

## Merkmale erfolgreicher Unternehmungssanierungen

*Klaus STADLBAUER, Dipl.-Ing., Jahrgang 1959, hat Wirtschaftsingenieurwesen-Maschinenbau an der TU Graz studiert und ist seit 1986 Assistent am Institut für Wirtschafts- und Betriebswissenschaften, Abteilung UFO der TU Graz. Aufgabengebiete sind strategische Unternehmungsführung, General Management und Managementtraining durch Planspiel.*



In Österreich hat es in den letzten Jahren eine Reihe spektakulärer Unternehmungskrisen, aber auch Beispiele erfolgreicher Sanierungen gegeben. Deren Charakteristiken zu untersuchen war das Ziel einer soeben am Institut für Wirtschafts- und Betriebswissenschaften abgeschlossenen Dissertation, deren Ergebnisse hier zusammenfassend dargestellt werden.

### Sanierungen bleiben ein aktuelles Thema.

Unter den Ursachen der meisten Krisen finden sich Produkte, die nicht marktkonform sind und/oder deren Kosten die am Markt erzielbaren Preise übersteigen. Letztlich lassen sich diese Ursachen auf falsche Entscheidungen des Managements und mangelhafte Führungsinstrumente zurückführen. Die Neuorientierung im Osten bestätigt die Aktualität der Suche nach wirksamen Sanierungsansätzen.

In einer wissenschaftlichen Untersuchung [1] wurden gemeinsame Merkmale im Ablauf erfolgreicher Sanierungen ermittelt. Die Recherchen dazu betrafen

- die Literatur, hier vor allem umfassende Sanierungsansätze [2],
- eine Analyse von veröffentlichten Sanierungsberichten und
- eine empirische Erhebung erfolgreicher Sanierungen unterschiedlich großer Unternehmungen aus verschiedenen Branchen in Österreich und der BRD.

Eine **Sanierung** besteht aus den Maßnahmen der Willensbildung und -durchsetzung inkl. der personellen, organisatorischen und informationellen Gestaltung, die dazu dienen, die Krise zu **identifizieren**, zu **bewältigen** und eine **Basis für die nachhaltige Gesundung** der Unternehmung zu schaffen. In dieser Untersuchung wurde ein Modell des Ablaufs von Sanierungen erstellt (Abb. 1), das in einer empirischen Erhebung (Befragung von 15 erfolgreichen Sanierern) verifiziert wurde. Die dabei erkannten gemeinsamen Merkmale erfolgreicher Sanierungen werden im folgenden nach den einzelnen Phasen des Modells zusammengefaßt beschrieben.

Der Ablauf von Sanierungen folgt diesem gemeinsamen Muster, das – auch nach der Meinung der befragten Sanierer – generelle Gültigkeit beanspruchen kann.

### Krisen sind meist selbstverschuldet

Die Unternehmungskrisen beruhen hauptsächlich auf folgenden Managementfehlern:

- Mangelhafte Marktbeobachtung führt zu fehlender Kundenorientierung und somit zu nicht marktgerechten Produkten.

- Unangebrachte Diversifikationen oder Expansionen können zu Überkapazitäten führen.
- Nicht richtige oder nicht konsequent durchgesetzte frühere Sanierungsversuche verschlechtern die Situation, weil sie Zeit und Geld verbrauchen und den Handlungsspielraum einengen.
- Operative Schwächen begründen die fehlende Anpassung der Kapazitäten an veränderte Marktbedingungen.
- Mängel im methodischen Bereich verursachen das Fehlen von Planungs- und Kontrollinstr-

