Lizenziert für Herrn Daniel Emmrich.
Die Inhalte sind urheberrechtlich geschützt.

04.25

21. Jahrgang
Juli/August 2025
Seiten 145–192

KSI

Krisenprävention Sanierungsberatung Insolvenzmanagement

Wirtschaft · Recht · Steuern

www.KSIdigital.de

HERAUSGEBER:

Peter Depré, Mannheim
Prof. Dr. Markus W. Exler, Kufstein
Michael Hermanns, Wuppertal
Burkhard Jung, Berlin
Dr. Raoul Kreide, Heidelberg
Prof. Dr. Andreas Pinkwart, Dresden
Eva Ringelspacher, München
Jutta Rüdlin, Melsungen
Prof. Dr. Jens Schmittmann, Essen
Prof. Dr. Florian Stapper, Leipzig
Dr. Thomas Stern, Triesen
Prof. Dr. Henning Werner, Heidelberg

KRISENPRÄVENTION UND RESILIENZ

Transformationsbedarf aufgrund des EU Data Act 149
Daniel Esser

Warum sind Methoden und Strukturen im Krisenmanagement so wichtig? 153
Dr. Klaus Bockslaff

Human Resources als Krisenmanager 156
Frederik Siebrandt

RESTRUKTURIERUNG UND FINANZMANAGEMENT

Professionelle Stakeholder-Kommunikation 158
Daniel Emmrich und Dr. Christoph Strobl

Finale Fassung der GoU 166
Prof. Dr. Markus W. Exler und Prof. Dr. Henning Werner

Interim Manager im Restrukturierungsprozess 168
Dr. Hans-Jürgen Hillmer

SANIERUNG UND INSOLVENZ

Markenbewertung in der Insolvenz 171
Giuseppe Sorrentino, Prof. Dr. Dr. Mario Situm und Prof. Dr. Helmut Pernsteiner

Der Betriebsrat als Erfolgsfaktor in der Sanierung 176
Julian Reinert

Mitarbeiterbeteiligung in Unternehmenskrisen 181
Prof. Dr. Karl-Wilhelm Giersberg, Dr. Markus Sendel-Müller und Walter Vogt

ESV ERICH SCHMIDT VERLAG

69037

© Copyright Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG, Berlin

Lizenziert für Herrn Daniel Emmrich.
Die Inhalte sind urheberrechtlich geschützt.

Professionelle Stakeholder-Kommunikation und „Open Strategy“

Konsensuale Restrukturierung erfolgreich gestalten!

Daniel Emmrich und Dr. Christoph Strobl[1]

Krisen sind geprägt von Unsicherheit, Misstrauen und mangelnder Transparenz. Deshalb muss in Krisenzeiten eine klare, professionelle und transparente Kommunikation etabliert werden. Da eine Restrukturierung bzw. Sanierung durch einen „neutralen Dritten“ Sanierungsberater begleitet wird, ist dieser in der Pflicht, die Rolle des professionellen Kommunikators zu übernehmen. Dies ist insbesondere dann von zentraler Bedeutung, wenn die Interessen der verschiedenen Stakeholder unterschiedlich gelagert sind oder sogar im Widerspruch zueinanderstehen. Eine professionelle Stakeholder-Kommunikation zeichnet sich dadurch aus, dass sie proaktiv und synchron erfolgt. Parallel muss sichergestellt sein, dass der Sanierungsmanager den verschiedenen Stakeholdern zuhört, deren Position nachvollziehen und bewerten kann und so ein Gesamtbild über die Interessen der verschiedenen Parteien aufbauen kann. Im Rahmen einer konsensualen Sanierung ist einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren, Bedingungen und Voraussetzungen konsequent, aber wertschätzend zu verhandeln und so den wirtschaftlich besten Weg zum Erfolg zu bringen. Die Fähigkeit zur professionellen Kommunikationsführung ist eine der Kernkompetenzen des Restrukturierungs-/Sanierungsberaters.

1. Das Krisenstadium und die Krisenart steuern die Komplexität der Stakeholder-Kommunikation

Kommunikation ist im Allgemeinen der Schlüssel zum Erfolg. Verschiedene Unternehmenskrisen entstehen sogar erst durch mangelhafte Kommunikation. Deshalb ist es auch naheliegend, dass die Komplexität der Kommunikation in direktem Zusammenhang sowohl mit dem Krisenstadium als auch der Krisenart steht. In Krisensituationen gilt zwar der Grundsatz, dass „man nicht zu wenig kommunizieren kann“, allerdings ist es entscheidend, die richtigen Botschaften zu transportieren und nicht im „Panik-Modus“ Vermutungen auf der Basis von „Halbwissen“ zu kommunizieren. Dies kann insbesondere für Organe sogar haftungsrelevante Konsequenzen mit sich bringen.

In den verschiedenen Krisenarten steigt die Notwendigkeit der Kommunikation deutlich. Zudem nimmt mit zunehmendem Krisenstadium auch die Anzahl der Stakeholder stark zu, parallel können sich die Einflussmöglichkeiten und die Betroffenheit der Stakeholder deutlich verändern. Die verschiedenen Krisenarten sind beispielsweise im IDW S 6 wie folgt definiert:

(1) Stakeholderkrise: Die Stakeholderkrise bezeichnet eine Situation, in der das Vertrauen und die Beziehung zwischen einem Unternehmen und seinen Stakeholdern erheblich beeinträchtigt sind (z. B. Diskrepanzen im Vorstand, Vertrauensverlust Finanzierer oder Konflikte mit Arbeitnehmerseite), was eine ernsthafte Gefahr für die langfristige Stabilität und den Erfolg des Unternehmens darstellt.

(2) Strategiekrise: Eine Strategiekrise bezeichnet eine Situation, in der die strategische Ausrichtung eines Unternehmens nicht mehr angemessen ist, was insbesondere im Kontext einer komplexen Unternehmensstruktur zu einem Verlust an Wettbewerbsfähigkeit, Marktanteilen oder langfristigem Erfolg führt (vgl. dazu auch Abb. 1 auf S. 159).

(3) Produkt- und Absatzkrise: Unter einer Produkt- und Absatzkrise versteht man eine Situation, in der ein Unternehmen mit Herausforderungen bei der Entwicklung, Vermarktung oder dem Verkauf seiner Produkte konfrontiert ist. Dies führt zu Umsatzrückgängen, Marktanteilsverlusten oder einer Verschlechterung der Marktposition.

(4) Ergebniskrise: Eine Ergebniskrise liegt vor, wenn ein Unternehmen Schwierigkeiten hat, seine Erträge zu erwirtschaften, dies insbesondere aufgrund ineffizienter Prozesse, Margendruck und eines hohen Kostenniveaus.

