRACHTUNG	309
8	LITERATURVERZEICHNIS	311

INHALTSVERZEICHNIS

1	EINLEITUNG	1
1.1	RELEVANZ DER THEMATIK	1
1.2	PROBLEMSTELLUNG	5
1.3	ZIEL DER ARBEIT	8
1.4	AUFBAU DER ARBEIT	9
2	BEGRIFFSBESTIMMUNG	13
2.1	MITTELSTÄNDISCHES UNTERNEHMEN	13
2.2	UNTERNEHMENSKRISE	17
2.2.1	Definition	17
2.2.2	Abgrenzung	19
2.2.2.1	Störung	20
2.2.2.2	Konflikt	20
2.2.2.3	Katastrophe	21
2.3	SANIERUNG	22
2.3.1	Definition	22
2.3.2	Abgrenzung	24
2.3.2.1	Restrukturierung	25
2.3.2.2	Turnaround	26
2.3.2.3	Reorganisation	27
2.4	KOMMUNIKATION	29
2.4.1	Definition	29
2.4.2	Konflikttheorie als Instrument zur Betrachtung der Sozialdimension	34
2.4.2.1	Definition des Konfliktes	34
2.4.2.2	Konflikt-Management	36
2.4.2.3	Konflikt-Lösungsstrategien	41
2.4.3	Principal-Agent Theorie als Instrument zur Betrachtung der Sachdimension	44
2.4.3.1	Charakterisierung der Agency-Beziehungen	46
2.4.3.2	Kooperationsdesigns	49
2.4.3.2.1	Signalling	50
2.4.3.2.2	Screening und Monitoring	51
2.4.3.2.3	Vertikale Integration	52
2.4.3.2.4	Incentives	52
2.4.3.2.5	Garantie	53
2.4.3.2.6	Reputation und Strafe	54

2.4.3.3	Koordination der Agency-Beziehungen.....	55
3	GRUNDLAGEN	59
3.1	KENNZEICHNUNG VON UNTERNEHMENSKRISEN.....	59
3.1.1	Ursachen von Unternehmenskrisen.....	59
3.1.2	Symptome von Unternehmenskrisen	65
3.1.3	Verlauf von Unternehmenskrisen.....	68
3.2	KENNZEICHNUNG DER SANIERUNG	72
3.2.1	Rahmenbedingungen der Sanierung.....	72
3.2.2	Organisatorische Gestaltung der Sanierung	74
3.2.3	Prozess der Sanierung	78
3.2.3.1	Initiierung.....	79
3.2.3.2	Sanierungsbedürftigkeit	79
3.2.3.3	Sanierungsfähigkeit.....	80
3.2.3.4	Sanierungswürdigkeit.....	83
4	KOMMUNIKATION IM VERLAUF DER KRISENBEWÄLTIGUNG	85
4.1	PHASE DER UNTERNEHMENSKRISE VOR DER SANIERUNG.....	87
4.1.1	Ziele des Unternehmens	88
4.1.2	Stakeholderbeziehungen	90
4.1.2.1	Unternehmensführung.....	95
4.1.2.1.1	Interessen der Unternehmensführung.....	96
4.1.2.1.2	Verträge zwischen Unternehmen und Unternehmensführung	102
4.1.2.1.3	Konfliktpotential im Hinblick auf die Unternehmensführung.....	103
4.1.2.2	Eigenkapitalgeber.....	110
4.1.2.2.1	Interessen der Eigenkapitalgeber	112
4.1.2.2.2	Verträge zwischen Unternehmen und Eigenkapitalgeber	117
4.1.2.2.3	Konfliktpotential zwischen Unternehmen und Eigenkapitalgeber	121
4.1.2.3	Fremdkapitalgeber.....	125
4.1.2.3.1	Interessen der Fremdkapitalgeber	128
4.1.2.3.2	Verträge der Fremdkapitalgeber.....	135
4.1.2.3.3	Konfliktpotential zwischen Unternehmen und Fremdkapitalgeber	140
4.1.2.4	Mitarbeiter.....	143
4.1.2.4.1	Interessen der Mitarbeiter	145
4.1.2.4.2	Verträge der Mitarbeiter.....	148
4.1.2.4.3	Konfliktpotential zwischen Unternehmen und Mitarbeiter	151
4.1.2.5	Betrachtung weiterer Anspruchsgruppen	153