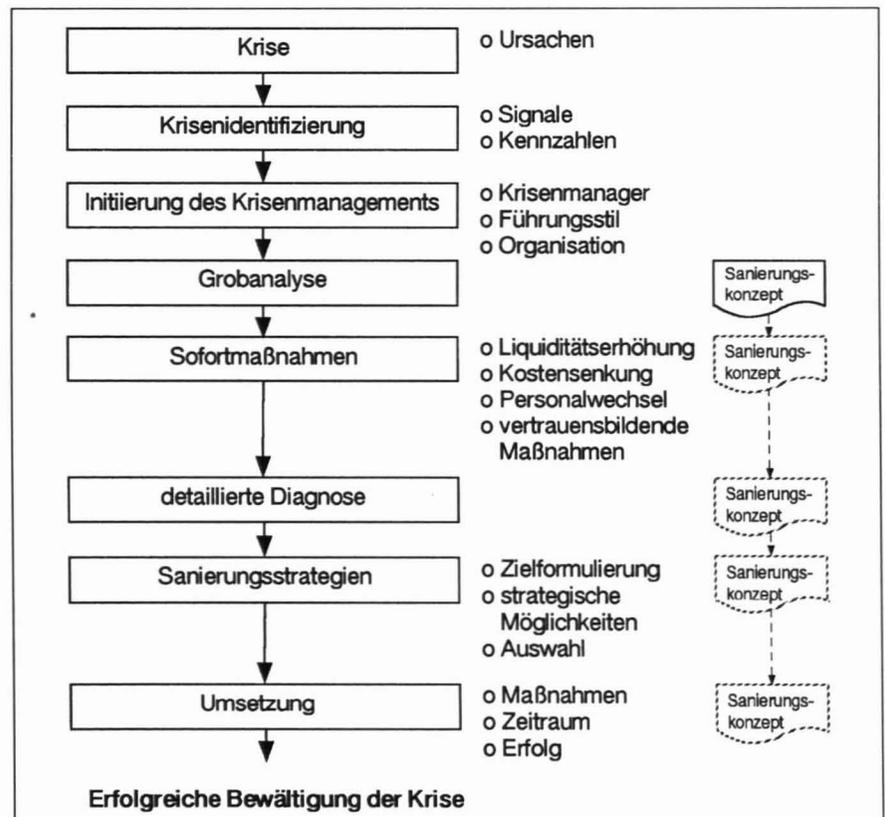


Abb. 1: Der Ablauf erfolgreicher Sanierungen.



umentarien, mit denen die Krisen früher erkannt werden könnten.

Zur finanziellen Bedrohung kommt auch noch eine Vertrauenskrise der Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten, Kapitalgeber und der Öffentlichkeit hinzu.

Demgegenüber sind externe Ursachen (Markteinbrüche) interessanterweise von untergeordneter Bedeutung. Sie verstärken eine Krise, sind aber in der Regel nicht die eigentlichen Ursachen.

Die Krise gefährdet die Existenz der Unternehmung: die Aufrechterhaltung der Liquidität, die Erwirtschaftung eines Mindestgewinns und der Aufbau sowie die Sicherung von Erfolgspotentialen sind bedroht. Im akuten Stadium der Krise bleibt wenig Zeit für wirksame Gegenmaßnahmen.

## Sanierungen beginnen meist zu spät

Wesentlich für eine erfolgreiche Sanierung ist eine rechtzeitige Identifizierung, also das Erkennen und Eingestehen der Krise, weil sonst die Bedrohung wächst und Handlungsalternativen vernichtet werden. In der Unternehmung sind ausreichend und frühzeitig eindeutige Signale für die Krise vorhanden. Diese Signale werden aber vielfach lange ignoriert bzw. verdrängt. Auch im Umfeld der Unternehmung werden diese Signale erkannt, oft bevor das Management Gegenmaßnahmen einleitet oder in der Bilanz die Auswirkungen feststellbar werden. In der Mehrzahl der Fälle erfolgt die Identifizierung der Krise nicht durch das Management, sondern durch Eigentümer, Kreditgeber oder ein neues Management.