(5) Liquiditätskrise: In diesem Fall hat ein Unternehmen Schwierigkeiten, seine laufenden finanziellen Verpflichtungen zu erfüllen. Diese Krise kann durch mehrere Faktoren wie unzureichendes Debitoren- und Kreditorenmanagement, überfällige Debitoren sowie unerwartete Zahlungsmittelabflüsse verursacht werden.

(6) Insolvenzreife: Ein Unternehmen kann seine fälligen Zahlungsverpflichtungen nicht mehr erfüllen oder sein Vermögen reicht nicht aus, um seine Verbindlichkeiten zu decken. Dies kann verschiedene Ursachen haben, darunter anhaltende

1 Nähere Informationen zu den Autoren finden Sie auf S. 192 in diesem Heft.

© Copyright Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG, Berlin

Lizenziert für Herrn Daniel Emmrich.
Die Inhalte sind urheberrechtlich geschützt.

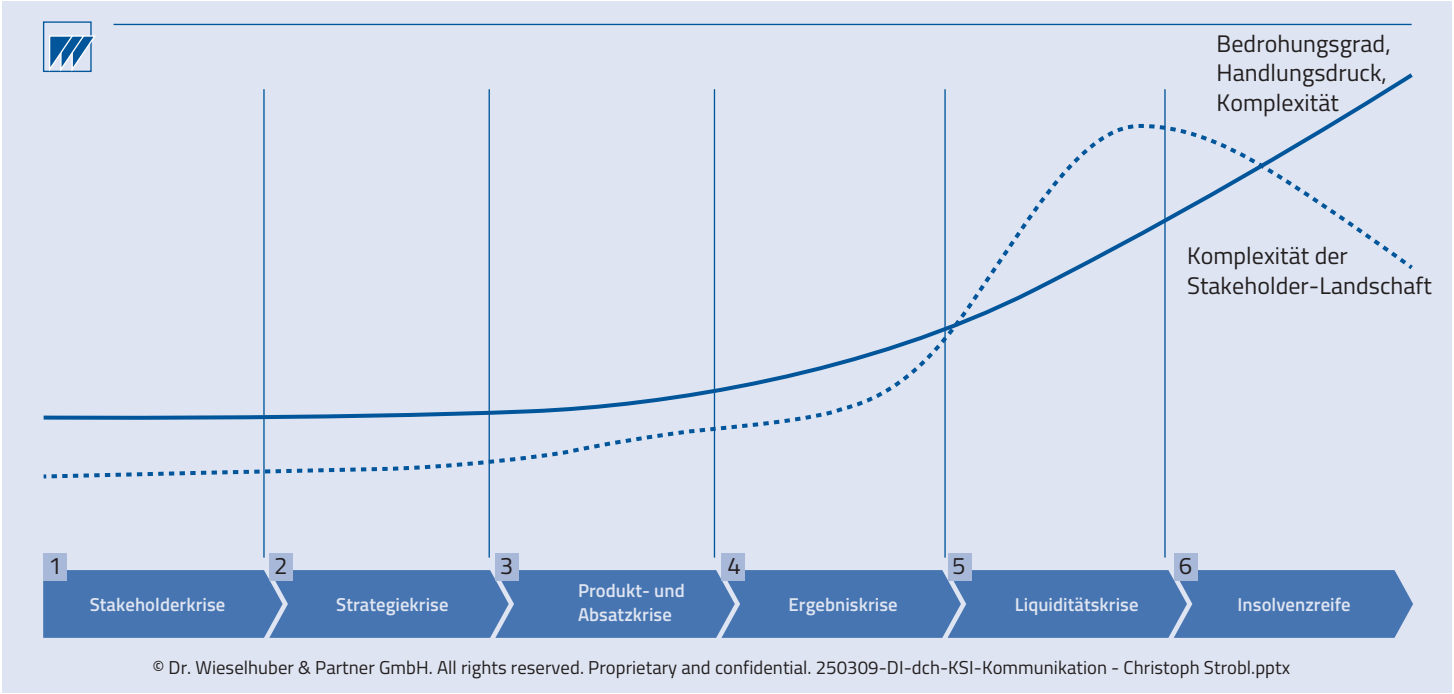

Abb. 1: Krisenstadien, Bedrohungsgrad und Komplexität der Stakeholder-Landschaft

Verluste, eine Verschlechterung der Liquiditätssituation oder eine unzureichende Kapitalausstattung.

2. Kommunikation durch die Risikobrille des Bankers als Beispiel für eine sich verändernde „Nutzenfunktion“

2.1 Ein Blick durch die Risikobrille des Bankers lohnt sich auch für Geschäftsführer und Gesellschafter

Das Verhältnis zwischen Banken und Unternehmen ist meist sehr ambivalent. In guten Zeiten wird das Unternehmen durch die Vertriebsabteilung betreut – das Verhältnis ist deshalb meist kollegial und partnerschaftlich. Verschlechtert sich jedoch das Rating eines Unternehmens, ändert der Banker seinen Blickwinkel auf das Unternehmen. Meist ändert sich dadurch auch der Betreuer innerhalb der Bank. Das sorgt i. d. R. für Emotionen bei Geschäftsführern und Gesellschaftern. Diese sind nicht gewohnt, dass der Banker – auch nach jahrelanger Zusammenarbeit – plötzlich Dinge in Frage stellt, die die eigenen Kollegen über Jahre nicht interessiert haben. Doch der Banker macht dies nicht aus bösem Willen: Der Finanzierer braucht schlichtweg die Sicherheit, dass geliehenes Geld auch zurückbezahlt werden kann – selbst, wenn es „hart auf hart“ kommt.

> Und so liegt es quasi in der Natur des Bankers, durch die Risikobrille auf Unternehmensgeschicke zu blicken und Prozesse zu hinterfragen. Er will Entscheidungsprozesse des Managements beurteilen können: Wie werden Entscheidungen getroffen? Wer ist in die Entscheidungsfindung eingebunden? Zu welchem Zeitpunkt und wie erfolgt die Umsetzung einer Entscheidung?

2.2 Risikomanagement ist kein Feuerwehreinsatz!

An dieser Stelle wird häufig missverstanden, welche Botschaften „richtig“ für den Banker sind. Der vielfache Glaube, nur gute Nachrichten sind „bankable“, ist nicht nur falsch, sondern auch gefährlich. Denn diese Botschaften sind in aller Regel nicht stimmig und beleuchten nur die positive Seite der Medaille – was mit der Risikosicht des Bankers kollidiert und so für Zweifel sorgt. Statt Risiken auszublenden und nur von positiven Perspektiven zu berichten, sind ein realistischer Blick nach vorne, die Beschreibung von Chancen und Risiken gleichermaßen und vor allem die Reaktion darauf gefragt.

