

# **Psychologie des Krisenmanagements**

Kritische Momente der Unternehmensführung erfolgreich bewältigen

## Inhaltsverzeichnis

	Seite	
<b>1</b>	<b>Vorwort</b>	<b>4</b>
<b>2</b>	<b>Verhalten von Menschen bei Unternehmenskrisen</b>	<b>5</b>
2.1	Persönliches Krisenerleben und mögliche Abwehrmechanismen bei Managern und Unternehmern	6
2.1.1	Die Phasen des individuellen Krisenerlebens	7
2.1.2	Mögliche Abwehrmechanismen im Rahmen des individuellen Krisenempfindens	9
2.2	Managertypologien und ihre konkreten Verhaltensmuster in der Krise	12
2.3	Systematisierung der Konfliktentstehung als Voraussetzung zur späteren Konfliktbewältigung	15
2.3.1	Mögliche Konfliktursachen	15
2.3.2	Die unterschiedlichen Konfliktebenen und deren Auswirkungen in der Sanierung	17
2.3.3	Typische Konfliktsituationen und Eskalationsprozesse im Rahmen von Unternehmenskrisen	19
2.3.4	Phasen des Konfliktverlaufs	21
2.4	Eskalationsmuster einer Unternehmenskrise in der Praxis	22
<b>3</b>	<b>Professionelles Krisenmanagement aus psychologischer Sicht</b>	<b>27</b>
3.1	Strategien zur systematische Konfliktregelung	28
3.1.1	Wesentliche Inhalte des Konfliktmanagements	28
3.1.2	Die „goldenen Regeln des Konfliktmanagements“	30
3.2	Kommunikation als Schlüssel für eine erfolgreiche Krisenintervention	31
3.3	Notwendige Persönlichkeitsmerkmale als Voraussetzung für ein professionelles Verhalten in Krisensituationen	32
3.3.1	Profil und Rollenverständnis des sanierungserprobten Beraters im Unternehmen	34
3.3.2	Der Sanierungsmanager auf der Bankenseite	36
3.3.3	Der erfolgreiche Krisenmanager im Unternehmen	36
3.4	Führungsstil und Managementverständnis in der Krise	37
3.5	Personalentscheidungen als Bestandteil der Krisenbewältigung	38
<b>4</b>	<b>Zusammenfassung</b>	<b>41</b>
<b>5</b>	<b>Stichwortverzeichnis</b>	<b>42</b>

## Abbildungsverzeichnis

	Seite
Abb. 1: Stakeholder im Rahmen der Krise	5
Abb. 2: Mögliche Konfliktfelder in der Krise	18
Abb. 3: Personelle Überwachungskonstellationen im Rahmen konzerntypischer Karrierepfade	20
Abb. 4: Konfliktverläufe im Rahmen der Krisenentstehung und der Krisenbewältigung	24
Abb. 5: Einflussgrößen auf die sachliche Krisenbewältigung	27
Abb. 6: Profilvergleich zwischen klassischem Managementberater und Sanierungsberater	35

## 1 Vorwort

Unternehmen werden von Menschen aufgebaut und geführt. Tritt eine Unternehmenskrise ein, so werden damit zwangsläufig die Menschen getroffen, die im Unternehmen tätig sind, die es führen, deren Vermögensbestandteil es ist oder die, wie Kunden, Lieferanten oder Kreditgeber, geschäftlich mit dem Unternehmen verbunden sind.

Die Verhaltensweisen der betroffenen Menschen in der Krisensituation stellen eine erhebliche Einflussgröße auf den Ablauf der Krise und für den Erfolg der Sanierung dar. Es ist nicht auszuschließen, dass ein Unternehmen objektiv und sachlich zu sanieren ist, die Verhaltensweisen und Reaktionen Betroffener und Beteiligter aber dazu führen, dass das Unternehmen trotz guter Sanierungschancen in die Insolvenz geht.

Um dieses „Horrorszenario“ zu vermeiden, ist es wichtig, die Mechanismen zu kennen, die bei den betroffenen und agierenden Personen ablaufen. Dies versetzt diejenigen, die an der Lösung des Problems mitwirken, in die Lage, die eigenen Verhaltensweisen frühzeitig auf die möglichen Reaktionen zum Beispiel des Managements eines Krisenunternehmens abzustellen, um so besser Schadensbegrenzung betreiben zu können und kontrolliert die richtigen Schritte einzuleiten.

Die vorliegende Broschüre will krisenrelevante Verhaltensmuster und psychologische Mechanismen darstellen, Strategien und Vorgehensweisen zur Konfliktentschärfung und Krisenbewältigung aufzeigen und dies mit verhaltenstheoretischen und praktischen Hintergründen untermauern. Ziel ist es, für Verhaltensweisen zu sensibilisieren und mögliche Reaktionsmuster für bestimmte Situationen aufzuzeigen, um so besser mit der Krisensituation umgehen zu können.

Dr. Günter Lubos

Roman Gulumjan

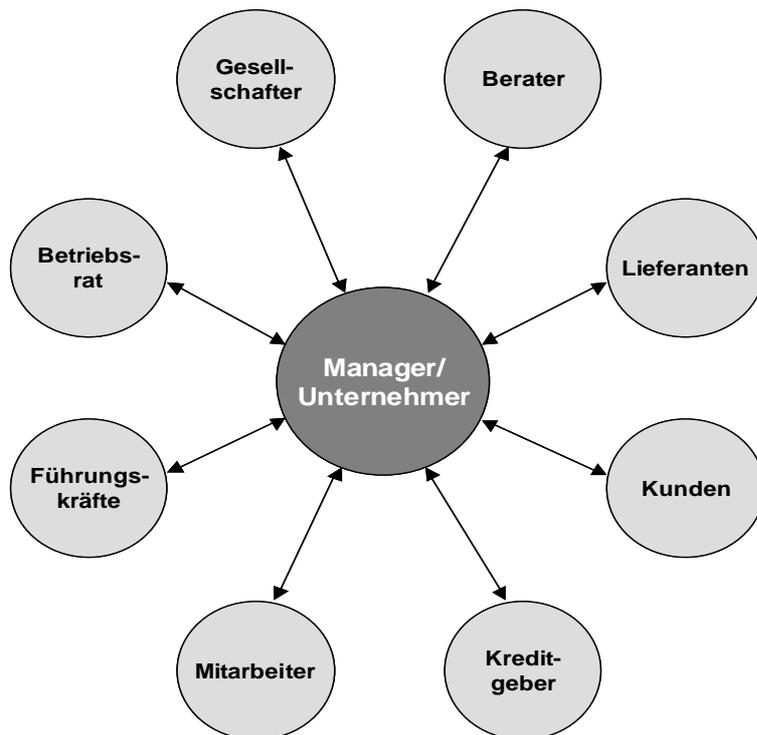
## 2 Verhalten von Menschen bei Unternehmenskrisen

Um die psychologisch relevanten Felder einer Unternehmenskrise beleuchten zu können, ist es zunächst erforderlich, einen Überblick über den Kreis der Betroffenen zu erhalten. Im Mittelpunkt der Verantwortung einer Krise stehen zunächst der oder die Manager beziehungsweise der Unternehmer. Um ihn herum gruppieren sich eine Vielzahl von Betroffenen und Beteiligten, die in unterschiedlicher Intensität von der Krise betroffen sind (Abbildung 1).

Sie alle stehen zueinander in Beziehungen, die durch die Krisensituation beeinflusst werden. Bereits ihre unterschiedlichen Interessenlagen führen zwangsläufig zu unterschiedlichen Verhaltensweisen. Die Tatsache, dass es sich bei den agierenden Personen um Menschen mit unterschiedlichen Charakteren handelt, prägt die anzutreffenden Verhaltensweisen zusätzlich.

Im Mittelpunkt der psychologischen Problematik steht dabei zunächst und vor allem der Manager oder Unternehmer. Er wird, ob zu Recht oder Unrecht, als der Verursacher der Krise gesehen und ist gleichzeitig derjenige, der zumindest zu Beginn der Krise die Verantwortung für die Krisenbewältigung trägt. Aus diesem Grund steht er sicherlich im Mittelpunkt des Interesses, da seine Verhaltensweisen und Interaktionen mit anderen Personen den psychologischen Verlauf des Krisenprozesses entscheidend prägen.

**Abb. 1: Stakeholder im Rahmen der Krise**



## 2.1 Persönliches Krisenerleben und mögliche Abwehrmechanismen bei Managern und Unternehmern

Gerät ein Unternehmen in eine existenzielle Krise, so wird diese von den verantwortlichen Managern oder dem Unternehmer sehr individuell erlebt und empfunden. Wird die Schieflage eines Unternehmens offensichtlich, so mündet dessen betriebswirtschaftliche Krise zwangsläufig in eine psychologische Krise seines Managements. Der Begriff Krise aus psychologischer Sicht lässt sich dabei als Verlust des seelischen Gleichgewichts beschreiben, den ein Mensch verspürt, wenn er mit Ereignissen konfrontiert wird, die er im Augenblick mit den ihm zur Verfügung stehenden Mitteln nicht bewältigen kann.

Die Unternehmenskrise rüttelt an der persönlichen Identität. In den meisten Fällen erleben die unmittelbar Beteiligten massive Verlustängste. Diese wirken sich bei einer Unternehmenskrise in drei wesentlichen Bereichen aus:

- Materielle Sicherheit
- Leistung und Arbeit
- Personelle Werte

Als Bedrohung der materiellen Sicherheit wird der Verlust des Arbeitsplatzes oder des Vermögens in Form der Anteile am Unternehmen gesehen. Während das zuerst Genannte vor allem auf den angestellten Manager zutrifft, kommt der zweite Aspekt zusätzlich bei inhabergeführten Unternehmen hinzu.

Die empfundene Bedrohung von Leistung und Arbeit resultiert daraus, dass das vom Manager oder Inhaber Geschaffene oder aus der Familie Übernommene unter Umständen in die Insolvenz geht. Damit stirbt ein Lebenswerk oder das Erbe aus vielen Familiengenerationen.

Die personellen Werte können in unterschiedlicher Weise betroffen sein. Ein Aspekt dabei ist die Tatsache, dass die Krise oder im Extremfall der Untergang des Unternehmens infolge der Insolvenz als persönliches Scheitern gesehen wird, das sich in einer erfolgsorientierten Gesellschaft nur schwer ohne Makel überstehen lässt. Auch ist es nicht mit dem Bild des „ehrbaren Kaufmanns“ vereinbar, dessen Handeln unter Umständen den Geschäftspartnern schadet und deren Vertrauen somit missbraucht.

Allerdings nehmen derartige Wertvorstellungen und ethische Grundhaltungen in ihrer Bedeutung ab und werden von deutlich nüchterneren Vorstellungen überlagert. Da es in Sanierungssituationen um erhebliche Finanzbeträge aber auch Karrieren geht, lassen sich derartige Wertmaßstäbe immer weniger anwenden.

Das Erkennen einer persönlichen Krisensituation ist Voraussetzung dafür, dass deren Folgen soweit wie möglich abgemildert werden können. Nur dadurch kann vermieden werden, dass eine persönliche Krise von Managern ein Unternehmen lähmt. Um zu beurteilen, ob beim Management des Unternehmens eine individuelle Krise vorliegt, können bestimmte Warnsignale herangezogen werden, die typischen Signale einer derartigen Persönlichkeitskrise sind:

- Kontaktabbruch oder „Bunkermentalität“
- Kommunikationsstörungen
- Begrenzte Wahrnehmungsfähigkeit („Tunnelsyndrom“)
- Eine negativ verzerrte Interpretation von Situationen und Umständen

- Das Gefühl, in der Falle zu sitzen
- Stimmungsschwankungen und Unruhe, Emotionalität
- Beeinträchtigung des Selbstwertgefühls

All diese Merkmale werden sich häufen oder erstmalig auftreten, wenn aus der Unternehmenskrise auch eine Persönlichkeitskrise der agierenden Personen im Unternehmen wird.

Um beim Auftreten derartiger Symptome Hilfestellung geben zu können, ist es wichtig, über die Dynamik des Krisenerlebens Bescheid zu wissen. Dies beginnt zunächst mit dem Erkennen der individuellen Krisenphase, in der sich ein Manager oder Unternehmer befindet.