## Krisen sind notwendig für (harte) Sanierungsmaßnahmen

Die Bedrohung durch die Krise hat auch etwas Positives. Die Bereitschaft für Veränderungen ist groß, sofern erfolgversprechende und vertrauenerweckende Konzepte und Aktionen erwartet werden können:

- Krisen bieten Chancen für radikale Veränderungen in der Struktur und bei den Spielregeln,
- setzen ungenütztes Potential der Mitarbeiter frei, das sehr häufig in den Unternehmungen vorhanden ist und einen wesentlichen Bestandteil der Sanierung bildet und
- ermöglichen die Zustimmung der

Belegschaftsvertreter zu unpopulären Maßnahmen.

## Ein Krisenmanager kommt meist von außen

Eine verbindliche Initiierung des Krisenmanagements ist wesentlich, obwohl diese meist sehr spät erfolgt und dabei Widerstände zu überwinden sind. Dieser Schritt wurde in den untersuchten Fällen durchwegs von den Eigentümern bzw. den kreditgebenden Banken ab einer bestimmten Höhe der Verluste gesetzt. Auch bei diesen Gruppen muß eine Bereitschaft für Veränderungen gegeben sein.

Die Initiierung bedeutet in den meisten Fällen, daß ein neuer Manager gerufen wird, der die Führung der Unternehmung übernimmt, oder (seltener) als Krisenmanager die Unternehmung für die Zeit der Krisenbewältigung führt, um nachher andere Sanierungsaufgaben zu übernehmen oder ein Berater, der das Management bei der Sanierung unterstützt. Die Aussagen stimmen darin überein, daß der Sanierer in der Unternehmung bleiben soll, um das in ihn gesetzte Vertrauen nicht zu zerstören.

Dieser Krisenmanager kommt meist von außen (oder aus Konzernunternehmungen) und bringt praktische Sanierungserfahrung mit. Die speziellen Aufgaben der Sanierung, darunter Lösung der Führungsprobleme und vertrauensbildende Maßnahmen, bestimmen ein Anforderungsprofil an den Krisenmanager:

- Kommunikative und motivierende Fähigkeiten werden besonders hervorgehoben
- Konsequenz in der Umsetzung
- Überzeugungskraft
- Engagement, der „Sanierer muß anwesend sein“, „handeln statt reden“
- Allgemeine Managementenerfahrung (analytische und Führungsfähigkeiten).
- Spezielle (Produkt/Markt-)Kenntnisse der Branche werden als nicht so wesentlich erachtet und können gegebenenfalls noch erworben werden.

Wichtig ist sein Ansehen, die Autorität, die er sich durch spezielle Erfahrung verschafft hat, seine Glaubwürdigkeit und das Vertrauen, daß die Sanierung zu schaffen ist sowie sein Durchsetzungsvermögen, da es praktisch immer starke Widerstände gibt. Für die erfolgreiche Sanierung spielt sowohl die Persönlichkeit des Sanier-

ers als auch die Unterstützung durch den Eigentümer eine wichtige Rolle.

## Zentrale Entscheidungen mit starken partizipativen Elementen

Beim erfolgreichen Krisenmanagement herrscht ein partizipativer Führungsstil mit zentralisierten Entscheidungen vor. Obwohl die Partizipation die Entscheidungsfindung verlangsamen kann, ist sie notwendig, um das Wissen der Mitarbeiter nützen zu können, ihnen Mitsprache bei der Entscheidungsfindung zu geben und damit die Akzeptanz der Betroffenen zu erreichen. Ein starkes Entscheidungszentrum ist im Sinn der Handlungsfähigkeit wichtig. Nach erfolgter Sanierung wird die Entscheidungskompetenz meist stärker dezentralisiert.

Die Organisationsstrukturen bilden einen wesentlichen Bestandteil der Sanierung.

- In kleinen Unternehmungen müssen überhaupt erst Strukturen geschaffen, moderne Führungsinstrumentarien eingesetzt werden. Andererseits müssen
- verkrustete Strukturen erst aufgebrochen werden, bevor eine Sanierung beginnen kann.

Alle Veränderungen der Leistungsspanne (Verkleinerungen und Vergrößerungen) sollen die Führung flexibler, direkter und verantwortlicher gestalten.