Zaudern, zögern und nur negative Entwicklungen hervorzustellen, ist meist noch schlechter als „Schönfärberei“. Denn: Der Manager outet sich damit als „wenig souverän“, als überfordert und entscheidungs- bzw. beurteilungsschwach. Dem Finanzierer geht es um ehrliche Transparenz, einen realen Blick auf die aktuelle Situation und einen belastbaren, konservativen Ausblick auf die Zukunft. Denn jeder Finanzierer will – berechtigterweise – wissen, wofür das von ihm verliehene Geld eingesetzt wird und wodurch es EBITDA generiert. Er will auch wissen, vor welchen strategischen Herausforderungen und Optionen das Unternehmen steht und was sie jeweils für EBITDA und Finanzierung bedeuten. Deshalb ist das Management gefragt, frühzeitig belastbare Zukunftskonzepte zu erstellen, die auf der Basis von durchgespielten Zukunftsszenarien die Frage nach der Performanceentwicklung zuverlässig beantworten.

Hinweis: Kurzfristig, in Form von „Feuerwehreinsätzen“ auf aktuelle Nachfrage des Bankers erstellte Unternehmensplanungen sind mit Blick auf Faktoren wie Konsistenz, Transparenz und Be-

© Copyright Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG, Berlin

Lizenziert für Herrn Daniel Emmrich.
Die Inhalte sind urheberrechtlich geschützt.

lastbarkeit deshalb völlig kontraproduktiv – auch die beliebte „Salami-Taktik“ in der Kommunikation mit den Finanzierern führt zu Misstrauen und Unverständnis.

2.3 Fremdfinanzierung muss durch den Risikocheck

Eine weitere Herausforderung in der Zusammenarbeit mit dem Banker besteht in der Beantwortung der Frage nach dem Finanzierungszweck – also die Erklärung der „Ursache“ für den Mittelbedarf.

Die klare Sicht des Bankers: Mit Fremdkapital kann alles finanziert werden, was Cashflow und EBITDA generiert. Verluste, Personalabbau, Restrukturierungen gehören definitiv nicht dazu, schließlich soll das geliehene Geld zurückbezahlt werden – das geht aus Cashflow, nicht aber aus Verlusten. Entsprechend sollte mit dem zuständigen Finanzierer proaktiv und vorausschauend über die Finanzierungsstruktur gesprochen und es sollten folgende drei W-Fragen geklärt werden:

(1) Was soll finanziert werden? Geht es also um Wachstumsfinanzierung, stehen größere Investitionen beispielsweise im Bereich Digitalisierung an oder muss Working Capital zwischenfinanziert werden – die Antworten auf diese Frage müssen immer der Performancesicherung bzw. -optimierung dienen.

(2) Wie soll das erfolgen? Bei dieser Frage geht es um das Finanzierungsinstrument und damit um die Frage, welche Kredit- oder Finanzierungsform den bestmöglichen „Fit“ für die Zukunft des Unternehmens bietet.

(3) Wo soll die Finanzierung erfolgen? Die Frage stellt sich insbesondere bei Konzernstrukturen. Denn damit können Haftungsbrücken zu Schwestergesellschaften entstehen, „Quersubventionierungen“ innerhalb der Gruppe ausgeschlossen werden oder es kann auch strategisch über verfügbare Sicherheiten entschieden werden. Insbesondere bei verschiedenen Geschäftsmodellen innerhalb eines Konzerns ist diese Frage entscheidend. Betreibt ein Bereich des Konzerns Projektgeschäft, während andere Teile der Unternehmensgruppe klassisches Produktionsgeschäft betreiben, müssen die Risiken aus den beiden Bereichen teils völlig unterschiedlich bewertet werden – eine Finanzierung sollte diesen Ausprägungen Rechnung tragen.

All diese Fragen müssen für den Banker mit Blick durch die Risikobrille beantwortet werden, um eine „risikoadäquate Lösung“ zu finden – eine Lösung, die zum Geschäftsmodell und zur Strategie passt sowie von den Finanzierern mitgetragen wird, weil im Vorfeld klar abgesteckt wurde, was die Finanzierung alles „aushalten“ muss.

2.4 Was kann man durch die Risikobrille des Bankers erkennen?

Alle genannten Aspekte fließen in unterschiedlicher Gewichtung in das Rating und damit in die Kreditwürdigkeit eines Unternehmens ein. Der Blick durch die Risikobrille des Bankers sorgt im Zweifel für eine Risikominimierung für das Unternehmen, denn jede Bank will gute Kunden mit gutem Rating und hohem Finanzbedarf – die Verwertung von Sicherheiten gehört nicht wirklich zum Geschäftsmodell einer Bank.

2.5 Zwischenfazit

Dieses Beispiel zeigt, dass in der Bewertung der Interessen der Stakeholder ein „Perspektivenwechsel“ zu neuen Erkenntnissen innerhalb der Stakeholder-Landschaft führen kann. Denn die eigene Perspektive muss nicht zwingend mit der Perspektive der anderen Stakeholder übereinstimmen.

3. Rollen und Interessen der verschiedenen Stakeholder-Gruppen in der außergerichtlichen Sanierung

3.1 Überblick zu den Stakeholder-Gruppen

Während einer sich zuspitzenden Unternehmenskrise steigt i. d. R. der Druck auf die Unternehmensleitung, die geplanten Sanierungsmaßnahmen schnell umzusetzen. Dies verschiebt die Prioritäten des Managements deutlich und führt zwangsläufig zu „Feuerwehr-Einsätzen“ zur Bekämpfung der täglichen Krisenursachen und -symptome. In diesen turbulenten Zeiten verschieben sich auch die Beziehungen zu den wesentlichen Partnern dramatisch.

Neben den klassischen Stakeholdergruppen eines Unternehmens – wie beispielsweise Eigentümer, Fremdkapitalgeber, Kunden, Lieferanten, Kreditversicherer, Arbeitnehmer und ihre Vertretungen – treten in einer Krisensituation weitere Stakeholder auf die Bühne. Hierzu zählen beispielsweise Investoren, Sozialversicherungen, staatliche Institutionen (Finanzämter) oder Treuhänder (vgl. Abb. 2 auf S. 161).

Für eine erfolgreiche Restrukturierung ist der Erhalt eines ausgewogenen Gleichgewichts zu und zwischen diesen Anspruchsgruppen essenziell. In der Krise ändern sich nicht nur die Beziehungen der Stakeholder zum Unternehmen, sondern auch die Beziehungen zwischen den Stakeholdergruppen untereinander. Dazu kommen individuelle Interessen bei einzelnen Stakeholdern und geänderte Zuständigkeiten mit neuen Ansprechpartnern.