### 2.1.1 Die Phasen des individuellen Krisenerlebens

Jeder Manager oder Unternehmer wird die Krisensituation meist in mehreren Phasen erleben und empfinden. Diese lassen sich, abgeleitet aus den Phasenmodellen der Psychologie, auch für die Krise folgendermaßen systematisieren:

- Schock
- Verleugnung
- Auflehnung
- Verhandlung
- Depression
- Akzeptanz
- Aktivität

In der **Schockphase** wird dem Manager oder dem Unternehmer zum ersten mal bewusst, in welcher schwieriger Situation sich das Unternehmen befindet. Meist wird diese Schockerfahrung von außen angestoßen, indem Banken die Kreditkündigung androhen oder im Rahmen eines Bankengesprächs einschneidende Veränderungen im Unternehmen einfordern. In selteneren Fällen resultiert der Schock aus eigener Erkenntnis. Konkret geht mit der Schockphase die Unfähigkeit einher, die Situation zu begreifen, klar zu denken, zu planen und zu handeln. Gerade bei inhabergeführten Unternehmen beinhaltet der Schock die Selbsterfahrung, dass dem bekannten und über Jahre vertrautem System der akute Zusammenbruch droht. Hat der Unternehmer in der Vergangenheit einen patriarchalisch bis autoritären Führungsstil praktiziert, so ist die Erfahrung einer derartigen Bedrohung um so einschneidender. Er nimmt die Wirklichkeit als erdrückend und überwältigend wahr. Die Reaktion sind Gefühle der Hilflosigkeit, der Angst und im Extremfall von Panik. Er sieht ein über Jahre aufgebautes Image ins Wanken gebracht. Seine soziale Stellung, die sich unter anderem in der Mitgliedschaft in Vereinen, Verbänden oder sonstigen öffentlichen Organisationen ausdrückt, wird akut bedroht. Oft überwiegt die Furcht vor einer sozialen Ächtung die Angst vor den wirtschaftlichen Folgen. Es ist nachvollziehbar, dass dies nicht gerade die Voraussetzungen sind, die man benötigt, um überlegt und sachgerecht entscheiden zu können.

Hinzu gesellt sich ein Gefühl der Enttäuschung, da sich Geschäftspartner ange-

sichts der geänderten Situation distanzieren und einen wesentlich formelleren Umgangston anschlagen. Je enger die Beziehungen in der Vergangenheit waren und je kleiner der soziale Raum dimensioniert ist, desto ausgeprägter trifft diese Erfahrung. Allein die Größe einer Stadt, in der das Unternehmen seinen Sitz hat, kann erhebliche Auswirkungen auf das Verhalten eines Unternehmers haben. In einer Kleinstadt mit unmittelbaren sozialen Kontakten wird sich der Unternehmer anders verhalten als in einer Großstadt, in der er kaum bekannt ist und nicht im täglichen Leben seinen Mitarbeitern permanent begegnet.

Der angestellte Manager hat es in dieser Situation etwas einfacher. Vor allem, wenn er räumlich mobil ist. Er kann dem Makel des Scheiterns durch Schaffung von räumlicher Distanz zumindest vordergründig entfliehen. Natürlich kann auch er sich den Folgewirkungen auf seine Karriere nicht gänzlich entziehen, da sich die Probleme in der Branche herumsprechen oder sich in Zeugnissen oder Referenzen negativ abbilden.

An die Schockphase schließt sich die **Verleugnungsphase** an. Die Tatsache, dass sich das Unternehmen in einer existenziellen Krise befindet, wird negiert. Die Situation wird als konjunktureller Einbruch gesehen, der nichts mit der existenziellen Bedrohung zu tun hat und lediglich vorübergehender Natur ist. Das Management vertraut auf die Selbstheilungskräfte des Marktes und will die Realität nicht sehen. Dies kann in einem paralytischen Zustand gipfeln, der es den handelnden Personen unmöglich macht, Entscheidungen zu treffen und handlungsfähig zu sein. In dieser Phase wird oft ein letzter verzweifelter Versuch gemacht, die Konfrontation mit der Realität zu vermeiden. Auch in dieser „Vogel Strauß“-Phase steht das Management einschneidenden Ratschlägen zur Bewältigung der Krise noch sehr reserviert gegenüber.

In der Phase der **Auflehnung** blickt man den Tatsachen ins Auge und versucht, das Problem zu lösen. Dabei ist jedes Mittel und jede Vorgehensweise recht, die auch nur mit einer minimalen Erfolgswahrscheinlichkeit aufwarten kann. Entscheidungen werden hitzig und unter hohem emotionalem Druck getroffen und nur unzureichend auf ihre Sinnhaftigkeit überprüft. Die Gefahr, dass Fehler gemacht werden, ist in dieser Phase besonders hoch. Alle Beteiligten sind hochgradig angespannt und neigen zu emotionalen Überreaktionen. Gerade in dieser Phase kommt es oftmals zu Konflikten zwischen dem Management auf der einen Seite und Banken oder externen Beratern auf der anderen Seite.

Oft wird in dieser Phase des Krisenerlebens versucht, Standpunkte auf Basis rechtlicher Überlegungen durchzusetzen. Diese Vorgehensweise ignoriert die tatsächlichen Macht- und Einflusskonstellationen völlig, verschafft den Betroffenen jedoch das Gefühl, „etwas getan zu haben“ und reduziert die Empfindung, schutzlos Ereignissen und Vorstellungen ausgeliefert zu sein, die man nicht beeinflussen kann.

An die Auflehnungsphase schließt sich die Phase der **Verhandlung** an. Sie ist gekennzeichnet durch die Auseinandersetzung mit der Realität, die Suche nach Lösungen, Alternativen und Auswegen. Das Management ist zum ersten Mal bereit, sich helfen zu lassen. In dieser Phase ist es sinnvoll, erste Sofortmaßnahmen zur Begrenzung von Krisenfolgen zu definieren und einzuleiten. Die Krisenbewältigung tritt hier zum ersten Mal in eine produktive Phase.

Als weiterer Abschnitt im Ablauf der Krise kann sich die Phase der **Depression** anschließen. Sie kommt vor allem dann zum Tragen, wenn die ersten Sofortmaßnahmen oder Verhandlungen nicht den erwünschten Erfolg zeigen. Hier kann sich schnell eine Stimmung der Frustration entwickeln. Das Management

sieht wenig Hoffnung für eine erfolgreiche Bewältigung der Krise und verfällt sogar in depressive Zustände. In dieser Situation fällt es den Betroffenen im Unternehmen schwer, sich zu Aktivitäten aufzuraffen. Hilfestellung in Form von Zuversicht und Optimismus - sofern sie nicht völlig den Realitäten zuwider laufen - sind in dieser Phase ein notwendiger Impuls, um das Management wieder „ins Boot zu holen“.

Die **Akzeptanz** der Situation ist der erste Schritt, um aktive Krisenbewältigung zu betreiben. Vergangenheitsbewältigung ist in ausreichendem Maße erfolgt und man richtet den Blick wieder nach vorne. Das Festhalten an den bisherigen Sichtweisen wird aufgegeben. Die Tatsachen und Fakten werden anerkannt. Im emotionalen Bereich wird das Management jedoch noch den rationalen Erkenntnissen hinterherhinken. Bitterkeitsgefühle hinsichtlich der gemachten Erfahrungen und Angstgefühle vor der neuen Situation dominieren noch die emotionale Stimmungslage. Die emotionale Gesamtsituation ist noch labil, wenngleich die psychologische Talsohle durchschritten wurde und man Licht am Ende des Tunnels erblickt.

Sind alle bisher genannten Phasen durchlaufen, so schließt sich als letzte Phase die der **Aktivität** an. Die Verantwortungsträger im Management verabschieden konkrete Maßnahmen, beziehungsweise setzen definierte Maßnahmen zielgerichtet um. Die Planung von zukunftsorientierten Schritten wird aktiv verfolgt.

Natürlich sind die dargestellten Phasen idealtypische Ausprägungen. Sie können sich überschneiden, in einem schnellen oder langsamen Ablauf durchlebt werden oder sich wie in einer Schleife in verschiedenen Zeitabständen der Krise wiederholen. Die Verarbeitung jeder einzelnen Phase ist dabei aber Voraussetzung für den Verlauf der weiteren Phasen. Erfolgt diese Verarbeitung nicht, so besteht die Gefahr, dass das Management in einer Phase stecken bleibt und damit die Krisenbewältigung verzögert oder gestoppt wird.

Gerade weil Unternehmenskrisen wenig Zeit zum Handeln lassen, ist es erforderlich, zu verhindern, dass durch diese individuelle und persönliche Krisensituation die knappen zeitlichen Ressourcen gebunden oder verbraucht werden und die persönliche Energie in die „falsche“ Richtung gelenkt wird. Daher ist es im Interesse aller Betroffenen, nicht nur des Managers oder Unternehmers, alles zu versuchen, um zunächst durch Hilfestellungen, aber auch durch personelle Maßnahmen die Phasen möglichst schnell bis zum Punkt der Aktivität zu treiben. Gelingt dies nicht, so werden personelle Konsequenzen losgelöst von Überlegungen zur fachlichen Kompetenz unumgänglich.

### **2.1.2 Mögliche Abwehrmechanismen im Rahmen des individuellen Krisenempfindens**

Hat sich eine Unternehmenskrise manifestiert, so entwickeln die agierenden Personen insbesondere auf der Managementebene zwangsweise Abwehrmechanismen, deren Sinn darin besteht, die Situation aus ihrer jeweils bestmöglichen Sicht zu handhaben. Oft erscheinen die dabei auftretenden Verhaltensweisen wenig rational, vielmehr kontraproduktiv und die Sanierung eher behindernd als unterstützend. Alle erkennbaren Abwehrmechanismen stellen letztendlich eine Flucht vor der Wirklichkeit dar und werden oft von außerhalb als völliger Realitätsverlust erlebt. Der Manager oder Unternehmer blockiert damit sinnvolle

Lösungen. Man „erreicht“ ihn nicht, da die am Sanierungsprozess Beteiligten gleichsam aneinander vorbeireden. Bei den Außenstehenden führt dies zu dem Gefühl, der Manager „weiß eigentlich nicht, was Sache ist“.

Derartige Abwehrmechanismen haben eine individuelle Schutzfunktion, die es den Betroffenen erst ermöglichen, mit Angst vor Veränderungen und bevorstehenden Umbrüchen umzugehen. Sie sind notwendig, damit Personen überleben und sich zurechtfinden. Wird das System der Abwehrmechanismen allerdings starr, wird der Mensch lernunfähig und Opfer dieser Mechanismen. In der Psychologie lassen sich dabei folgende Grundformen beschreiben, die in einer Unternehmenskrise relevant sein können:

- Rationalisierung
- Verdrängung
- Vermeidung
- Verleugnung
- Identifikation
- Fixierung
- Verschiebung

Bei der **Rationalisierung** des Geschehens werden durch den Manager für die Entstehung einer Situation scheinbar rationale Gründe aufgeführt, die an die Stelle uneingestandener Motive treten. So begründet er die Probleme des Unternehmens in dieser Phase mit negativen Einflüssen des Marktes bis hin zu Verschwörungsszenarien des Wettbewerbs, ohne realisieren zu wollen, dass vor allem interne Probleme und eigene Fehlentscheidungen das Unternehmen in die Schieflage gebracht haben.

Bei der **Verdrängung** werden Bewusstseinsinhalte gleichsam „gelöscht“, da sie eine persönliche Gefährdung bedeuten könnten. Unangenehme Tatsachen werden gleichsam ausgeblendet und nicht wahrgenommen. Damit wird das Management handlungsunfähig, da durch Ignorieren das Problem nicht gelöst, sondern nur zeitlich verschoben wird. Außenstehende empfinden dies als Tatenlosigkeit eines überforderten Managements, das nicht weiß, was zu tun ist und welche Prioritäten bei Entscheidungen zu setzen sind. Manchmal gehen Manager in dieser Situation ihrem routinemäßigen Tagesgeschäft nach, obwohl die Konzentration auf sanierungsrelevante Themen erforderlich wäre.