Es sollen überschaubare, lebensfähige Einheiten geschaffen werden. Eine neue strategische Ausrichtung kann wieder eine Änderung der Strukturen bedingen. Die Funktionen in diesen neuen Strukturen werden sowohl mit Leuten aus der Unternehmung als auch neuen, externen Kräften besetzt. Für die neuen Formen der Unternehmensführung sind Schulungen der Mitarbeiter (und des Managements) nötig, um Teamarbeit, sachorientiertes Arbeiten, kundenorientiertes oder strategisches Denken einzuführen.

Entgegen verschiedenen Aussagen in der Literatur wird eine Sanierung meist **nicht** in einer klassischen **Projektform** abgewickelt, aber...

## Der Sanierer braucht Verbündete

Bedeutend ist die Miteinbeziehung der Entscheidungsträger und besonders wichtig sind „Verbündete“ für den

Mit 1. Mai 1991 ist an der Abteilung für Unternehmensführung und Organisation (UFO) der Technischen Universität Graz die Stelle eines/r

## Universitätsassistenten(in)

wieder zu besetzen. In das Aufgabengebiet fallen die Mitarbeit in den **Lehrveranstaltungen**

- Unternehmensführung und Organisation (Fachgebiet „Strategische Unternehmensplanung“)
- General Management – Fallstudienseminar
- Managementtraining durch Planspiel,

die Akquisition und Betreuung von **Diplomarbeiten** in der Praxis zu Problemstellungen im Fachgebiet sowie **Forschung** auf dem Gebiet des strategischen Managements mit der Rahmenbedingung, innerhalb von 4 Jahren eine Dissertation abzuschließen.

Wenn Sie ein(e) überdurchschnittliche(r) Absolvent(in) der Studienrichtung Wirtschaftsingenieurwesen sind oder sich auf andere Art auf diesem Gebiet qualifiziert haben, gerne selbständig, zielstrebig und methodisch arbeiten, auf Ideenreichtum und ein bißchen EDV-Kenntnisse (PC) verweisen können und eventuell praktische Erfahrungen mitbringen, dann nehmen Sie bitte für weitere Informationen oder für Ihre Voranmeldung (zur offiziellen Ausschreibung) mit dem derzeitigen Stelleninhaber (Dipl.-Ing. Klaus Stadlbauer) oder mit Herrn Prof. Haberfellner Kontakt auf (Tel. (0316) 873/7502 bzw. 7500).



## Krisenmanager:

- Eine rückhaltlose Vertrauensbasis zum Aufsichtsrat ist ebenso wesentlich für eine erfolgreiche Sanierung wie
- die Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat, denn dieser kann einen Teil der Sanierung tragen.
- Von besonderer Bedeutung für die erfolgreiche Sanierung ist ein von der Machbarkeit der Sanierung überzeugtes Management (auch für die Wahrung der Kontinuität) und sind die
- engagierten Mitarbeiter mit ihrer zum Betrieb loyalen Einstellung, dem allgemeinen Know-how sowie dem Sanierungswissen, das sie haben. ("80% des Sanierungswissens ist im Unternehmen vorhanden"). Es dauert allerdings einige Zeit, bis die Belegschaft für die Sanierung gewonnen ist. Deshalb müssen die Sofortmaßnahmen greifen.

## Grobanalyse als Voraussetzung für Sanierungskonzept und rasche Maßnahmen

Eine erste rasche und grobe Analyse betrifft

- die Situation der Unternehmung
- die Ursachen der Krise, jedoch nicht für Schuldzuweisungen, sondern um weiteren Fehlentwicklungen vorzubeugen
- das Potential der Unternehmung, vor allem das Know-How und Humankapital
- die Klärung der Sanierungswürdigkeit
- die strategischen Optionen
- die Sanierungsfähigkeit

Berater werden in dieser Phase selten eingesetzt, und wenn, dann vor allem für Kostenanalysen. Wichtig sind auch hier Gespräche mit Mitarbeitern, da diese viel Sanierungswissen haben.