Als Beispiel seien hier die Bankbeziehungen und -ansprechpartner genannt, die in der Krise statt wie bisher vom Kundenbetreuer von Restrukturierungsspezialisten wahrgenommen werden. Dadurch ändert sich die Perspektive des Bankers deutlich – während beim Kundenbetreuer „Neugeschäft“ im Fokus stand, steht für den Kollegen aus der Sanierungsabteilung die Risikominimierung der Bank im Mittelpunkt. Dadurch ändert sich das Verhalten der Bank gegenüber dem Unternehmen sowohl hinsichtlich der Kommunikation als auch hinsichtlich des Informationsbedarfs. Auf Seiten des Unternehmens wird dieser Wechsel meist sehr „emotional“ aufgenommen, was im weiteren Verlauf der Sanierung zu deutlichen Spannungen und zu Vertrauensverlusten führen kann.

Um während des Sanierungsprozesses einen tragfähigen Interessenausgleich zwischen den Stakeholdergruppen aufzubau-

© Copyright Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG, Berlin

Lizenziert für Herrn Daniel Emmrich.
Die Inhalte sind urheberrechtlich geschützt.

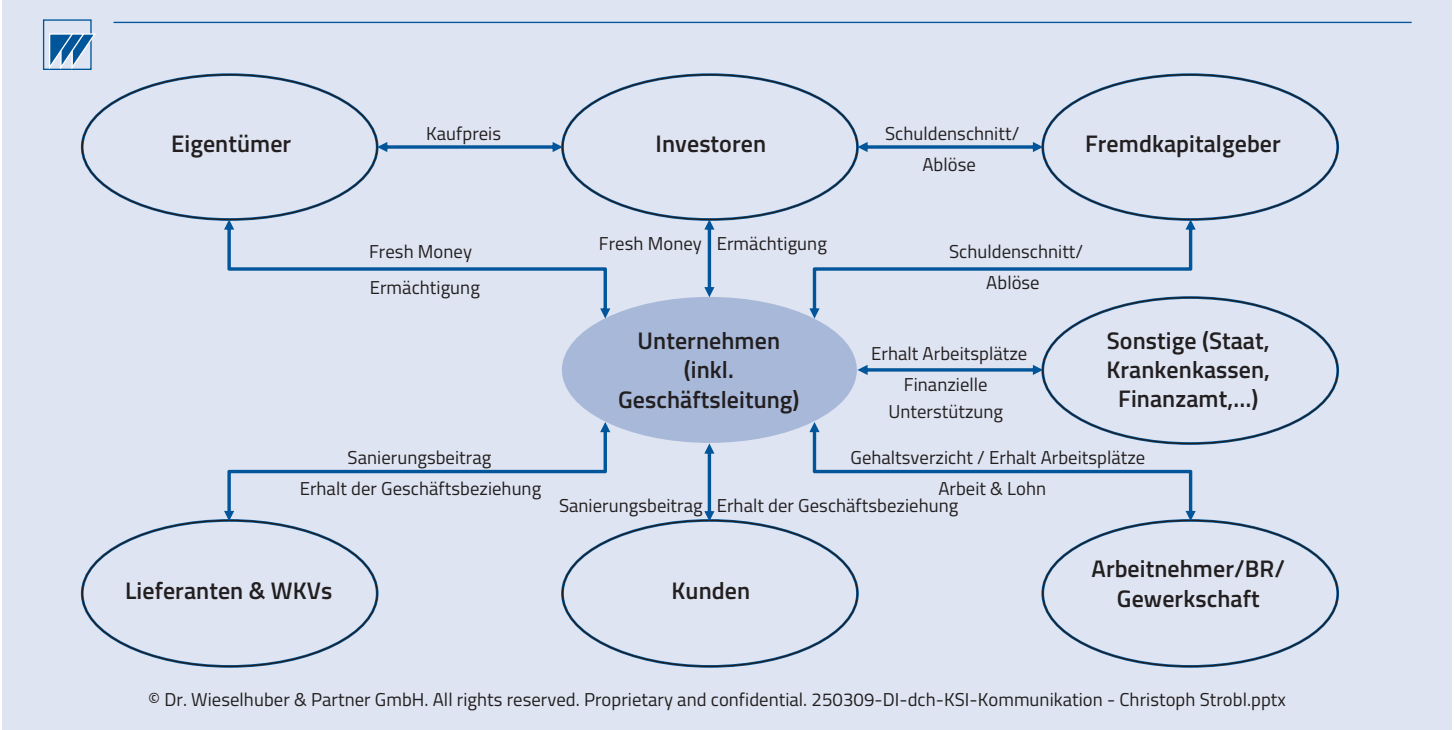

Abb. 2: Stakeholdergruppen und deren Interessen im Überblick

en, ist es essenziell, die Interessen der Stakeholder zu kennen und differenziert zu bewerten. Die Kommunikation muss dieser Grundsituation Rechnung tragen, ohne dass dabei Transparenz und Konsistenz verloren geht.

Um eine zielgerichtete Kommunikation zu den Stakeholdergruppen aufbauen zu können, ist eine Einordnung der verschiedenen Gruppen hinsichtlich Betroffenheit, Einfluss, Informationsbedürfnisse und Partikularinteressen von entscheidender Bedeutung.

3.2 Einzel-Betrachtung der Gruppen

3.2.1 Unternehmen bzw. Geschäftsleitung

Im Rahmen der Führungsfunktionen hat die Geschäftsleitung die erforderlichen Restrukturierungshandlungen wahrzunehmen. Ziele der Geschäftsleitung sind üblicherweise einerseits der Erhalt des Unternehmens und andererseits der jeweils eigenen Reputation. Dazu kommen in Krisensituationen zusätzliche Haftungsszenarien, die auf die Geschäftsleitung einwirken, wodurch die Führungspersonen mit persönlichen Haftungen direkt von der Sanierung betroffen sind.

Im Rahmen der Befugnisse hat die Geschäftsleitung üblicherweise enormen Einfluss auf den Fortgang der Restrukturierung und sollte über sämtliche für die Restrukturierung erforderlichen Informationen verfügen. In manchen Fällen wird es erforderlich, das Management mit spezialisiertem Know-how für die Zeit des Restrukturierungsprojekts (z. B. CRO) zu ergänzen.