Aus Angst vor Enttäuschung oder Kränkung kann es zur sogenannten **Vermeidung** kommen. Dabei werden aus einem Misserfolgserlebnis unverhältnismäßig starke Konsequenzen gezogen. Man will nicht nochmals in die gleiche Situation kommen und zieht aus einem Misserfolg unangemessene Konsequenzen. Stellt ein Manager oder geschäftsführender Gesellschafter seine Führungsposition im Rahmen der Krise zur Verfügung, so kann ein derartiger Abwehrmechanismus dahinterstehen. Er will damit verhindern, dass er nach einer Reihe von erlebten Frustrationen nochmals in vergleichbare Situationen kommt. Natürlich ist ein derartiger Abwehrmechanismus durchaus produktiv, wenn der Manager oder Unternehmer Teil des Problems ist. Er greift jedoch meist sehr spät, nämlich dann, wenn andere Mechanismen wie die Verleugnung verbraucht sind oder nicht mehr wirken.

Im Rahmen einer **Verleugnung** wird zum Schutz und zur Pflege des Selbstbildes die Realität nur verzerrt gesehen oder bestimmte Aspekte werden nicht beachtet. Der Manager oder Unternehmer negiert zum Beispiel bestimmte Tatsachen im Zusammenhang mit der Krise, weil nicht sein kann, was nicht sein darf. Dieser Schutzwall wird vor allem zu Beginn einer Krisensituation aufgebaut und ist eher schwer zu durchdringen. Verleugnung und Verdrängung sind dabei Mechanismen, die in ihrer Ausprägung sehr nah beieinander liegen.

Krisen führen beim Management zum Erleben von Frustration. Ihre Wurzel kann die Frustration in vielen Gründen haben. So kann sie daraus resultieren, dass Ziele wie zum Beispiel Umsatz oder Gewinn nicht erreicht werden, dass man in hohem Maße Fremdbestimmung feststellt und nur geringe Handlungsspielräume hat oder die Sanierung nicht die geplanten Fortschritte aufweist. Ein daraus resultierender Abwehrmechanismus kann die **Identifikation** sein. Frustrierte Bedürfnisse, zum Beispiel nach Anerkennung, werden kompensiert, indem man sich mit einer Person gleichsetzt, die Erfolg hat. Eigenschaften und Eigenheiten dieser Person werden nachgeahmt. In der Krise kann dies dazu führen, dass sich ein Manager mit Dingen beschäftigt oder Entscheidungen trifft, die in hohem Maße auf Unverständnis stoßen. Ein typisches Beispiel ist die Beschaffung eines neuen, den wirtschaftlichen Gegebenheiten in keiner Weise, weil völlig überdimensionierten Dienstwagens für den Manager oder Unternehmer. Dieser Vorgang bringt gleichsam zum Ausdruck, dass man sich über ein Statussymbol mit dem Leiter eines erfolgreichen Unternehmens identifizieren möchte. Dass dieses Verhalten von seiner Außenwirkung völlig kontraproduktiv wirkt, braucht nicht näher erläutert zu werden.

Kommt es zur **Fixierung**, so wird starr an einer Idee oder an einer Verhaltensweise festgehalten. Die Entscheidungsträger klammern sich an bestimmte Überlegungen und Konzepte und versperren damit den Weg für alternative Lösungen, da sie nur noch eine Option verfolgen. Meist fixiert man sich dabei auf die angenehmste oder am wenigsten verändernde Option. Ein typisches Beispiel ist hierfür häufig ein Problemlösungsverhalten, indem man versucht, die wirtschaftlichen Schwierigkeiten durch eine optimistische Umsatzplanung rechnerisch zu überwinden. Damit wird es möglich, gravierende Einschnitte und damit unangenehme Entscheidungen und Gespräche im Bereich des Personals zu vermeiden. Das Management lässt sich oft nur mühsam von der Fixierung auf diese Option abbringen.

Bei der **Verschiebung** werden auf eine oder mehrere Personen gerichtete Emotionen auf andere Personen „verschoben“, da sie nicht risikolos geäußert werden können. Eine typische Situation ist beispielsweise, dass Manager oder Unternehmer bei Bankengesprächen oder Bankensitzungen in die Situation geraten, bei der sie in erheblichem Maße „Dinge schlucken müssen“, ohne dass sie in der aus ihrer Sicht angemessenen Weise reagieren können. Sie haben sich dabei richtigerweise emotional so unter Kontrolle, dass sie nicht durch unbedachte Äußerungen zum falschen Zeitpunkt und vor dem falschen Personenkreis die Existenz des Unternehmens gefährden. Dies bedeutet jedoch gleichzeitig, dass sie in erheblichem Maße Frustrationen und Emotionen anstauen, mit der Folge, dass sich diese im Umfeld der Mitarbeiter, aber auch der eigenen Familie entladen können. Noch so besonnene Führungskräfte oder Unternehmer werden von ihrer unmittelbaren Umgebung auf einmal als reizbar, emotional und aggressiv empfunden. Dies kann zur Folge haben, dass enge Mitarbeiter, die zur

Bewältigung der Krise dringend benötigt werden, vor den Kopf gestoßen und demotiviert werden, ohne dass es dafür Gründe in deren eigenem Verhalten gibt. Unternehmensintern wird dies als Überforderung des Managements zur Situationsbewältigung empfunden.

## **2.2 Managertypologien und ihre konkreten Verhaltensmuster in der Krise**

Die dargestellten Phasen der Unternehmenskrise und die möglichen Abwehrmechanismen haben zunächst einen hohen Grad an Allgemeingültigkeit und dienen zum Verständnis der psychologischen Ausgangssituation. Zu erkennen, in welcher Phase sich die Entscheidungsträger im Unternehmen befinden, ermöglicht eine erste Abschätzung, wie schnell sich konkrete und zielführende Maßnahmen einleiten lassen und mit welcher Energie die Entscheidungsträger sich überhaupt mit den sachlichen Problemen befassen können.

Um die Frage wirklich konkret klären zu können, in welchem Maße sich eine Sanierung mit dem bestehenden Management umsetzen lässt, sind jedoch weitere Erkenntnisse über die handelnden Personen erforderlich, die sehr stark individuelle Ausprägungen haben. Dabei können unterschiedliche Faktoren eine Rolle spielen:

- Risikobereitschaft und Grad der persönlichen Betroffenheit
- Alter und Lebenserfahrung
- Persönliches Wertesystem

Der Grad der persönlichen Betroffenheit steht in engem Zusammenhang mit den Risiken, die Manager oder Inhaber in Zusammenhang mit der Krisensituation eingehen. Diese ergeben sich zunächst aus der Organstellung in Form eines persönlichen Haftungsrisikos, zum Beispiel für nicht abgeführte Sozialabgaben und Steuern. Die damit einhergehenden finanziellen Auswirkungen können in ihrer Auswirkung noch übertroffen werden, wenn es um eine mögliche Insolvenzverschleppung, (angebliche) Untreue oder Kreditbetrug etc. geht. Die Bereitschaft, sich dem Punkt des maximalen Risikos anzunähern, wenn man damit in der Lage ist, das eigene Unternehmen und Vermögen zu retten, ist sicherlich bei Inhabern anders ausgeprägt als bei angestellten Managern. Letztere verlieren im äußersten Fall einer Insolvenz ihren Arbeitsplatz. Der Umfang des Verlustes ist bei rechtzeitigem Handeln kalkulierbar. Er betrifft „nur“ das Renommee und die kurz- bis mittelfristige Berufsperspektive. Ein gescheiterter Manager hat es einfacher, eine neue Tätigkeit zu finden, als ein gescheiterter Unternehmer. Dieser muss persönliche Sicherheiten stellen oder wird aus solchen im Falle des Scheiterns in Anspruch genommen. Daraus lässt sich zunächst der Rückschluss ableiten, dass die Risikobereitschaft bei Inhabern eine andere sein wird, als bei externen Managern.

Das Alter und die damit einhergehende Lebens- beziehungsweise Berufserfahrung spielen ebenfalls eine Rolle für das individuelle Verhalten der Beteiligten. Ein jüngerer Manager oder Unternehmer, der das Berufsleben eigentlich noch vor sich hat, wird sich in seinen Verhaltensmustern von demjenigen unterscheiden, dessen berufliche oder unternehmerische Laufbahn altersbedingt zu Ende geht. Auf der anderen Seite wird ein älterer Unternehmer nur begrenzt bereit sein, seine Altersversorgung als Sicherheit zu geben, hat er doch im Falle eines

Scheitern der Sanierung nicht mehr genügend Berufszeit vor sich, um diese wieder aufzubauen.

Auch das persönliche Wertesystem wirkt sich auf die Verhaltensmuster aus. Analysiert man Insolvenzen, so stellt man fest, dass derartige Wertesysteme keine Selbstverständlichkeit sind. Die Bandbreite negativer Abweichungen reicht dabei von der Verbringung von Vermögensteilen bis zur Bilanzmanipulation. Wenn im Rahmen einer Sanierung derartige Sachverhalte bekannt werden, so führt dies oft zu erheblichen Vertrauenskrisen, die trotz objektiver Sanierbarkeit eines Unternehmens zu dessen Zusammenbruch führen können.

Die dargestellten Faktoren und Verhaltensmuster lassen sich in unterschiedlicher Weise kombinieren und führen in der Praxis zu bestimmten Typologien, die das Verhalten von Managern und Unternehmern in der Krise beschreiben. Sie lassen sich wie folgt systematisieren:

- Einsichtiger Kämpfer
- Uneinsichtiger Steher
- Konsequenter Negierer
- Überforderter Erbe
- Permanenter Zauderer
- Kontraproduktiver Bremser
- Krimineller Verdunkler

Der „**einsichtige Kämpfer**“ ist ein Typus, der über umfassende berufliche Erfahrungen verfügt, aufgrund derer er grundsätzlich in der Lage ist, ein Unternehmen zu führen. Aus dieser Situation heraus hat er berufliche Alternativen, die er im Falle eines Scheiterns der Sanierung nutzen kann. Er ist letztendlich nicht mit der Führung des Unternehmens als solche, sondern mit der Sanierungssituation überfordert. Aufgrund seines bisherigen Werdegangs fehlen ihm die einschlägigen Kenntnisse und Erfahrungen. Dies führt dazu, dass er in bester Absicht, das Unternehmen zu retten, inhaltliche und taktische Fehler begeht, die unter Umständen die Situation verschlimmern. Da dieser Typus über ausreichende Einsichtsfähigkeit und Lernbereitschaft verfügt, ist er Ratschlägen gegenüber aufgeschlossen und man kann mit ihm gemeinsam die erforderlichen Sanierungsmaßnahmen im Unternehmen umsetzen.

Der „**uneinsichtige Steher**“ hat ebenfalls die feste Absicht und den guten Willen, das Unternehmen zu retten. Ihn zeichnet eine umfassende Berufs- und Lebenserfahrung aus. Er erkennt zwar den Ernst und die Dramatik der Situation. Bei der Lösung greift er jedoch auf Methoden und Vorgehensweisen zurück, die zu früheren Zeitpunkten zielführend waren, aber für die Sanierung nicht problemadäquat sind. Da er wenig einsichtsfähig ist, werden Ratschläge von innerhalb und außerhalb des Unternehmens in die eigenen Überlegungen nicht einbezogen. Befindet er sich altersbedingt am Ende seines beruflichen Weges, so kommt der Wille hinzu, zu beweisen, dass er sehr wohl in der Lage ist, das Unternehmen selbst zu retten. Problematisch an dieser Verhaltensweise ist die Tatsache, dass viel Zeit vergeht, bis die richtigen Schritte eingeleitet werden.

Der Typus des „**konsequenten Negierers**“ stellt für jede Sanierung ein gravierendes Problem dar. Er sieht die Brisanz der Situation nicht oder will sie nicht

sehen. Erkenntnisse über die Verlustentstehung werden negiert, die Problemsituation wird als lediglich vorübergehend eingeschätzt, die eingesetzten Analysemethoden als nicht problemgerecht betrachtet und die Notwendigkeit einschneidender Maßnahmen abgestritten oder abgemildert. Wenn es zwischen den Beteiligten bereits an Konsens über die Bewertung der Ausgangslage fehlt, ist es naturgemäß ein noch weiter Weg zur Lösung von Problemen und zur Realisierung des Turn Around. Der Umgang mit einem derartigen Management ist besonders zeitintensiv und in der damit einhergehenden Konfliktsituation wenig konstruktiv.