Ein **Sanierungskonzept** baut auf den ersten (groben) Analysen auf und beinhaltet

- inhaltliche Überlegungen zur Sanierung („WAS ist zu tun?“), die
- detailliert die sofort zu ergreifenden Maßnahmen zur Stabilisierung und
- global die Sanierungsstrategien betreffen sowie eine
- Planung des Vorgehens („WIE“), was
- Sofortmaßnahmen zur kurzfristigen Stabilisierung der Situation und

- die darüber hinausgehenden Aktivitäten, wie detailliertere Analysen, die Formulierung von Sanierungsstrategien, deren Umsetzung und die Erfolgskontrolle, bedeutet.

Nur ein glaubwürdiges Sanierungskonzept, bei dem ein plausibler Nachweis am Papier gelingt, wird die Bereitstellung der (oft hohen) Mittel bewirken können und die Bereitschaft der Belegschaft zum Mittun. Der Krisenmanager muß dieses Konzept der Belegschaft, dem Management, dem Aufsichtsrat "verkaufen" können.

## Sofortmaßnahmen müssen bald Wirkung zeigen

Die notwendigen Sofortmaßnahmen dienen der Stabilisierung der Lage, um Spielraum zu schaffen, das Vertrauen wiederzugewinnen und Zeichen zu setzen. Die akute Bedrohung muß abgewendet werden, indem die Kosten gesenkt werden, vor allem der Fixkostenblock. Diese Maßnahmen der Kapazitätsanpassungen beinhalten immer einen Personalabbau. Dabei ist es wichtig, eine negative Auslese zu verhindern. Bei diesen Sofortmaßnahmen wird auch das Dilemma bestätigt, daß diese in einem Konflikt mit der Sanierungsstrategie stehen können.

Um jenen Teil der Belegschaft, der für die erfolgreiche Sanierung absolut notwendig ist, für alle Sanierungsmaßnahmen motivieren zu können, sind zahlreiche **vertrauensbildende Maßnahmen** angebracht, wozu letztlich auch das rückhaltlose Vertrauen in das Sanierungskonzept gehört.

Es müssen Zeichen gesetzt werden:

- Für die Entschlossenheit, die Sanierung durchzuführen.
- Das Krisenmanagement macht selbst mit: der Sanierer ist ständig anwesend, es wird auf Luxus der Vorstände verzichtet (keine Garage mehr, keine Kantine für Führungskräfte), der Krisenmanager geht selbst zu den Mitarbeitern, fährt seinen Wagen selbst, das Verwaltungsgebäude wird als letztes saniert etc.
- Opfer im Management: es kommt auch hier zu Kündigungen oder Gehaltsreduktionen.
- Vertrauen in die Zukunft: Investitionen in die Fertigung.
- Unspektakuläre, aber sichtbare Maßnahmen, die eine Veränderung zeigen, wie beispielsweise "Ausmalen der Hallen".

Vertrauensbildende Maßnahmen sind

am Anfang sehr wichtig und rentieren sich durch gesteigerte Produktivität oder Ideen aus der Belegschaft. Das Vertrauen muß auch bei Kunden, Lieferanten erhalten werden, wofür der persönliche Kontakt notwendig ist. z.B. durch Besuche der wichtigsten Kunden. Es ist wesentlich, in dieser Phase die Kunden zu halten.

Erste Erfolge, die an sichtbaren Verbesserungen, der Realisierung bestimmter Maßnahmen erkennbar und an finanziellen Kennzahlen oder an Aufträgen meßbar sind, bestätigen das Sanierungskonzept und dessen Akzeptanz und haben eine stark motivierende Wirkung der Belegschaft gegenüber und nach außen, weil die Merkmale einer schrumpfenden Unternehmung vermieden werden.