In Bezug auf die Stakeholder-Kommunikation fungiert die Geschäftsleitung als Informations- und Kommunikationsdrehscheibe und hat die Aufgabe, die jeweiligen Anspruchsgruppen entsprechend ihrer Bedeutung möglichst zielorientiert zu informieren bzw. mit diesen zu kommunizieren. Bei fehlender Erfahrung kommt es dabei häufig zu Kommunikationspathologien, welche den Erfolg der Sanierung negativ beeinflussen, z. B. wenn bei wesentlichen Stakeholdern entscheidende Informationen zurückgehalten werden.

3.2.2 Eigentümer und Gesellschafter

Die Eigentümer bzw. Gesellschafter sind von einer potenziellen Insolvenz ihres Unternehmens sehr stark betroffen, sie verlieren im schlechtesten Fall ihr Unternehmen bzw. ihre Beteiligung. Je nach Rechtsform sind dabei auch massive Einschnitte ins Privatvermögen verbunden, z. B. bei Einzelunternehmen oder Personengesellschaften.

Dazu kommen für unterschiedliche Typen von Eigentümern unterschiedliche Betroffenheiten und Bedürfnisse. Während die Eigentümer von Personengesellschaften bzw. Familienunternehmen langfristig und emotional an das Unternehmen gebunden sind, verfolgen Equity-Investoren meist ein risikoorientiertes Investitionsmodell, wobei ein Scheitern der Investition ex-ante berücksichtigt wird. Im Gegensatz dazu verfolgen Konzerne häufig eine Eingrenzungsstrategie zum Schutz anderer Konzerngesellschaften.

Dementsprechend haben Inhaber ein sehr nahe an den betrieblichen Prozessen liegendes direktes Informationsbedürfnis und beschaffen sich über formelle und informelle Informationskanäle Informationen. Demgegenüber konzentrieren sich Private-Equity- oder Konzerneigentümer auf stark formalisier-

© Copyright Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG, Berlin

Lizenziert für Herrn Daniel Emmrich.
Die Inhalte sind urheberrechtlich geschützt.

te Reportingstrukturen und die darin enthaltenen relevanten Finanzinformationen.

> Für die Kommunikation in der Krise resultiert daraus das Erfordernis einer auf die jeweiligen Bedürfnisse abgestimmten Zusammenarbeit und Einbeziehung dieser Stakeholder. Hier ist auch zu berücksichtigen, dass sich diese im Zuge der Krise und der Restrukturierung verändern, wenn die Eigentümer in dieser Phase näher an das Unternehmen und dessen Management heranrücken und zusätzliche Informationen einfordern.

3.2.3 Investoren

Im Zuge der Restrukturierung wird häufig die Zuführung frischer liquider Mittel erforderlich, wozu neben den bisherigen Eigentümern und Fremdkapitalgebern auch neue Investoren in Frage kommen. Hier kann zwischen einem – am Kerngeschäft interessierten – strategischen Investor und reinen Finanzinvestoren unterschieden werden.

Die Betroffenheit ergibt sich in manchen Fällen bereits vor dem eigentlichen Einstieg, wenn eine aktive Rolle bei der operativen Restrukturierung eingenommen wird. Dies kann z. B. durch eine gezielte Sanierungsfinanzierung in Fremdkapitalform erfolgen, die in weiterer Folge fallweise auch als „distressed debt“ mit entsprechenden Abschlägen verkauft werden können.

Die Investoren weisen eine differenzierte und fallspezifische Betroffenheit auf, aus der sich auch ein spezifisches Informationsbedürfnis ergibt. Sie bekommen i. d. R. die angeforderten Informationen und machen ihren Einstieg auch vom Vorliegen und Inhalt der Informationen abhängig.

> Vor dem Hintergrund ihres wesentlichen Einflusses auf den Fortgang der Sanierung und den Sanierungserfolg ist deshalb eine sehr zielgerichtete und professionell begleitete direkte Kommunikation mit den Investoren erforderlich. Eine entsprechende „Equity Story“ ist zu generieren und weist gerade für die Zeit nach einer Restrukturierung für Investoren ein attraktives „Upside“ auf.

3.2.4 Arbeitnehmer, Betriebsrat und Gewerkschaft

Die Mitarbeiter weisen eine sehr hohe Betroffenheit auf, schließlich geht es um deren berufliche Zukunft und in vielen Fällen auch um die Existenz. Sie sind deshalb in vielen Fällen auch bereit, Sanierungsbeiträge in Form von (temporären) Einkommensverzichten zu leisten und sowohl den Bestand des Unternehmens als auch den Erhalt ihrer Arbeitsplätze zu unterstützen.

Mitarbeiter kennen die operativen Krisenursachen im Unternehmen meist aus der täglichen Arbeit und sind deshalb auch eine gute Informationsquelle für Sanierungsberater und CROs. Sie haben deshalb ein entsprechendes Bedürfnis, über die Situation informiert und in die Entscheidungsfindung zu Restrukturierungsmaßnahmen eingebunden zu werden. Dieses Informationsbedürfnis muss möglichst frühzeitig ernst genommen und erfüllt werden.

Die Mitarbeiter machen ihren Einfluss in den meisten Fällen über Betriebsräte und Gewerkschaften geltend und verfügen über diese Bündelung über eine entsprechende Verhandlungsmacht. Nur mit einem klaren und erfolgsversprechenden Sanierungskonzept können gemeinsam kritische Sanierungsbeiträge erreicht und Schlüsselmitarbeiter gehalten werden.

> Die Kommunikation mit den Mitarbeitern erfordert im direkten Kontakt einen vertrauensvollen Austausch und andererseits eine laufende Kommunikation. Darüber hinaus muss diese Kommunikationsschiene durch einen regelmäßigen und formal gut organisierten Informationsfluss unterstützt werden. Insbesondere mit dem Betriebsrat und den Gewerkschaften ist aufgrund deren gut geschulter Vertreter eine fundierte und faktenbasierte Kommunikation unerlässlich.

3.2.5 Fremdkapitalgeber

Die bestehenden Banken und sonstigen Fremdkapitalgeber haben zunächst ein Interesse am Erhalt des Kreditbetrags bzw. einer möglichst dem Tilgungsplan entsprechenden Rückführung. Darüber hinaus steht die Sicherung der mit der Ausleihung verbundenen Zinserträge im vordergründigen Interesse der Finanzierers.

Aus diesen beiden Faktoren entsteht bei einer Beteiligung mehrerer Fremdkapitalgeber eine sehr differenzierte Betroffenheit unter den verschiedenen beteiligten Banken und Fremdkapitalgebern, welche auch eine differenzierte Strategie der Banken in der Restrukturierung erforderlich machen. Dementsprechend ist auch eine tiefgehende Einschätzung der unterschiedlichen Betroffenheiten und Interessenslagen erforderlich. Hier geht es u. a. auch um die Frage, wie groß das Interesse an einer operativen Sanierung ist und ob ggf. eine Verwertung von Sicherheiten im Vordergrund steht. Im Zusammenhang mit der Finanzierung sind die strengen Regularien und damit verbundenen Risiken eigenkapitalersetzender Finanzierungen der Banken von Bedeutung.