4.1.2.6 Interdependenzen	158
4.1.3 Kommunikatoren.....	162
4.2 PHASE DER SANIERUNG.....	168
4.2.1 Festlegung der Ziele des Unternehmens	172
4.2.2 Stabilisierung der Stakeholderbeziehungen	175
4.2.2.1 Unternehmensführung.....	179
4.2.2.1.1 Bewältigung der Konflikte mit der Unternehmensführung.....	179
4.2.2.1.2 Abstimmung der Interessen mit der Unternehmensführung	183
4.2.2.1.3 Anpassung der Verträge mit der Unternehmensführung.....	189
4.2.2.2 Eigenkapitalgeber.....	192
4.2.2.2.1 Bewältigung der Konflikte mit den Eigenkapitalgebern.....	192
4.2.2.2.2 Abstimmung der Interessen mit den Eigenkapitalgebern	198
4.2.2.2.3 Anpassung der Verträge mit den Eigenkapitalgebern.....	203
4.2.2.3 Fremdkapitalgeber.....	206
4.2.2.3.1 Bewältigung der Konflikte mit den Fremdkapitalgebern.....	206
4.2.2.3.2 Abstimmung der Interessen mit den Fremdkapitalgebern	210
4.2.2.3.3 Anpassung der Verträge mit den Fremdkapitalgebern.....	216
4.2.2.4 Mitarbeiter.....	224
4.2.2.4.1 Bewältigung der Konflikte mit den Mitarbeitern.....	224
4.2.2.4.2 Abstimmung der Interessen mit den Mitarbeitern	227
4.2.2.4.3 Anpassung der Verträge mit den Mitarbeitern.....	232
4.2.2.5 Betrachtung weiterer Anspruchsgruppen	234
4.2.2.6 Interdependenzen	237
4.2.3 Koordination der Kommunikationsbeziehungen	238
4.3 PHASE DER REVITALISIERUNG	244
4.3.1 Aufbau einer strategischen Planung.....	246
4.3.2 Fortentwicklung der Stakeholderbeziehungen	247
4.3.2.1 Unternehmensführung.....	247
4.3.2.2 Eigenkapitalgeber.....	249
4.3.2.3 Fremdkapitalgeber.....	252
4.3.2.4 Mitarbeiter.....	256
4.3.2.5 Weitere Anspruchsgruppen.....	259
4.3.3 Zukunftsweisende Ausgestaltung der Kommunikation	260

5	UNTERSUCHUNG ANHAND VON FALLSTUDIEN	265
5.1	TUCHWEBEREI	265
5.1.1	Eckdaten der Unternehmung	265
5.1.2	Phase der Unternehmenskrise vor Sanierung	266
5.1.3	Phase der Sanierung	270
5.1.4	Phase der Revitalisierung	274
5.2	DRUCKINDUSTRIE	276
5.2.1	Eckdaten der Unternehmung	276
5.2.2	Phase der Unternehmenskrise vor Sanierung	277
5.2.3	Phase der Sanierung	281
5.2.4	Phase der Revitalisierung	284
5.3	MASCHINENBAU	286
5.3.1	Eckdaten der Unternehmung	286
5.3.2	Phase der Unternehmenskrise vor Sanierung	287
5.3.3	Phase der Sanierung	290
5.3.4	Phase der Revitalisierung	292
6	ABLEITUNG VON HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN	295
6.1	ERFOLGSFAKTOREN DER KOMMUNIKATION IN DER KRISE	295
6.2	EMPFEHLUNGEN AN DIE UNTERNEHMENSFÜHRUNG	301
6.3	ANFORDERUNGEN AN DEN SANIERUNGSBERATER	305
7	SCHLUSSBETRACHTUNG	309
8	LITERATURVERZEICHNIS	311