Ein wesentlicher Bestandteil dieser vertrauensbildenden Maßnahmen ist eine offene und wahre **Information** der Belegschaft über die Lage der Unternehmung, die Zukunftsaussichten und das Konzept mit Strategien und Maßnahmen bis hin zu Entlassungsplänen. Wichtig ist das Wissen, daß es an allen liegt. Das Management wird umfassend informiert; diese Informationspolitik muß aber auch den Betriebsrat und den Aufsichtsrat, sowie Kunden, Lieferanten, Geldgeber und Öffentlichkeit umfassen. Öffentlichkeitsarbeit kann (im Verbund mit allen anderen Maßnahmen) einen positiven Verstärkereffekt leisten

## Sanieren kann man nur mit vorhandenen Produkten

Die detaillierte Diagnose, die nach der Grobanalyse oder während der Sofortmaßnahmen erfolgt, dient der Entwicklung der Strategien und kann ein Nachjustieren des Sanierungskonzepts bewirken. Für diese Analysen, seltener jedoch für die Strategieentwicklung, werden Berater punktuell eingesetzt.

Ziel der Sanierung ist die Bewältigung der Krise, was vorerst eine

- Stabilisierung der Lage verlangt, wofür auch ein Schrumpfen in Kauf genommen werden muß, und zusätzlich eine
- strategische Neuorientierung [3] für eine nachhaltige Zukunftssicherung bedeutet.

Die Sanierungsstrategien (Übersicht in Abb. 2) stellen als Bestandteil des Sanierungskonzepts jene Möglichkeiten dar, Erfolgspotentiale zu stärken oder zu schaffen, mit denen eine verteidigbare Wettbewerbsposition erreicht werden kann.

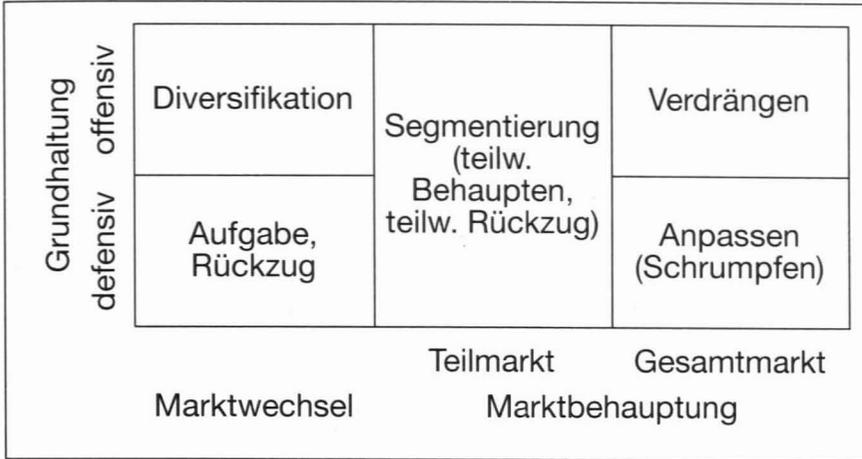


Abb. 2: Sanierungsstrategien

## Konzentration der Kräfte

Diese verteidigbare Wettbewerbsposition wird erreicht, indem

- die Unternehmung sich im bisherigen Markt behauptet, wofür eine
- Konzentration der Kräfte notwendig ist. Das kann eine reine Kapazitätsanpassung bedeuten oder – wie in den meisten Fällen – eine Segmentierung. „Eine Unternehmung ist nur mit den vorhandenen Produkten sanierbar“, was eine Konzentration auf den Kernbereich des Tätigkeitsfeldes bedeutet, weil hier der Erfahrungsschatz und die Stärken vorhanden sind und keine Zeit mehr für die Entwicklung und Markteinführung neuer Produkte bleibt. Die Marktbehauptung im Kernbereich ist auch dann gegeben, wenn Randgebiete devestiert oder ganz aufgegeben werden.