Das sich daraus ergebende Informationsbedürfnis der Fremdkapitalgeber ist in der Restrukturierung deutlich detaillierter, woraus sich häufig eine durchaus nachdrücklichere Einflussnahme ergibt. Dies geht in bestimmten Fällen so weit, dass die finanzierenden Banken die Verankerung einer CRO-Funktion mit entsprechenden Berichtspflichten an die Banken fordern und damit auch starken Einfluss auf die Kommunikationskanäle nehmen.

> Diese Gemengelage erfordert eine faktenbasierte und engmaschige, auf das jeweilige Institut zugeschnittene Kommunikation, ggf. unter Einbindung mehrerer Adressaten pro Institut. Insbesondere in einer heterogenen Finanziererlandschaft ist deshalb der Abschluss einer Restrukturierungsrahmenvereinbarung ein wichtiges Instrument, um die betroffenen Fremdkapitalgeber in eine gleichgerichtete Interessenslage zu überführen.

3.2.6 Lieferanten

Bei den Lieferanten gibt es zwei Möglichkeiten der Betroffenheit – einerseits sind diese meist Gläubiger aus bestehenden

© Copyright Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG, Berlin

Lizenziert für Herrn Daniel Emmrich.
Die Inhalte sind urheberrechtlich geschützt.

Lieferforderungen und haben im Falle einer Restrukturierung ein direktes Risiko, das ggf. bis zum Verlust der Forderung führen kann. Andererseits werden im Rahmen einer Restrukturierung häufig langjährige Lieferbeziehungen auf eine harte Probe gestellt. Beides führt zu einer großen, bisweilen sogar existenziellen Betroffenheit des Lieferanten.

Für das Unternehmen in der Krise stehen eine eingespielte Lieferkette und die Versorgungssicherheit auf dem Spiel. Deshalb ergibt sich ein beidseitiges und gegenseitiges Informationsbedürfnis. In der akuten Krise sind die Mitwirkung oder ein Sanierungsbeitrag von Lieferanten, z. B. durch Stundung von Lieferforderungen, ein bedeutender Beitrag in der Sanierung. Ein solcher ist aber meist nur möglich, wenn für entsprechende Transparenz gegenüber den Lieferanten geschaffen wird und so dem Einfluss der Lieferanten Rechnung getragen wird.

> Aufgrund des enormen Einflusses der Lieferanten muss bei der Sanierung eine konsequente und zielorientierte Kommunikation mit den Schlüssellieferanten aufgebaut und so dem beidseitigen Interesse an einer Aufrechterhaltung der Geschäftsbeziehung Rechnung getragen werden.

3.2.7 Kreditversicherer

Eine besondere Rolle und Betroffenheit im Zusammenhang mit den Lieferanten ergibt sich für die Kreditversicherer. Diese stehen in keiner direkten Geschäftsbeziehung mit dem Krisenunternehmen, haben jedoch potenziell einen großen Einfluss auf die Aufrechterhaltung der Geschäftsbeziehung mit dem Lieferanten. Die direkte Betroffenheit der Kreditversicherer ergibt sich aus der Verpflichtung zum Ersatz des Außenstands im Schadenfall.

Dem sich daraus ergebenden Informationsbedürfnis wird jedoch in vielen Fällen in der laufenden Geschäftsbeziehung mit dem Lieferanten nicht ausreichend Rechnung getragen. Kreditversicherer erhalten neben vorliegenden Informationen zum Zahlungsverhalten meist keine aussagekräftigen Daten zum Krisenunternehmen.

Sie werden auch in der Krise nicht oder sehr spät einbezogen und sind mangels valider Information häufig zur Reduktion des mit dem Unternehmen verbundenen Risikos gezwungen. Somit verfügen Kreditversicherer über einen potenziell sehr hohen Einfluss, wenn sie besonders wichtige Lieferbeziehungen nicht mehr versichern können. Eine Reduktion der Kreditlimite führt auf Seiten des Unternehmens zu einem kurzfristigen und sehr hohen Liquiditätsbedarf, da die Lieferanten in dieser Situation meist auf Vorkasse umstellen und somit die Working-Capital-Finanzierung deutlich erschwert wird.

> Dementsprechend müssen die Kreditversicherer als wesentliche Stakeholder in die Krisenkommunikation eingebunden werden, z. B. indem sie über die Eckpunkte eines Sanierungskonzepts informiert und in die Entscheidungsfindung eingebunden werden. Insbesondere müssen ratingrelevante Informationen zur Verfügung gestellt werden, damit die Geschäftsbeziehung mit dem jeweiligen Lieferanten abgesichert werden kann.

In der Praxis hat sich gezeigt, dass die enge Moderation der Warenkreditversicherer durch den Sanierungsberater von entscheidender Bedeutung ist. Ein enger Kontakt zwischen Berater und Versicherer ermöglicht es, auf Lieferanten- und Bestellebene die Kreditlimite bedarfsgerecht auszusteuern.

3.2.8 Kunden

Ähnlich den Lieferanten gibt es auch bei den Kunden eine potenziell hohe Betroffenheit, insbesondere, wenn das Krisenunternehmen über eine hohe Verhandlungsmacht verfügt und dessen Produkte im Geschäftsmodell der Abnehmer nicht ohne Weiteres zu ersetzen sind. Bei Endabnehmern ist das i. d. R. nicht der Fall, weshalb hier in erster Linie eine Kundenbindung in Bezug auf Produktqualität und Marke von Bedeutung sein kann.

Kunden von Investitionsgütern sind auch immer wieder gefordert, einen Sanierungsbeitrag, z. B. durch verkürzte Zahlungsziele oder gar Vorauszahlungen, zu leisten. Deshalb haben sie in der Krise ein gesteigertes Informationsbedürfnis und verlangen – wie auch rechtlich vorgesehen – die Abwicklung der Geschäfte in Form von „Zug-um-Zug“-Geschäften, da nur so eine gesicherte schuldbefreiende Zahlung erfolgen kann.

> Dadurch und mit der Kundenbeziehung im Allgemeinen haben die Kunden einen entscheidenden Einfluss auf den Sanierungserfolg und müssen entsprechend ihrem Informationsbedürfnis zielgruppenadäquat abgestuft in der Kommunikation berücksichtigt werden. Das reicht vom direkten Kontakt mit Kunden mit hohem Umsatzanteil bis hin zu einer marketingbezogenen Kommunikation in Richtung von Endverbrauchern.