Der „**überforderte Erbe**“ hat die Leitung des Unternehmens aufgrund seiner Familienzugehörigkeit übernommen. Er ist im theoretischen Bereich gut ausgebildet, verfügt aber aufgrund seines geringeren Lebensalters nur über begrenzte Berufserfahrung. Erst recht mangelt es ihm daher an praktischen Kenntnissen im Krisenmanagement. Er möchte seine berufliche Karriere nicht als erstes mit einem dramatischen Scheitern beginnen und seinen restlichen Lebens- und Berufsweg mit den persönlichen, finanziellen und familiären Folgen eines Scheiterns belasten. Das dargestellte Grundmuster kann sich in der Krisensituation in zwei unterschiedlichen Verhaltensweisen ausprägen. Zum einen ist er in Kenntnis seiner Situation bereit, sich helfen zu lassen bis hin zur schnellen Abgabe der Führungsverantwortung an einen externen Manager. In der negativen Ausprägung will er sich und seiner Umwelt beweisen, dass er zur Sanierung des Unternehmens in der Lage ist, obwohl es ihm dabei objektiv an den Voraussetzungen mangelt. Dies kann vor allem zum Tragen kommen, wenn der oder die Vorgänger in der Führung des Unternehmens noch tätig sind. Der damit möglicherweise einhergehende Generationskonflikt verschärft die Situation zusätzlich.

Der „**permanente Zauderer**“ sieht grundsätzlich die Brisanz der Unternehmenssituation und schließt sich auch den Erkenntnissen externer Dritter an. Allerdings zögert er, die erforderlichen Entscheidungen zu treffen und damit die Sanierungsmaßnahmen umzusetzen. Zielgerichtetes Entscheiden und Handeln ist jedoch genau die Aufgabe, die dem Management in der Sanierungssituation zukommt. Insofern sind derartige Verhaltensweisen äußerst kontraproduktiv und können sich als ausgesprochene Zeitfalle bei der zügigen Maßnahmenumsetzung erweisen.

Der „**kontraproduktive Bremser**“ erkennt grundsätzlich den Ernst der Lage, ist jedoch nicht bereit, im erforderlichen Umfang Veränderungen herbeizuführen. Er geht dabei noch einen Schritt weiter als der Zauderer, da er permanent nach Gründen sucht, um eingeleitete Maßnahmen aktiv zu verzögern oder sogar zu stoppen. Die kontraproduktive Wirkung seines Verhaltens auf den Erfolg der Sanierung ist damit mehr als offensichtlich.

Die schlimmste Verhaltensausprägung weist der „**kriminelle Verdunkler**“ auf. Hier ist mit bewusster Manipulation von Daten zu rechnen, um bestimmte Ziele zu erreichen. Wird dies offensichtlich, so fehlt allen Betroffenen die verlässliche Daten- und Informationsbasis, um die erforderlichen Entscheidungen zu treffen. Gleichzeitig geht mit dieser Erkenntnis ein völliger Vertrauensverlust in das Management einher, der die Erfolgswahrscheinlichkeit der Sanierung drastisch reduziert.

Die Einordnung von Managern und Unternehmern nach derartigen Verhaltensmustern und Typologien ist kein Selbstzweck. Sie erleichtert es den Betroffenen

einer Sanierung, Strategien und Vorgehensweisen zu entwickeln, um mit der jeweiligen Situation oder den Managern und Unternehmern so umgehen zu können, dass das Sanierungsziel mit möglichst geringen Reibungsverlusten erreicht werden kann und man sich auf die möglichen Verhaltensweisen frühzeitig einstellen kann.

## **2.3 Systematisierung der Konfliktentstehung als Voraussetzung zur späteren Konfliktbewältigung**

Das Erkennen und Bewältigen eines Konfliktes setzt voraus, dass man dessen Ursachen, Ebenen und Abläufe erfasst. Erst dann ist ein guter Krisenmanager in der Lage, eine problemgerechte Vorgehensweise zu entwickeln und den Konflikt zu lösen und sich auf das Wesentliche zu konzentrieren. Dabei ist zu beachten, dass sich Konflikte in verschiedenen Phasen eines Sanierungsprozesses unterschiedlich ausprägen. So dominieren zu Anfang des Sanierungsprozesses andere Konfliktfelder als dies bei einem weiten Fortschritt der Sanierung der Fall ist. Aus der Praxis lassen sich durchaus zeitliche Konfliktmuster ableiten, die deren typischen Verlauf charakterisieren. Die dargestellten Konfliktkategorien sind idealtypische Ausprägungen, die sich in der Praxis in fast allen Fällen überlagern und manchmal schwierig voneinander zu trennen sind.

### **2.3.1 Mögliche Konfliktursachen**

Eine erste Systematisierung von Konflikten setzt bei der Frage an, was deren tiefere Ursache ist. Oft wird der Konflikt als solches zur Kenntnis genommen oder erlebt, aber nicht erkannt, was ihn letztendlich auslöst. Dies zu wissen ist aber die wesentliche Voraussetzung, um Lösungen zu entwickeln. Ohne Kenntnis der Konfliktursachen laufen die Betroffenen und Beteiligten Gefahr, aneinander vorbeizureden oder mit falschen Handlungsmustern zu agieren. Konflikte lassen sich nach ihrer Entstehungsursache folgendermaßen kategorisieren:

- Beurteilungskonflikte
- Zielkonflikte
- Rollenkonflikte
- Verteilungskonflikte
- Beziehungskonflikte

Um eine Situation oder einen Sachverhalt adäquat einschätzen zu können, bedarf es eines breiten Spektrums an Informationen. Werden Sachverhalte lediglich aus einer Perspektive wahrgenommen, weil entsprechendes Fach- und Hintergrundwissen fehlen, kann es leicht zu Fehleinschätzungen kommen. Eine solch unterschiedliche Wahrnehmung und Einordnung von Problemen führt zu **Beurteilungskonflikten**.

Der gravierendste Beurteilungskonflikt bei einer Sanierung liegt dann vor, wenn auf Basis gleicher Informationen ein Teil der Betroffenen zu dem Schluss kommt, das Unternehmen ist sanierbar, der andere Teil jedoch genau den gegenteiligen Schluss zieht. Aber auch unternehmensintern sind Beurteilungskonflikte denkbar, wenn die Unternehmensleitung aufgrund der wirtschaftlichen Schieflage des

Unternehmens einen Personalabbau als zwingend notwendig erachtet, die Arbeitnehmervertreter die Situation jedoch anders einschätzen und ihre Zustimmung zu den notwendigen Maßnahmen aufgrund ihrer eigenen Beurteilung verweigern.

Einer der häufigsten Konflikte ist der **Zielkonflikt**. Dieser entsteht dann, wenn verschiedene Parteien unterschiedliche Zielsetzungen verfolgen. Die Einigung auf ein Ziel erfordert von allen Beteiligten ein gewisses Maß an Kompromissbereitschaft. Ohne diese Bereitschaft sind Konfrontationen und Machtkämpfe unausweichlich. Der klassische Zielkonflikt in der Sanierung liegt in den unterschiedlichen Interessen zwischen dem Unternehmen und seinen Gesellschaftern einerseits und den Fremdkapitalgebern andererseits. Ziel des Unternehmens ist es, seine Finanzierungsprobleme möglichst durch Nutzung externer Finanzierungsquellen zu lösen und so einen Teil der Risiken extern zu platzieren. Intention der Banken ist gerade das Gegenteil hiervon. Sie streben nach einer Begrenzung der eigenen Risiken. Da kaum eine Sanierung ohne „fresh money“ möglich ist, ist dieser Konflikt mithin auch einer der häufigsten in der Krise.

Jeder Mensch muss in seinem Leben mehreren sozialen Rollen nachkommen, in der Arbeitswelt gleichermaßen wie im Privatleben. Gerade im Arbeitsalltag zeigt sich oftmals eine Diversifikation unterschiedlicher Rollen, wie zum Beispiel die eines Vorgesetzten, eines Kollegen oder eines Mitarbeiters. Die Vorgesetzten einer Führungskraft treten dieser in ihren Erwartungen meist anders gegenüber als die Kollegen beziehungsweise Mitarbeiter. Diesen zum Teil widersprüchlichen Interessen gleichermaßen nachkommen zu müssen, kann dann leicht zu einem **Rollenkonflikt** führen.

Ein häufiger Rollenkonflikt in einer Sanierungssituation ist der eines angestellten Geschäftsführers. Dieser ist auf der einen Seite mit den Vorstellungen seiner Gesellschafter konfrontiert, die den Werterhalt ihrer Anteile als oberste Aufgabenstellung für den Geschäftsführer sehen und erwarten, dass er die Fremdkapitalseite möglichst „clever“ managt. Gleichzeitig erwarten die Banken, dass er ihre Vorstellungen und Wünsche entsprechend berücksichtigt. Das Ganze geschieht vor dem Hintergrund, dass der Geschäftsführer selbst in einer für ihn persönlich prekären Situation ist. Er unterliegt aus dem Insolvenzrecht entsprechenden Pflichten, die ihn in seiner eigenen Existenz bei entsprechenden Verstößen empfindlich treffen können. Für ihn stellt sich die Frage, wie er diese unterschiedlichen Erwartungshaltungen einordnen soll und welche Rolle er dabei spielen kann und soll.

Eine weitere Konfliktausprägung ist der sogenannte **Verteilungskonflikt**. Auch hier gibt es eine klassische Ausprägung, die sich meist in der Gruppe der Finanzgläubiger manifestiert, wenn es darum geht, die Sicherheiten des Unternehmens zuzuordnen beziehungsweise zu verteilen. Hier werden Diskussionen geführt, welcher Zeitpunkt maßgeblich für die Sicherheitenaufteilung ist, welche Qualität die Sicherheiten haben und wie kongruent Sicherheiten und Risiken sind.

Jede Sanierung wird von Menschen getragen und umgesetzt, deren Wertevorstellungen, Bedürfnisse, Einstellungen und Verhaltensweisen ganz individuell ausgeprägt sind. Verschiedene Persönlichkeiten und ihre speziellen Eigenarten sind nicht selten Anlass für Auseinandersetzungen. Wenn sich zwei Menschen nicht „riechen“ können und die „Chemie“ nicht stimmt, dabei aber keine Möglichkeit haben, sich aus dem Weg zu gehen, kommt es oft zu einem **Beziehungskonflikt** zwischen verschiedenen Personen. Dieser kann besonders schnell zu

einer Eskalation fern von sachlichen Themen führen und die eigentliche inhaltliche Problemstellung überlagern. Besonders das hohe Maß damit verbundener Emotionalität erschwert die Findung sachgerechter Lösungen.

Ein klassischer Beziehungskonflikt in der Sanierung ist die Entfremdung zwischen dem Unternehmer und dem ihn betreuenden Berater des Kreditinstituts. Die Bankenseite fühlt sich getäuscht und enttäuscht, weil die optimistischen Ankündigungen des Unternehmens nicht eingetroffen sind und lange Zeit noch aufrecht erhalten wurden. Der Unternehmer oder Manager fühlt sich „verraten“, weil die Bank angesichts der Krise ihr Engagement zurückführen oder beenden will. Für beide Sichtweisen gibt es rational nachvollziehbare Gründe, die jedoch durch die Beziehungsproblematik völlig überlagert werden.

Typisch für eine Krise ist die Tatsache, dass eine Vielzahl von Betroffenen Befürchtungen vor dem Verlust von Kapital, Arbeitsplatz oder Image haben. Daraus resultieren die bereits dargestellten unterschiedlichen Interessenlagen, welche wiederum per se zu Konflikten bei den Beteiligten führen und sich durch das Aufeinandertreffen unterschiedlichster Charaktere noch verstärken können. Konflikte in unterschiedlicher Intensität und Ausprägung werden damit automatisch zu einer Begleiterscheinung jeder Sanierung, deren Bewältigung abseits aller betriebswirtschaftlicher Fragestellungen zu einer wesentlichen Schlüsselgröße für die Bewältigung der Krise wird.