## Neuorientierung

„Mit Schrumpfen allein ist selten ein Unternehmen gesund geworden“ [4]. Ein defensives Anpassen der Kapazitäten oder ein Rückzug sind zwar kurzfristig nötig, reichen aber langfristig nicht aus, eine verteidigbare Wettbewerbsposition zu halten. Deshalb wird in den meisten Fällen eine Differenzierung (beispielsweise durch Forschungsanstrengungen zur Hebung der Produktqualität und Ausrichtung auf den Kundennutzen) angestrebt. Eine Diversifikation wurde in keinem der untersuchten Fälle versucht, weil das zu teuer, zu riskant und zu langsam ist.

Diese neue Strategie bedingt eine Anpassung der Strukturen (Aufbau-, Ablauforganisation, zentrale Funktionen, Schulungen etc.) und entsprechende Investitionen (Forschung und Entwicklung, Produktion, Marketing, Mitarbeiterschulung etc.), die kurzfristig das Ergebnis belasten können.

Diese neue Strategie bedingt eine Anpassung der Strukturen (Aufbau-, Ablauforganisation, zentrale Funktionen, Schulungen etc.) und entsprechende Investitionen (Forschung und Entwicklung, Produktion, Marketing, Mitarbeiterschulung etc.), die kurzfristig das Ergebnis belasten können.

## Erfolg?

Die Sanierung muß rasch durchgeführt werden und bald Erfolge zeigen, die die Richtigkeit des Konzepts beweisen und die Mitarbeiter motivieren können.

nen. Meßbar ist der Erfolg an Kennzahlen, zu erkennen auch an der Anerkennung der Qualität durch den Kunden, an neuen Bewerbungen, wachsender Zuversicht (Aufbruchstimmung) und geänderter Einstellung der Mitarbeiter.

Die Stabilisierung der Lage darf nur ein bis maximal zwei Jahre dauern, weil sonst die Leidensfähigkeit der Belegschaft erschöpft ist, und muß ein Gefühl des Umschwungs bringen. Die Neuorientierung muß nach zwei bis längstens fünf Jahren abgeschlossen sein und muß in der Erreichung einer verteidigbaren Wettbewerbsposition bestehen, wozu auch Expansions- und Akquisitionsprojekte zählen.

Meßgröße für den Erfolg ist meist der Gewinn. Die Nachhaltigkeit der Sanierung, die Wirkung der strategischen Neuorientierung, kann aber erst nach mehreren Jahren beurteilt werden.

Neben den hier dargestellten Merkmalen kennen die befragten Krisenmanager noch spezielle Randbedingungen für den Erfolg der Sanierung: ganz ohne die Mithilfe der Konjunktur und ohne Glück geht es nicht.

## Literatur:

- [1] STADLBAUER K.: Der Ablauf erfolgreicher Sanierungen, Dissertation, TU Graz 1990
- [2] beispielsweise MÜLLER R.: Krisenmanagement in der Unternehmung. Vorgehen, Maßnahmen und Organisation. 2., überarbeitete und erweiterte Auflage, Verlag Peter Lang, Frankfurt am Main, Bern, New York 1986; KRISTEK U.: Unternehmungskrisen. Beschreibung, Vermeidung und Bewältigung überlebenskritischer Prozesse in Unternehmungen, Gabler Verlag, Wiesbaden 1987
- [3] vgl. dazu HABERFELLNER R.: Vorgehen und Schwierigkeiten bei der strategischen Neuorientierung, Der Wirtschaftsingenieur 17 (1985) 3, S. 1
- [4] DAZERT F.J.: Zaudern wäre tödlich, Manager Magazin 1/1977, S. 77-80

**LEGEN SIE AB,  
und machen Sie sich frei vom  
» PRE-PRESS-STRESS «**

**Typo**  
Graphic

**Fotosatz. Computergrafik. DTP-Service.  
Vierfarb-Reproduktion. Andruck.**

8010 Graz, Moserhofgasse 49  
Tel. 0316 / 41 41 9, Fax 0316 / 46 45 33  
9020 Klagenfurt, Sponheimerstraße 7  
Tel. 0463 / 50 5 88, Fax 0463 / 57 4 51