4. Spannungsfelder zwischen Stakeholdern in der Krise

Nachdem die Rolle und die Interessen der Stakeholder eingeordnet wurden, muss nun der Blick auf die Beziehungen und der daraus resultierenden Spannungsfelder geworfen werden. Das System des Unternehmens in der Krise umfasst nicht nur das Unternehmen selbst, sondern alle von der gegebenen Situation betroffenen Stakeholdergruppen bzw. einzelnen Personen. Dabei kommen nicht nur Betroffenheiten aufgrund von formellen, z. B. vertraglichen Beziehungen zwischen dem Unternehmen und einzelnen Stakeholdergruppen ins Spiel, sondern auch informelle Beziehungen, und zwar sowohl zwischen der jeweiligen Stakeholdergruppe und dem Unternehmen als auch unter den verschiedensten Stakeholdern bzw. von diesen umfassten Personen.

Die Kenntnis über die Beziehungen und die daraus resultierenden Spannungsfelder sind von besonderer Bedeutung für eine professionelle und zielgerichtete Stakeholder-Kommunikation. Deshalb lohnt es sich, ergänzend zur Analyse der einzelnen Stakeholder eine Beziehungslandkarte zu erarbeiten, um die

© Copyright Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG, Berlin

Lizenziert für Herrn Daniel Emmrich.
Die Inhalte sind urheberrechtlich geschützt.

Entscheidung, welche Stakeholder sinnvollerweise auf welche Weise in die Entwicklung und Umsetzung eines Sanierungskonzepts einzubeziehen sind, treffsicherer vornehmen zu können. Eine derartige Beziehungslandkarte zeigt nicht nur die einzelnen Stakeholdergruppen, sondern auch einzelne besonders relevante Personen, die einen Einfluss auf das System in der Krise haben. Dementsprechend können mit der graphischen Darstellung mittels einer Landkarte („systemische Map“) sowohl das Gewicht als auch die Nähe oder Distanz von Stakeholdern bis hin zu neutralen, unterstützenden oder konfliktbehafteten Beziehungen dargestellt werden. Es empfiehlt sich, eine derartige Stakeholder-Landkarte möglichst früh im Analyseprozess zu entwickeln und die Spannungsfelder unter den Stakeholdern herauszuarbeiten.

Eine besondere Berücksichtigung entsteht bei der – u. U. erforderlichen – differenzierten Kommunikation mit den Mitarbeitern, wenn es hier Informationsasymmetrien gibt. Hier ist es häufig entscheidend, die „Meinungsmacher“ in der Belegschaft zu kennen und diese proaktiv mit entsprechenden Informationen zu versorgen bzw. diese in die Entwicklung des Sanierungskonzepts einzubauen. Eine besondere Herausforderung bilden in diesem Zusammenhang häufig die Betriebsräte, die immer wieder ein gewisses „Eigenleben“ haben und nicht selten auch Eigeninteressen verfolgen.

Weitere kritische Beziehungen gibt es im Hinblick auf die Lieferanten, die im Zuge eines Sanierungsverfahrens zu Gläubigern werden. Auch diese Beziehungen sind potenziell belastet und bedürfen insbesondere im Hinblick auf Schlüssellieferanten einer besonderen Bearbeitung unter Berücksichtigung des Grundsatzes der Gläubigergleichbehandlung. Darüber hinaus spielen in die Lieferantenbeziehungen die dahinterstehenden Kreditversicherer hinein, zu welchen das Unternehmen keine eigene Geschäftsbeziehung hat und mit denen eine Kommunikation mangels Informationen über deren Engagement erschwert ist.

Grundsätzlich lassen sich die verschiedenen Stakeholder in vier Typen einordnen. Die Einordnung orientiert sich dabei zum einen am Kooperationspotenzial und zum anderen am Bedrohungspotenzial. Somit ergeben sich folgende vier Typen:

- Der Unterstützende: Kooperationspotenzial hoch, Bedrohungspotenzial niedrig
- Der Unbedeutende: Kooperationspotenzial niedrig, Bedrohungspotenzial niedrig
- Der Nicht-Unterstützende: Kooperationspotenzial niedrig, Bedrohungspotenzial hoch
- Das „Zweischneidige Schwert“: Kooperationspotenzial hoch, Bedrohungspotenzial hoch.

Empfehlung: Die Kunst besteht darin, durch eine professionelle Kommunikation die Positionierung der Stakeholder zu verändern und somit das Bedrohungspotenzial für den Sanierungsprozess zu minimieren. Wichtig dabei ist, dass sich die Positionierung durch äußere wie innere Einflüsse ändern kann. Deshalb müssen das Ordnungsschema fortlaufend im Rahmen der Sanierung im Blick behalten und die Beteiligten entsprechend laufend eingeordnet werden.

5. Open-Strategy-Ansatz als Erfolgsfaktor in Sanierungen

5.1 Einsatzbedingungen und Kernelemente

Im Rahmen einer Sanierung spielt der Faktor Zeit eine wesentliche Bedeutung. Das Sanierungskonzept muss schnell – ohne qualitative Einbußen – erstellt werden und die Sanierungsmaßnahmen müssen parallel angestoßen und umgesetzt werden. Sanierungskonzepte bringen oft substanzielle Eingriffe in das Unternehmen mit sich – dies resultiert aus der möglichen Neuausrichtung des Geschäftsmodells und der Strategie des Unternehmens („Die gestaltende Sanierung“).

Aufgrund dieser Ausgangslage sind die Beziehungen zu den Schlüsselpartnern und Ressourcen auch unter Zeitdruck im Fokus der Analyse und der Maßnahmenentwicklung.

Deshalb kommt in diesem Zusammenhang nicht nur die klassische Strategieentwicklung zum Einsatz, sondern es wird vermehrt auf den „Open-Strategy“-Ansatz gesetzt. Dabei wird die Sanierungsstrategie nicht nur zwischen C-Level und Berater entwickelt, sondern es werden neben dem C-Level auch wichtige Schlüsselpartner in die Entwicklung miteinbezogen. Der Open-Strategy-Ansatz umfasst ein dynamisches Set an Methoden, das

- die Einbindung interner und externer Beteiligter bzw. Betroffener beinhaltet,
- eine größere strategische Transparenz (interne und externe Sichtbarkeit strategischer Information) und
- eine stärkere Inklusion (interne und externe beratende Einbindung in Bezug auf Information, Sichtweisen und Vorschlägen) mit sich bringt sowie
- eine Ausbalancierung von sich innerhalb und außerhalb der Grenzen der Organisation entwickelnden, strategisch relevanten Rahmenbedingungen und Interessen bedeutet.