Konflikte werden in vielen Fällen als destruktiv angesehen und aus diesem Grunde umgangen oder vermieden. In Krisenzeiten sind sie allerdings an der Tagesordnung und unvermeidbar. Konflikte eröffnen aber auch Chancen, indem sie Klärung und Raum für Veränderung schaffen. Der von vielen Mitarbeitern im Rahmen einer Sanierung geäußerte Satz, dass man froh ist, dass es nunmehr zu Veränderungen kommt, zeigt, dass es bereits in der Vergangenheit inhaltliche Konflikte gab, die nicht ausgetragen, sondern unter den Teppich gekehrt wurden. Die Fähigkeit zum Umgang mit Konflikten wird damit zu einem wesentlichen Bestandteil eines aktiven und erfolgreichen Krisenmanagements. Gute Krisenmanager sowohl im Unternehmen als auch auf der Kreditgeberseite zeichnen sich dadurch aus, dass sie über Fähigkeiten verfügen, konfliktträchtige Situationen zu entschärfen und zu lösen. Nur dann wird auch der inhaltliche Turn Around gelingen.

### **2.3.2 Die unterschiedlichen Konfliktebenen und deren Auswirkungen in der Sanierung**

Außer nach den Ursachen lassen sich Konflikte auch nach den Beziehungsebenen systematisieren, auf denen sie sich abspielen. Hierbei spielen drei wesentliche Konfliktformen oder Konfliktebenen eine Rolle:

- Intrapersonelle Konflikte
- Interpersonelle Konflikte
- Konflikte zwischen Gruppen

Intrapersonelle Konflikte spielen sich innerlich ab. Eine Person kämpft mit sich selbst, weil sie bestimmte Entscheidungen treffen oder Handlungen ausführen muss. Diese Konfliktform resultiert vor allem aus dem persönlichen Krisenerlebnis und teilt sich dem Außenstehenden in Form der beschriebenen Manager-

typologien mit. Der externe Betrachter bekommt das Ergebnis des Konfliktes in Form bestimmter Verhaltensweisen von Managern und Unternehmern mit. Da ein intrapersoneller Konflikt einen Menschen in Hinblick auf die erforderlichen Aktivitäten erheblich lähmen kann, stellt ein umfassender Konflikt bei den Leistungsträgern des Unternehmens ein gravierendes Problem dar. Sie lenken von dem ab, was zu tun ist. Der Manager oder Unternehmer ist so mit sich selbst beschäftigt, dass Entscheidungen verzögert werden und damit die Sanierungsmaßnahmen nicht zeitgerecht umgesetzt werden.

Interpersonelle Konflikte sind personenbezogene Konflikte. Sie können damit umschrieben werden, dass die Beziehung zwischen zwei Personen belastet oder gestört ist und diese nicht „miteinander klar kommen“. Gilt dies für mehrere Personen auf der einen wie der anderen Seite, so spricht man von einem Konflikt zwischen Gruppen. Diese Konfliktausprägungen dominieren bei einer Unternehmenskrise. Anders als ein rein intrapersoneller Konflikt, bei dem ein Mensch mit seiner Situation nicht „klar kommt“, lassen sie sich nicht einfach durch eine personelle Veränderung bewältigen. Eine Ausnahme gilt jedoch dann, wenn interpersonelle oder gruppenorientierte Konflikte ihre Wurzel in einem intrapersonellen Konflikt haben, der auf andere Menschen übertragen wurde und sich so zum interpersonellen Konflikt oder Gruppenkonflikt gewandelt hat.

Die potenziellen Konfliktfelder in einem Unternehmen sind so vielfältig wie die Beziehungen, die das Unternehmensgeschehen abbilden. Die Abbildung 2 gibt einen Überblick darüber, welche Beziehungen hier Konflikte auslösen können und welche Inhalte diese typischerweise haben können. Dabei dominieren sehr stark interpersonelle Konflikte und Konflikte, die zwischen Gruppen mit unterschiedlichen Interessen und Sichtweisen ausgetragen werden.

**Abb. 2: Mögliche Konfliktfelder in der Krise**

Sichtweise gegenüber ↓ Sichtweise gegenüber ⇒	Aufsichtsgremien	Geschäftsleitung	Mitarbeiter und Mitarbeitervertreter	Gesellschafter	Fremdkapitalgeber
Aufsichtsgremien		Verantwortlichkeit für die Krise	-	Beitrag der Gesellschafter	-
Geschäftsleitung	Mitverantwortlichkeit bei Entscheidungen		Beitrag der Belegschaft	Zusätzliches Eigenkapital	Finanzierungsbeiträge zur Sanierung
Mitarbeiter und Mitarbeitervertreter	Ausreichende Berücksichtigung der Interessen und Belange der Belegschaft	Ausreichende Berücksichtigung der Interessen und Belange der Belegschaft		Finanzierungsbeiträge zur Sanierung	Finanzierungsbeiträge zur Sanierung
Gesellschafter	Handhabung der Aufsichtspflichten	Managementkompetenz	Verzichte		Finanzierungsbeitrag zur Sanierung
Fremdkapitalgeber	Handhabung der Aufsichtspflichten	Verantwortlichkeit für die Krise und Sanierungskompetenz	Verzichte	Nachschuss der Gesellschafter	

### 2.3.3 Typische Konfliktsituationen und Eskalationsprozesse im Rahmen von Unternehmenskrisen

Ausgehend von den grundsätzlichen, in der Abbildung 2 dargestellten Konflikt-herden zwischen den verschiedenen Beteiligten lassen sich diese in eine Prioritätenfolge hinsichtlich ihrer Bedeutung und Schärfe bringen.

- Klärung der Verantwortlichkeit für die Schieflage des Unternehmens insbesondere zwischen Aufsichtsgremium und Geschäftsleitung
- Mögliche Neubesetzung der Managementpositionen
- Konsensfindung hinsichtlich des richtigen Weges zur Gesundung des Unternehmens
- Bereitstellung der erforderlichen Finanzmittel und Sanierungsbeiträge durch die Kapitalgeber einschließlich der zukünftigen Gesellschafterstruktur

Die Klärung von Verantwortlichkeiten und damit der „Schuldfrage“ ist eine Konfliktquelle, die sich im Rahmen von Sanierungen kaum vermeiden lässt. Verantwortlichkeiten und Schuldzuweisungen werden meist gegenseitig zugewiesen beziehungsweise erhoben und in langwierigen Sitzungen erörtert. Dies geschieht, ohne dass es im Ergebnis zu produktiven Handlungen im Sinne einer Umsetzung des Sanierungskonzeptes kommt. Gleichwohl lassen sich derartige Konflikte kaum vermeiden, da jeder den Drang zur Rechtfertigung verspürt und auch auslebt. Zielsetzung des Konfliktmanagements kann es nur sein, diesen Prozess zeitlich zu limitieren und damit zu vermeiden, dass er das Unternehmen und die agierenden Personen zu lange lähmt. In der Praxis gibt es dabei zwei mögliche Ausprägungen:

- Die Verantwortungsfrage wird zu Beginn der Sanierung geklärt und hinsichtlich ihrer Schlussfolgerungen ausgetragen
- Die Bewertung der Verantwortlichkeit unterbleibt und führt zu einem schwelenden, zunächst nicht sichtbaren Konfliktpotenzial

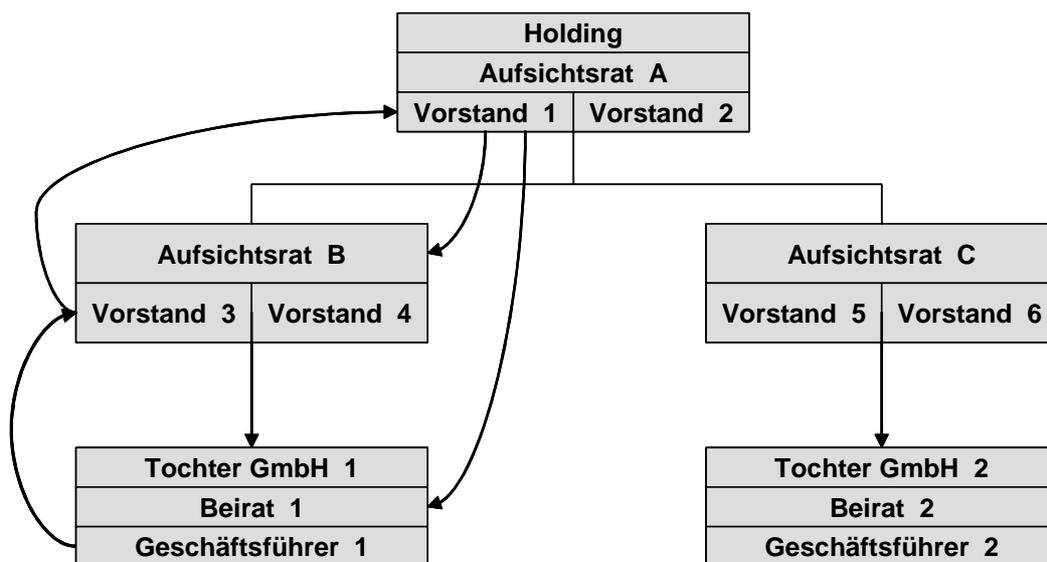
Geht man davon aus, dass irgendeine Person im Laufe des Sanierungsprozesses die Frage der Verantwortlichkeit ohnehin aufgreifen wird, so ist es im Sinne einer raschen Konfliktentschärfung in jedem Falle zweckmäßig, diese Frage aktiv seitens der Aufsichtsgremien, aber auch seitens des Managements aufzugreifen. In jedem Fall wird sie früher oder später durch die finanzierenden Banken gestellt werden und muss, in welcher Form auch immer, beantwortet werden. Ein „unter den Teppich kehren“ führt lediglich dazu, dass der Konflikt weiter schwelt und alle Entscheidungen des Managements oder der Aufsichtsgremien besonders kritisch hinterfragt werden, könnten sie doch dazu dienen, Verantwortlichkeiten zu verschleiern und somit Maßnahmen zu bremsen, die einer umfassenden und tiefgreifenden Sanierung im Wege stehen.

Besonders delikater wird die Handhabung dieses Konfliktes, wenn es sich um eine personelle Konstellation handelt, bei der Gesellschafter die Unternehmensleitung innehaben und sich das Aufsichtsgremium aus externen und internen Personen zusammensetzt. Es ist nicht auszuschließen, dass in einem derartigen Fall gerade von anderen aufsichtsführenden Gesellschaftern „Stellvertreterkriege“ geführt und „Stammesfehden“ ausgetragen werden. Gerade bei Familienunternehmen sind derartige Eskalationsmechanismen durchaus anzutreffen, die auch

zum Begleichen „alter Rechnungen“ dienen.

Bei Konzernsanierungen gibt es eine anders gelagerte Problematik, die dazu führt, dass Führungskräfte im Rahmen ihres Karrierepfades in Aufsichtsgremien von Unternehmen einrücken, in denen sie selber in früheren Jahren in der Geschäftsleitung tätig waren. Wird das überwachte Unternehmen zum Sanierungsfall, so muss der Manager nunmehr seine früheren Aktivitäten in Frage stellen oder hinnehmen, dass diese durch den neuen Geschäftsführer des Unternehmens in Zweifel gezogen werden. Er empfindet dies gegebenenfalls implizit als Kritik. Dies ist für das Gremiumsmitglied sicher keine angenehme Situation und kann seine Entscheidungen gegebenenfalls stark beeinflussen. Auch hier ist es erforderlich, diese Frage zu klären oder zu diskutieren. Dies bedeutet jedoch zunächst die Austragung und Klärung eines intrapersonellen Konfliktes mit dem Ziel, das Entstehen eines interpersonellen Konfliktes vor allem zwischen dem früheren Management und heutigen Aufsichtsorgan sowie dem neuen Management zu vermeiden.

**Abb. 3: Personelle Überwachungskonstellationen im Rahmen konzern-typischer Karrierepfade**



Die Neubesetzung von Managementpositionen im Unternehmen ist sehr häufig die Konsequenz einer Diskussion der Verantwortungsfrage. Damit eröffnet sich ein weiteres Konfliktfeld, nämlich der Ersatz der vermeintlichen oder tatsächlichen Verantwortungsträger. Neben der Frage von fachlicher Kompetenz geht es letztendlich darum, einen Befreiungsschlag zu vollziehen, um nicht durch eine permanente Erörterung der Managementfrage personelle Kapazitäten zu binden. Logischerweise resultieren daraus erhebliche Konfliktpotenziale, denn die Lösung dieser Frage geht mit erheblichen materiellen Konsequenzen der betroffenen Manager einher.