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1: Entwicklung der Unternehmensinsolvenzen 1993 - 1999	2
Abbildung 2: Der Zusammenhang von Vertrauen und Kommunikation	7
Abbildung 3: Aufbau der Arbeit	9
Abbildung 4: Abgrenzung des Begriffs der Unternehmenskrise	19
Abbildung 5: Abgrenzung des Begriffs der Sanierung	25
Abbildung 6: Handlungsspielraum durch Kommunikation	32
Abbildung 7: Fluchtmöglichkeiten des Unternehmers	42
Abbildung 8: Principal-Agent Beziehung im zeitlichen Verlauf	47
Abbildung 9: Dreistufige Agency Beziehung	57
Abbildung 10: Systematik der Krisenursachen	61
Abbildung 11: Zusammenstellung von Krisensymptomen	67
Abbildung 12: Allgemeine Krisenentwicklung	70
Abbildung 13: Hindernisse der Sanierung	73
Abbildung 14: Der Weg aus der Krise	86
Abbildung 15: Aufbau des Kapitels 4.1	87
Abbildung 16: Auseinanderdriften der Unternehmung	89
Abbildung 17: Die Anspruchsgruppen des Unternehmens	91
Abbildung 18: Rückzugsverhalten der Geschäftsleitung und der Stakeholder	93
Abbildung 19: Persönliche Ziele der Unternehmer	97
Abbildung 20: Handlungsoptionen aus Sicht der Kreditinstitute	134
Abbildung 21: Systematik der Kreditformen	136
Abbildung 22: Spirale der Demotivation	145
Abbildung 23: Bedürfnisse der Mitarbeiter	146
Abbildung 24: Ansatzpunkte der Kommunikation	169
Abbildung 25: Aufbau des Kapitels 4.2	171
Abbildung 26: Eindeutige Focussierung	172
Abbildung 27: Einflussfaktoren auf den Kommunikationsbedarf	176
Abbildung 28: Exemplarische Kategorisierung der Stakeholder seitens des Unternehmens	178
Abbildung 29: Aufbau des Kapitels 4.3	245
Abbildung 30: Handlungsempfehlungen zum Umgang mit den Banken	254
Abbildung 31: Maschinenbauunternehmen in der Krise	288
Abbildung 32: Die Einflussfaktoren auf die Risikoexposition der Beteiligten	299
Abbildung 33: Auswirkungen des Beirats und der Sanierungsberatung	301
Abbildung 34: Gestaltung der Zusammenarbeit mit der Sanierungsberatung	307

TABELLENVERZEICHNIS

Tabelle 1: Grundtypen asymmetrischer Information	49
Tabelle 2: Erwartungen der Familie und des Unternehmens an den Unternehmer	98
Tabelle 3: Intrapersonelle Interessenkonflikte des Unternehmers	104
Tabelle 4: Gegenüberstellung der wichtigsten Kreditformen in der Krise	137
Tabelle 5: Die Kommunikatoren und ihr Einfluss auf die Adressaten	164
Tabelle 6: Bestimmung der Verhandlungsposition des Unternehmers	184
Tabelle 7: Vorvertragliche Kooperationsdesigns gegenüber der Unternehmensführung	189
Tabelle 8: Vorvertragliche Kooperationsdesigns gegenüber den Eigenkapitalgebern.....	202
Tabelle 9: Gestaltung der Verträge mit den Eigenkapitalgebern	203
Tabelle 10: Vorvertragliche Kooperationsdesigns gegenüber den Fremdkapitalgebern.....	216
Tabelle 11: Gestaltung der Verträge mit den Kreditinstituten	217
Tabelle 12: Vorvertragliche Kooperationsdesigns gegenüber den Mitarbeitern.....	232
Tabelle 13: Gestaltung der Verträge mit den Mitarbeitern	233
Tabelle 14: Focussierung der Kommunikatoren	239
Tabelle 15: Revitalisierung der Kommunikationsbeziehungen	262

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

DB	Der Betrieb
FAZ	Frankfurter Allgemeine Zeitung
GJ	Geschäftsjahr
HB	Handelsblatt
IO	IO Management Zeitschrift
KfW	Kreditanstalt für Wiederaufbau
NZZ	Neue Zürcher Zeitung
ZfB	Zeitschrift für Betriebswirtschaft
ZfH	Zeitschrift für das gesamte Handelsrecht und Wirtschaftsrecht
ZfO	Zeitschrift für Organisation