„Strategische Transparenz beinhaltet die interne oder externe Sichtbarkeit von Informationen über die Strategie eines Unternehmens.“[2] Besonders in der Turnaround-Situation, in der sprichwörtlich in Echtzeit treffsichere Strategien und Maßnahmen entwickelt und in einem Sanierungskonzept schlüssig dargelegt werden müssen, ist eine entsprechend differenzierte Kommunikation strategischer Inhalte an interne und externe Stakeholder während des Strategieentwicklungsprozesses von entscheidender Bedeutung.

Die Inklusion betrifft „die externe und interne Beratung zum Austausch von Information, Sichtweisen und Vorschlägen, die zur Gestaltung der weiteren Entwicklung der Strategie einer

2 Hautz/Seidl/Whittington, Open Strategy, Dymensions, dilemmas, dynamics, Long Range Planning 3/2017 S. 299.

© Copyright Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG, Berlin

Lizenziert für Herrn Daniel Emmrich.
Die Inhalte sind urheberrechtlich geschützt.

Organisation geeignet sind“.[3] Damit ist nicht eine umfassende und für alle Stakeholder gleiche Einbeziehung in die Entwicklung der strategischen Grundlagen gemeint, sondern vielmehr eine differenzierte, auf das Informationsbedürfnis der Anspruchsgruppe und das Unternehmen abgestimmte Einbindung einer Stakeholdergruppe oder einzelner Personen dazu.

Entlang der beiden Dimensionen der Open Strategy entwickelt sich in Echtzeit ein deutlich größerer Fundus an strategischen Informationen, der auch unmittelbar in den Köpfen der beteiligten Stakeholder zur Wirkung kommt, wenn sie ihre Beiträge zu einer erfolgreichen Restrukturierung aus erster Hand erfahren, ggf. im Zuge des Prozesses im Hinblick auf ihre Interessen abstimmen und bereits mit der Umsetzung der Maßnahmen beginnen können.

Empfehlung: Es muss also gewährleistet sein, dass eine Offenheit gegeben ist – auch wenn dies nicht bedeutet, dass das Unternehmen zwingend grenzenlose Offenheit um jeden Preis sicherstellen muss. Es muss eine Balance hinsichtlich Kommunikation und Inklusion für die jeweiligen Stakeholdergruppen geschaffen werden.

5.2 Konkrete Maßnahmen

Die konkreten Maßnahmenbündel zur Einbeziehung der einzelnen Stakeholder sind dabei meist sehr unterschiedlich. So können Kunden beispielsweise über Befragungen, Einbeziehung in Designteams und gemeinsame Ressourcennutzung zur engeren Vernetzung der Werteketten eingebunden werden. Ähnliche Maßnahmen gibt es auch zur Restrukturierung und Absicherung von Lieferketten, z. B. im Sinne einer simultanen Produktion, partnerschaftlich koordinierten Qualitätskontrollen/-steigerungsmaßnahmen etc.

Banken werden üblicherweise über „Bankenrunden“ im Sinne formalisierter Gespräche über die Neugestaltung der Finanzierung eingebunden. Allerdings gibt es auch hier Möglichkeiten, „out of the box“ beispielsweise unter Einbindung anderer Stakeholder (wie z. B. Kunden oder Lieferanten) neue Wege der Finanzierung im Zuge der Restrukturierung zu finden.

Besonders wichtig ist die Einbeziehung von Mitarbeitern, die meist sehr viel operatives bzw. operationales Wissen für die Restrukturierung haben. Häufig wird dieses Wissen hierarchiebedingt nicht genutzt. In der Sanierungspraxis zeigt sich jedoch oft, dass die grundlegenden Gründe für den Restrukturierungsbedarf auf der Ebene des „Shop floors“ deutlich intensiver wahrgenommen werden und auch bekannt sind. Dementsprechend ist es vielversprechend, die Mitarbeiter direkt in die Strategieentwicklung einzubeziehen.

Empfehlung: Diese beispielhaft dargestellten Möglichkeiten bzw. Methoden zur Einbindung und zur Transparenz müssen im konkreten Turnaround-Projekt spezifisch konfiguriert werden. Sie stellen auch eine hohe Anforderung an die projektspezifische Kommunikation über die verschiedensten Kommunikationskanäle.

5.3 Ableitung einer abgestimmten Kommunikation

Die Anwendung von Open-Strategy-Ansätzen bedeutet nicht, sämtliche Stakeholdergruppen undifferenziert mit Transparenz und Inklusion zu beglücken. Im Zuge eines Restrukturierungsprozesses und entlang der Erstellung eines strategischen Sanierungskonzepts gilt es, für alle Maßnahmen einer offenen Strategie- und Maßnahmenentwicklung eine auf die jeweilige Stakeholdergruppe abgestimmte Kommunikation zu entwickeln.

Entsprechend der detaillierten Stakeholder-Analyse kommt es darauf an, die für die jeweilige Anspruchsgruppe erforderlichen Informationen bzw. die von dieser zu gewinnenden Informationen (Informationsziele) zu definieren. Dementsprechend können in weiterer Folge auch die Methoden und Instrumente zur Schaffung der erforderlichen und gewünschten Transparenz und zur zielführenden Inklusion der einzelnen Stakeholdergruppen festgelegt werden.

Empfehlung: Ziel ist es demnach nicht, maximale Transparenz für alle Stakeholder zu schaffen, sondern deren Informationsbedürfnisse vor dem Hintergrund der eigenen strategischen Bedürfnisse zu erfüllen.

6. Fazit

In der Krise ist die rasche Entwicklung eines Sanierungskonzepts unter Berücksichtigung der Interessen der verschiedenen Stakeholder von entscheidender Bedeutung. Dazu ist einerseits ein möglichst detailliertes Verständnis der Interessen der Stakeholder erforderlich.

Dazu empfiehlt es sich, die konkreten Informationsbedürfnisse vor dem Hintergrund der Betroffenheit und des Einflusses der jeweiligen Stakeholdergruppe zu analysieren und abzuleiten. Neben diesen faktenbezogenen Transparenzbedürfnissen sind aber auch die informellen Aspekte der Stakeholderbeziehungen zu betrachten.

> Die Strategieentwicklung in Echtzeit unter Verwendung eines Open-Strategy-Ansatzes im Sinne der Transparenz und der Einbindung der jeweiligen Anspruchsgruppen eignet sich als Ansatz gerade in der zeitkritischen Sanierungsphase, wenn man davon ausgeht, dass die Entwicklung eines strategischen Konzepts und die Rückgewinnung der Wettbewerbs- und Renditefähigkeit das oberste Ziel der Sanierung ist.

3 Ebenda, S. 397.

© Copyright Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG, Berlin