Das dominierende Konfliktfeld im Rahmen einer Sanierung stellt die Bereitstellung von neuem Geld durch die Eigenkapital- und Fremdkapitalgeber des Unternehmens dar. Nirgends eskalieren die Konflikte so wie hier, wobei es die

unterschiedlichsten Konstellationen gibt. Da die meisten Sanierungen neue Finanzmittel benötigen, besteht stets die Gefahr, dass Konflikte Lösungen verhindern und somit letztendlich das Unternehmen mangels Klärung der Finanzierungsfrage insolvent wird. Dabei gibt es unterschiedliche Konfliktfelder je nach Finanzierungspartnern:

- Zwischen den Banken und dem Management des Unternehmens
- Zwischen den Banken und den Eigenkapitalgebern
- Zwischen den Banken untereinander

Zwischen den Banken und dem Management des Unternehmens kommt es im Rahmen der Sanierung meist zu Beurteilungs- und Beziehungskonflikten. Im Vordergrund des Beurteilungskonfliktes stehen meist unterschiedliche Auffassungen darüber, ob die eingeleiteten Maßnahmen die richtigen sind und ob deren Umsetzung mit der notwendigen Geschwindigkeit erfolgt. Die Lösung dieses Konfliktes kann meist noch auf einer sachorientierten Basis ausgetragen werden.

Wesentlich gravierender ist der Beziehungskonflikt, der im Rahmen der Finanzierungsfragen eskaliert. Dieser wird ausgelöst durch die Tatsache, dass sich die Verantwortlichen auf der Bankenseite schlecht informiert fühlen und deshalb gegenüber dem Management einen erheblichen Vertrauensverlust haben. Das Management auf der anderen Seite fühlt sich vom Bankpartner im Stich gelassen und reagiert meist ebenso emotional. Damit wird meist ein Eskalationsniveau erreicht, von dem man sehr schwer wieder auf ein Normalniveau heruntergelangen kann. Meist endet ein derartiger Konflikt mit Veränderungen im Management oder einem Ausstieg der Bank. Letzteres kann dann sehr rasch zur Insolvenz führen.

Konflikte unter den Kapitalgebern sind klassische Verteilungskonflikte, bei denen die Frage im Vordergrund steht, wer die finanzielle Last der Sanierung zu tragen hat. Bei der Klärung dieser Frage besteht häufig die Gefahr, dass sich ein Konflikt dadurch verhärtet, dass die jeweiligen Partner erst die Zusagen des anderen Partners abwarten wollen.

#### **2.3.4 Phasen des Konfliktverlaufs**

Um mit Konflikten umgehen zu können, muss man sich ein Bild darüber machen, wie ein Konflikt in seinem Ablauf „funktioniert“. Obwohl jeder Konflikt anders ist, gibt es doch für seinen Ablauf gewisse Gemeinsamkeiten. Ein unkontrollierter Konflikt verläuft üblicherweise in vier klar unterscheidbaren Phasen:

- Diskussion
- Überlagerung
- Eskalation
- Verhärtung

Am Anfang des Konfliktes steht immer die Sachfrage, auch wenn am Ende oftmals niemand mehr weiß, dass diese jemals existiert hat. Dieser Diskussionsgegenstand ist in den meisten Fällen Anlass zu einem zunächst durchaus konstruktiven Dialog, mit dem Ziel, unterschiedliche Meinungen oder Interessen

geltend zu machen. Im Verlauf der **Diskussion** entsteht dann eine kritische Situation: Argumente der einen Seite werden von der anderen nicht akzeptiert und in Frage gestellt. Aber nicht nur das: Man unterstellt der anderen Partei Eigennutz, Taktiererei und Unaufrichtigkeit. An dieser Stelle rutscht die Auseinandersetzung von einer sachlichen auf eine wertende, persönliche Ebene. Emotionen kommen ins Spiel. Die **Überlagerung** der Sachfrage nimmt ihren Lauf.

Sobald eine Seite sich nicht ernstgenommen und hintergangen fühlt, reagiert sie mit Wut und Empörung. Sie betrachtet den Fehdehandschuh als geworfen und geht zum - wie sie glaubt, gerechtfertigten - „Gegenangriff“ über. Exakt das Gleiche passiert auf der anderen Seite. Der Konflikt gerät nun in seine heiße Phase und es kommt zu einer symmetrischen **Eskalation**, die auf drei Mechanismen beruht:

- Emotionalität
- Selektive Wahrnehmung
- Fehlende rationale Kontrolle

Die ursprüngliche Sachfrage ist völlig in den Hintergrund getreten. Statt dessen dominiert die Bewertung des jeweils aktuellen Verhaltens der anderen Partei. Der Streit hält sich nun selber am Leben.

Konflikte bewegen sich nicht dauerhaft in der heißen Phase, sondern kühlen allmählich ab. Gründe hierfür können sein, dass eine Partei ihre Interessen durchgesetzt hat oder eine Pattsituation entstanden ist, aus der sich ein Zustand labilen Gleichgewichts entwickelt hat. Im letzteren Fall ist der Konflikt chronisch geworden, es herrscht „kalter Krieg“ und die **Verhärtung** hat eingesetzt. Das Konfliktpotenzial bleibt aber auch in diesem Fall weiter bestehen und kann jederzeit wieder neu eskalieren.

## 2.4 Eskalationsmuster einer Unternehmenskrise in der Praxis

Aus den typischen Verhaltensweisen der Beteiligten und den sachlichen Erfordernissen einer Sanierung kann ein typisches Eskalationsmuster eines Krisenprozesses und seiner Bewältigung abgeleitet werden, das ausgehend von den sachlichen Notwendigkeiten und den erforderlichen Prozessen die typischen Konfliktherde bei den wesentlich Beteiligten aufzeigt (Abbildung 4).

Zu Beginn einer Unternehmenskrise gibt es bei den Beteiligten durchaus unterschiedliche Wahrnehmungen hinsichtlich der Einschätzung der wirtschaftlichen Situation. Konzentriert man sich auf die beiden wesentlichen Beteiligten, nämlich Bankenvertreter und Unternehmensleitung, so wird die wirtschaftliche Situation von den Fremdkapitalgebern meist kritischer gesehen, als dies bei der Unternehmensleitung der Fall ist. Selbst wenn Letztere die negative Einschätzung teilt, so kommuniziert sie dies in dieser Intensität meist nicht gegenüber den Banken. Damit dominiert sehr stark der Beurteilungskonflikt zwischen den Beteiligten. In dieser Phase des Krisenbeginns werden mit den Banken meist Einzelgespräche geführt, die kaum zu gruppenspezifischen Prozessen führen. Es kann darüber hinaus durchaus der Fall sein, dass bestimmte Gesprächspartner in der Unternehmensleitung ein relativ niedriges Gefahrenpotenzial sehen. Unter Umständen wiegt sich die Unternehmensleitung auch in der Sicherheit, dass durch die Banken „die ganze Sache nicht so schlimm gesehen wird“. Dieser Optimismus resultiert auch daraus, dass das Management wenig Erfahrung im Umgang mit krisenhaften Situationen hat und die durchaus erkennbaren Signale bei den

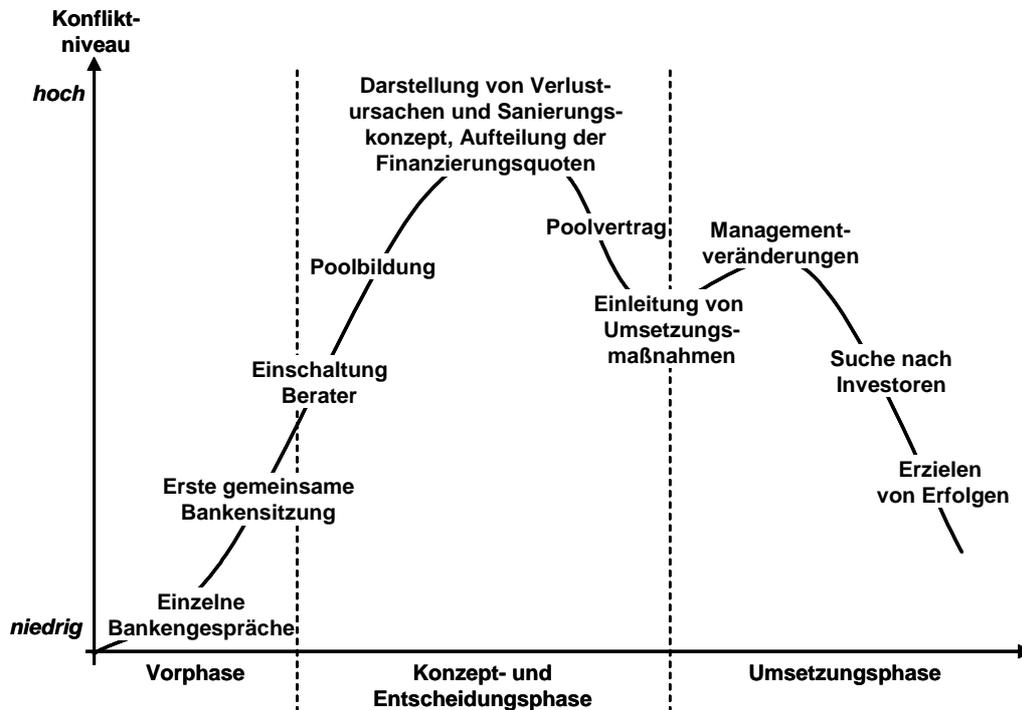
Gesprächspartnern nicht richtig deutet oder in ihrer Bedeutung untergewichtet. In dieser Phase befindet man sich im Rahmen der Diskussionsphase noch auf einer sachlichen, wenig eskalierten Ebene. Dies kann ebenfalls ein trügerisches, weil falsches Signal an die Geschäftsleitung geben, man könne so weitermachen wie bisher.

Diese Phase ist für das Unternehmen im gesamten Krisenprozess und seiner Bewältigung einer der gefährlichsten Momente. Jeder Gesprächspartner zieht für sich bestimmte Schlussfolgerungen aus den Einzelgesprächen. Einer der fatalen Konsequenzen auf der Bankenseite kann sein, aus einem Engagement in der Vorphase möglichst schnell auszusteigen. Der daraus folgende Wunsch nach Rückführung der Kredite ist aus Gründen der Gesamtliquidität meist nicht darstellbar. Wird ihm entsprochen, schafft dies erst den Liquiditätsengpass. Kommt der Wunsch von mehreren Banken, so führt dies rasch zu erheblichen Engpässen. Spätestens zu diesem Zeitpunkt kommt es, angestoßen durch das Unternehmen oder eine der Banken, zu einer ersten gemeinsamen Sitzung des Unternehmens mit allen Banken. Damit wird die nächst höhere Stufe der Eskalation erreicht.

Ursache der Eskalation ist zum einen der gruppendynamische Prozess, dass jeder Teilnehmer einer derartigen Sitzung zusätzliche Sichtweisen und Informationen einbringt, die das Bild im Negativen runden. Typische Beispiele sind vermeintliche oder tatsächliche Verstöße gegen Gleichbehandlungszusagen seitens des Unternehmens bei Informationen und Sicherheiten, Rückführungen anderer Institute im Vorfeld des gemeinsamen Gesprächs und ähnliche Punkte. Zum anderen wird eventuell durch diesen gemeinsamen Informationsaustausch dem einen oder anderen erst jetzt die gesamte Tragweite der Problematik bewusst. In dieser Phase wird die sachliche Diskussionsebene zum ersten Mal verlassen und das emotionale Konfliktniveau steigt deutlich an. Es kommt zu Beurteilungskonflikten zwischen dem Unternehmen und den Banken, aber auch zu ersten Verteilungskonflikten hinsichtlich der zu tragenden Finanzierungslast unter den Banken. Hier werden die ersten absoluten Positionen formuliert und erste Verhärtungen im Konfliktablauf erkennbar.

Besonders Beziehungskonflikte brechen in dieser Phase aus und bringen ein deutlich erhöhtes Eskalationsniveau. Die Emotionen brechen auf allen Beziehungsebenen durch. Aufsichtsgremien, Management, Banken und Mitarbeiter beschäftigen sich mit der Aufarbeitung von Schuldfragen oder Verantwortlichkeiten. Gegenseitige, auch emotional eingefärbte Schuldzuweisungen beherrschen die Diskussion. Vom psychologischen Standpunkt aus befindet sich die Sanierung in einer sehr kritischen Phase. Es besteht die Gefahr, dass in dieser Situation Entscheidungen nicht aus rationalen Gesichtspunkten, sondern aus emotionalen Impulsen heraus getroffen werden. Dies beinhaltet zum einen aufgrund der Unkalkulierbarkeit der Situation ein erhebliches Gefährdungspotenzial für das Gelingen der Sanierung, verschafft aber auf der anderen Seite demjenigen einen Vorteil, der einen „kühlen Kopf“ bewahrt und rational und überlegt die nächsten Schritte einleitet. Deshalb ist es auch wichtig, dass ein Sanierungsmanager diese Phase im Ablauf schnell unter Kontrolle bringt.

**Abb. 4: Konfliktverläufe im Rahmen der Krisenentstehung und der Krisenbewältigung**



In der ersten Bankensitzung wird relativ rasch deutlich, dass erhebliche Intransparenz und Unsicherheit bei den Kreditinstituten hinsichtlich der wahren Unternehmenssituation herrscht. Den Ausführungen, Konzepten und Vorschlägen des Managements wird mit tiefem Misstrauen begegnet. Hier herrscht die leicht nachvollziehbare Überlegung, dass diejenigen, die das Problem nicht rechtzeitig erkannt haben, nicht unbedingt diejenigen sind, die nunmehr die Transparenz schaffen und das Problem mit den richtigen Konzepten lösen. Aus diesem Grund wird vor jeglicher Bereitstellung von Finanzmitteln, sei es in Form einer Aufrechterhaltung der Linien, sei es durch Bereitstellung von zusätzlicher Liquidität, die Erstellung einer Analyse und eines Konzeptes verlangt. Ziel ist es darzulegen, ob und mit welchen Maßnahmen ein Unternehmen sanierbar ist. Dies bedeutet, dass ein externer Dritter ein Urteil aus neutraler Sicht über die Sanierungsfähigkeit und Sanierungswürdigkeit abzugeben hat.

Auch an diesem Punkt entzünden sich häufig Diskussionen, da dies vom Management des Krisenunternehmens als Ausdruck des Misstrauens verstanden wird. Dies gilt besonders für die Fälle, in denen ein Gesellschafter gleichzeitig Mitglied in der Unternehmensleitung ist. Der Widerstand erfolgt in Unkenntnis der Tatsache, dass ein Kreditinstitut schon aus rechtlichen Gründen praktisch keine Alternative hat. Die Forderung der Banken beziehungsweise die Aktivitäten des Managements, dies abzuwehren, heizt den Konflikt weiter an. Je stärker die Krise fortgeschritten ist und je knapper sich die Liquidität darstellt, desto weniger Möglichkeiten hat das Unternehmen, dies zu verhindern. Daher kann jedem Manager nur geraten werden, seine Energie nicht in nutzlose Aktivitäten zu investieren.

Parallel zur Erstellung eines Sanierungskonzeptes wird meist die Bildung eines formellen Bankenpools vorangetrieben. Dessen Konstituierung ist ein wichtiger Schritt, um den Prozess der Sanierung unter Kontrolle zu bringen. In psychologischer Hinsicht geht von ihm eine disziplinierende Wirkung aus. Auf der einen Seite gibt es fixierte, rechtsverbindliche Vereinbarungen, auf der anderen Seite haben sich auch ungeschriebene Spielregeln für die Zusammenarbeit im Pool etabliert. Die Kenntnis um diese Verbindlichkeit kann natürlich dazu führen, dass Beteiligte versuchen, gerade diese Verbindlichkeit zu vermeiden. Erst wenn eine Poolvereinbarung von allen unterzeichnet ist, herrscht ein erhöhtes Maß an Sicherheit und Normen. Dies wiederum ist die Basis für ein Abflauen des Eskalationsniveaus.

Basis für die Entscheidung des Bankenpools, ein Unternehmen weiter zu begleiten, ist dann in der Regel die Vorstellung des Sanierungskonzeptes. Dieses zeigt die wesentlichen Verlustquellen auf, bestätigt gegebenenfalls die Sanierungsfähigkeit des Unternehmens und stellt die Wege zum Turn Around dar. Die aufgezeigten Ursachen der Verlustentstehung werden in der Regel als Versäumnisse des Managements interpretiert. Aus diesem Grund bildet deren Darstellung bereits eine erste Konfliktquelle mit einer möglichen Eskalation. Die Kapitalgeber fühlen sich in Hinblick auf die früher vom Management gegebenen Informationen getäuscht und kreiden dies den Verantwortungsträgern persönlich an. Dies gilt besonders für Situationen, in denen das Management oder vor allem der Unternehmer keinen vertrauensvollen Umgang mit seinen Fremdkapitalgebern gepflegt hat. Das Management kommt in dieser Phase in eine Rechtfertigungssituation mit hohem eigenem emotionalem Niveau, so dass sich ein Konflikt zu diesem Zeitpunkt relativ rasch hochschaukeln kann.

Jede Sanierung erfordert allerdings nicht nur die Darstellung von Verlustquellen, sondern vor allem die Erarbeitung tragfähiger Konzepte zur Verlustbeseitigung. Diese beinhalten ebenfalls Konfliktpotenzial. Je tiefgreifender Konzepte in bestehende Besitzstände, Strukturen und Abläufe eingreifen und den Beteiligten schmerzhaft Beiträge abverlangen, je risikoreicher die Umsetzung ist, desto höher ist auch das Eskalationsrisiko in dieser Phase. Hierbei gibt es eine Reihe von Konzeptbestandteilen, die naturgemäß mit der Gruppe der jeweils Betroffenen besondere Konflikte auslösen: Erfahrungsgemäß gehören vor allem folgende Inhalte und Forderungen zu den „Emotionstreibern“:

- Austausch des Managements
- Hingabe von persönlichen Sicherheiten der Gesellschafter
- Hereinholung externer Investoren
- Treuhänderische Verwaltung von Anteilen mit unwiderruflicher Verkaufsvollmacht
- Verzichte von Gläubigern
- Verteilung der Finanzierungsbeiträge zwischen Gläubigerbanken

Jede erhobene Forderung mag inhaltlich und sachlich ihre Berechtigung haben. Die Art und Weise, wie sie eingebracht wird, ist unter Umständen von entscheidender Bedeutung. Die große Gefahr in dieser Phase der Sanierung ist, dass es zur massiven Auflehnung kommt, sich Positionen und damit Konflikte verhärten und gegenseitige Abhängigkeiten inhaltlicher Natur geschaffen werden. Der für diese Konfliktlösung erforderliche Zeitaufwand kann eine Sanierung zum Scheitern bringen. Damit hat das Konfliktniveau meist den Höhepunkt erreicht. Ist das

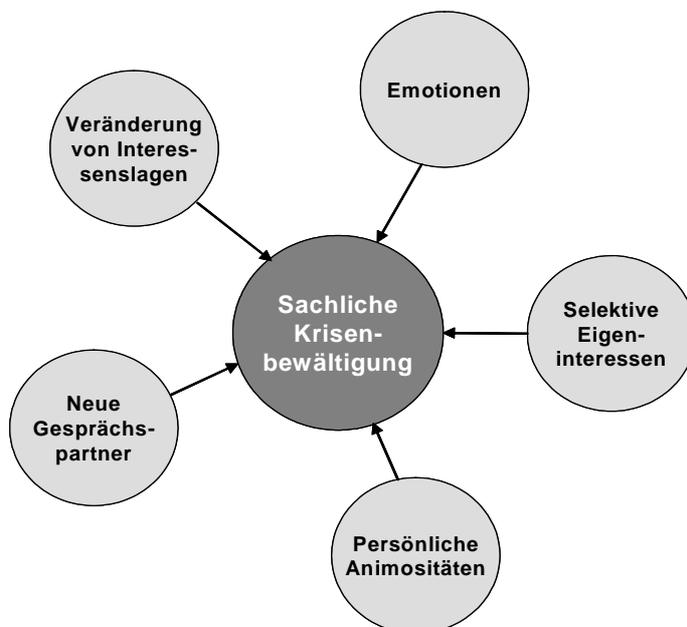
Konzept verabschiedet und sind die Umsetzungsmaßnahmen angestoßen, so reduziert sich schrittweise das Konfliktpotenzial. Dies gilt zumindest für den Fall, dass die Umsetzung planmäßig läuft und die Planergebnisse im Wesentlichen erreicht werden. Konflikte entladen sich in dieser Phase eher an Einzelfragen und sind damit auch leichter steuerbar. Das sachliche Diskussionsniveau kehrt zurück.

### 3 Professionelles Krisenmanagement aus psychologischer Sicht

Das Management von Unternehmenskrisen ist heute von seinem methodischen Ablauf stark systematisiert. In der Praxis haben sich Abläufe herausgebildet, die sich bei allen Mustern weitgehend gleichen. Dazu gehören die Einschaltung eines externen Sachverständigen zur Bewertung von Sanierungsfähigkeit und Sanierungswürdigkeit des Unternehmens, die Erstellung eines Sanierungskonzeptes, die Prüfung der Überschuldung, die Bildung eines Bankenpools unter Leitung eines Poolführers aus dem Kreis der Banken, bei Bedarf die Bereitstellung von neuem Geld gegen Sicherheiten, die Überwachung der Sanierungsfortschritte durch einen Lenkungsausschuss oder die Einsetzung eines Interimmanagers und die Suche nach neuen Investoren, die das verbrauchte Eigenkapital ersetzen.

Der beschriebene Ablauf könnte den Eindruck erwecken, dass eine Sanierung sich rein an einem standardisierten Ablauf orientiert und die anstehenden Sachthemen sukzessive und konzentriert abgearbeitet werden. Die Praxis zeigt jedoch ein anderes Bild. Eine Vielzahl unterschiedlicher Faktoren kann die sachliche Krisenbewältigung beeinflussen (Abbildung 5). Dies führt zu Störungen, Verzögerungen und Abweichungen vom Sanierungskurs. Will man negative Auswirkungen auf die Sanierung abfedern, so ist es erforderlich, sich auch mit „psychologischen“ Konzepten und Vorgehensweisen auseinander zu setzen. Diese müssen zusätzlich zur sachlich-betriebswirtschaftlichen Lösung die Sanierung absichern. Im ersten Schritt setzt dies Überlegungen voraus, welche Strategien zur systematischen Konfliktregelung angebracht sind.

**Abb. 5: Einflussgrößen auf die sachliche Krisenbewältigung**



### 3.1 Strategien zur systematische Konfliktregelung

Konflikte sind im Rahmen von Sanierungen unvermeidlich. Der Erfolg einer Sanierung hängt wesentlich davon ab, inwieweit es dem Konfliktmanager gelingt, diese Konflikte schnell und vor allem konstruktiv zu lösen. Er muss durch eine aktive Steuerung gegenseitiges Verständnis und ein Mindestmaß an Vertrauen schaffen. Damit ist zunächst zu klären, welche Personen welche Rolle bei der Konfliktbewältigung übernehmen können. Mehrere Personen sind als Konfliktmanager denkbar:

- Das bisherige Management des Unternehmens
- Das neue Management des Unternehmens
- Der Sanierungsberater
- Der Poolführer

Jeder dieser Beteiligten und Betroffenen ist in unterschiedlicher Weise für die Aufgabe eines Konfliktmoderators geeignet. Eine wesentliche Voraussetzung für eine zielführende Konfliktmoderation ist die Neutralität des Moderators. Dies begrenzt den Kreis der Möglichkeiten von vornherein.

Losgelöst von der Frage, welche sanierungsspezifischen Kenntnisse die Unternehmensleitung hat, kann das bisherige Management Ursache für Konflikte sein. Es ist somit kaum geeignet, in die Rolle des Konfliktmoderators zu schlüpfen. Dies sieht bei einem neuen und damit unbelasteten Management anders aus. Allerdings sollte dieses in vollem Umfang Partei für das Unternehmen ergreifen und ist daher auch wegen seiner Aufgabenstellung nur beschränkt geeignet.

Der Sanierungsberater, unter dessen Federführung das Sanierungskonzept entsteht, hat den Vorteil einer weitgehend neutralen Stellung gegenüber dem Unternehmen und den Fremdkapitalgebern. Er kann daher unterschiedliche Interessenlagen in diesem Spannungsfeld besonders gut austarieren. Allerdings ist er von seiner Aufgabenstellung zunächst nicht darauf ausgelegt, zwischen den Banken zu moderieren.

Meist fällt in der Sanierungspraxis dem Poolführer die Aufgabe des Konfliktmoderators zu. Allerdings kann sich für ihn ein intrapersoneller Konflikt ergeben. Dieser resultiert daraus, dass der Poolführer auf der einen Seite die Interessen der eigenen Bank berücksichtigen muss, auf der anderen Seite aber das Gesamtinteresse des Pools und im weitesten Sinne auch die Interessen des Unternehmens zu beachten hat.

#### 3.1.1 Wesentliche Inhalte des Konfliktmanagements

Will man einen Konflikt zwischen den verschiedenen Parteien lösen, so muss man im Ablauf der Krisenmoderation eine Reihe von Aufgaben lösen. Hierzu gehören vor allem folgende Inhalte:

- Direkte Kommunikation zwischen den Konfliktparteien herstellen
- Dialoge kontrollieren
- Emotionen offen legen
- Lösungen aushandeln

Ein erster Schritt zur Konfliktlösung ist immer die Herstellung direkter Kommunikation. Oft ist feststellbar, dass Konfliktparteien in einer Krisensituation nicht miteinander, sondern vor allem übereinander reden. Daher ist es erforderlich, ein Forum zu schaffen, bei dem die Betroffenen miteinander in einen Dialog treten können. Kommunikation ist gerade am Anfang der Krise besonders wichtig, wenn noch keine Mechanismen zum Ablauf der Krisenbewältigung gleichsam als Spielregeln installiert sind. Regelmäßige Meetings, sei es in Form von Lenkungsausschüssen oder Bankensitzungen haben hier neben dem rein sachbezogenen Informationsaustausch die Funktion, diese direkte Kommunikation zu ermöglichen und so Verhärtungen aufzubrechen beziehungsweise zu vermeiden.

Sitzen die Konfliktparteien an einem Tisch, ist es für den Konfliktmoderator wichtig, die auftretenden Dialoge zu kontrollieren und zu steuern, indem er der Veranstaltung einen Rahmen und eine Struktur gibt. Hierzu macht er zunächst transparent, welches Ziel das Zusammentreffen hat und was seine Rolle als neutraler Moderator beinhaltet. In Anschluss daran sorgt er dafür, dass jede Partei ihren Standpunkt offen legen kann. Da mit der Darlegung von Standpunkten oft auch Emotionen verbunden sind, die eine Situation rasch eskalieren lassen, ist es wichtig, möglichst schon im Vorfeld die emotionale Befindlichkeit der Beteiligten zu eruieren. Denn kein Konflikt wird ohne Emotionen ablaufen. Werden diese Emotionen unterdrückt, so kann auch die Sachfrage nicht gelöst werden. Es ist also wesentliche Aufgabe des Konfliktmoderators, gerade in Krisensituationen häufig erlebte Emotionen wie zum Beispiel Wut, Verzweiflung und Angst aufzugreifen und anzusprechen. Sind diese offengelegt, wissen die Beteiligten, woran sie sind, können besser damit umgehen und dem Konflikt eine konstruktive Wendung geben.

Um eine größere Gesprächsrunde nicht mit dem unkontrollierbaren Ausbruch von Konflikten zu belasten, kann es sinnvoll sein, die „Analyse der emotionalen Befindlichkeit“, deren Offenlegung und Verarbeitung auf den Kreis zu konzentrieren, bei dem die Konfliktsituation besonders ausgeprägt ist. Dies lässt sich im Rahmen von Einzelgesprächen oder kleinen Gesprächsgruppen, die alleine auf diesen Zweck ausgerichtet sind, oft sinnvoller realisieren, als in größeren Poolsitzungen.

Aber auch in diesen gemeinsamen Meetings wie zum Beispiel Poolsitzungen geht es darum, die aufkommende Emotionalität der Beteiligten nicht zu unterbinden, sondern aktiv anzusprechen und so den „Wind aus den Segeln“ zu nehmen und den Betroffenen die Möglichkeit zu geben, sich „Luft zu verschaffen“. In diesem Zusammenhang ist es von entscheidender Bedeutung, dass der Konfliktmoderator die Zügel in der Hand behält und durch entsprechende Gesprächs- und Moderationstechniken eine emotionale Kettenreaktion vermeidet.

Letzten Endes wird der Konfliktmoderator daran gemessen, inwieweit er in der Lage ist, eine tragfähige Lösung herbeizuführen. Eine solche Lösung sollte die Interessen aller Parteien gleichermaßen berücksichtigen, wobei dies bei massiven Interessengegensätzen im Rahmen einer Sanierung eine schwierige Aufgabe ist. In der Regel kann man davon ausgehen, dass eine solche Lösung immer ein Kompromiss zwischen verschiedenen Sachzielen darstellen wird. Um dieses Ziel zu erreichen, muss der Konfliktmoderator streng darauf achten, dass man nicht in der Phase der Schuldzuweisungen und Suche nach Gründen für die derzeitige missliche Situation stecken bleibt. Vielmehr muss er alle Beteiligten dazu anhalten, lösungsorientiert und nach vorne gerichtet zu arbeiten und nicht defizit- und vergangenheitsorientiert.

### **3.1.2 Die „goldenen Regeln des Konfliktmanagements“**

Natürlich hat jeder Konfliktmanager seinen eigenen persönlichen Stil im Umgang mit Konfliktsituationen. Um aber einen effizienten und effektiven Umgang mit Konfliktsituationen zu gewährleisten, sollte ein Konfliktmoderator sich an den „goldenen Regeln des Konfliktmanagements“ orientieren.

#### **Nehmen Sie eine Diagnose vor**

Machen Sie sich ein umfassendes Bild von den Hintergründen und Zusammenhängen des Konfliktes. Versuchen Sie, die Dynamik des Geschehens zu verstehen. Bringen Sie die unterschiedlichen „Befindlichkeiten“ in Erfahrung und versuchen Sie zu erfahren, was jemanden bewegt, bestimmte Standpunkte einzunehmen.

#### **Gehen Sie planmäßig vor**

Formulieren Sie für sich eine Gesprächsstrategie und definieren Sie insbesondere, welche Ziele Sie verfolgen. Derjenige, der die beste Vorbereitung hat und sich im Rahmen des Durchspielens verschiedener Gesprächsszenarien auf mögliche Diskussionsverläufe und Eskalationsprozesse vorbereitet, hat die besten Chancen seine Vorstellungen durchzusetzen.

#### **Stellen Sie Rollenklarheit sicher**

Machen Sie sich und Ihren Partnern von Anfang an klar, was Ihre Rolle ist und wie Sie ihre Aufgabe wahrnehmen wollen. Halten Sie sich konsequent daran und lassen Sie sich nicht von einem oder mehreren Parteien instrumentalisieren.

#### **Schaffen Sie Akzeptanz**

Nehmen Sie die Konfliktparteien und deren Probleme und Anliegen ernst. Versuchen Sie, sich in die jeweilige Lage hineinzusetzen und gehen Sie wertschätzend mit allen Beteiligten um. Sie werden nur dann erfolgreich sein, wenn Sie ein hohes Maß an Akzeptanz genießen.

#### **Fördern Sie Kommunikation**

Halten Sie die Kommunikation mit und zwischen den Konfliktparteien im Gange und fördern Sie eine Verständigung. Fordern Sie regelmäßige Gespräche und Sitzungen ein. Damit vermeiden Sie, dass sich Unmut aufstaut, dessen plötzliche Explosion eventuell aus nichtigen Anlass eine Situation eskalieren lässt und so eine sachliche Lösung erschwert oder verhindert.

#### **Lassen Sie Emotionen zu**

Versuchen Sie nicht das emotionale Geschehen auf Teufel komm raus zu versachlichen. Auch Gefühle sind Realitäten und haben ihre Berechtigung.

#### **Bewahren Sie Neutralität**

Ergreifen Sie unter gar keinen Umständen Partei für eine der beiden Seiten. Lassen Sie sich nicht vereinnahmen. Erhalten Sie sich Ihre Unabhängigkeit und Ihre Unbefangenheit.

### **Seien Sie offen und ehrlich**

Bleiben Sie für beide Partner immer transparent und glaubwürdig. Verhalten Sie sich bei gemeinsamen Treffen in keinem Punkt anders als im bilateralen Gespräch.

### **Haben Sie Geduld**

Sie werden nur dann Erfolg haben, wenn Sie trotz des hohen Zeitdrucks Ruhe bewahren. Strahlen Sie also in jedem Fall Ruhe und Gelassenheit aus. Sie müssen stets den Eindruck erwecken, dass Sie die Situation im Griff haben und jederzeit kontrollieren können.

### **Bleiben Sie bescheiden**

Fühlen Sie sich nicht allein verantwortlich für den Erfolg. Wenn ein oder mehrere Partner den Konflikt nicht beigelegt haben wollen, so bleibt er bestehen. Sie können nicht zaubern.

## **3.2 Kommunikation als Schlüssel für eine erfolgreiche Krisenintervention**

Neben einem systematischen Vorgehen stellt vor allem die hohe Qualität der Kommunikation einen Erfolgsfaktor für das Gelingen der Krisenbewältigung dar. Die Kommunikationsfähigkeit des jeweiligen Krisenmanagers ist dabei ein Schlüsselfaktor für den Erfolg einer Sanierung.

Um Kommunikation zu gestalten und zielgerichtet einzusetzen, ist es sinnvoll, die transportierte Information in zwei Kategorien einzuteilen:

- Sachinformation
- Beziehungsinformation

Im Mittelpunkt der Kommunikation in der Krise steht zunächst die Vermittlung von Sachinformation. So wird beispielsweise kommuniziert, was die Ursachen für die Entstehung der Verluste sind und welcher Finanzbedarf sich für die Umsetzung der Sanierung ergibt. Es liegt in der Natur der Sache, dass es sich bei derartigen Informationen auch um unangenehme Botschaften handelt. Durch sie werden Diskussionen um Verantwortlichkeit und Schuld und damit Konflikte aufgelöst. Generell dient die Sachinformation dazu, ausreichende Transparenz für notwendige Entscheidungen zu schaffen. Allein durch Sachinformationen wird es in den seltensten Fällen gelingen, die notwendigen Voraussetzungen zu schaffen, um erforderliche Zustimmungen und Entscheidungen zu erreichen. Ebenso wichtig ist der Umgang mit den Informationsinhalten, die über die reine Sachinformation hinausgehen.

Der Beziehungsaspekt einer Information legt offen, wie angespannt oder entspannt die Beziehung zwischen verschiedenen Personen ist. Eine derartige Kenntnis ist wertvoll, wenn es darum geht, Koalitionen zu schmieden, um bestimmte Ziele zu erreichen. Nur wenn man sich darüber im Klaren ist, welche Personen miteinander „können“ oder in Gegnerschaft stehen, kann man unterschiedliche Sichtweisen zusammenbringen. Bei genauem „Hinsehen“ wird aber nicht nur einiges über die Art der Beziehungen zwischen verschiedenen Per-

sonen sichtbar, sondern man erhält auch wichtige Informationen über die Personen selbst. Über die sogenannte „Selbstoffenbarungsinformation“ gibt jeder Gesprächspartner durch die Art und Weise der Kommunikation Erkenntnisse über die eigene emotionale Verfassung und damit über sich selber preis. Wird diese Information vom Empfänger aufgenommen und richtig interpretiert, so verbessert dies seine Fähigkeit, sich in sein Gegenüber hineinzudenken und dessen voraussichtliche Reaktionsmuster zu antizipieren. Dies kann gerade für Verhandlungssituationen erhebliche Vorteile schaffen.

Während es relativ leicht ist, den sachlichen Gehalt einer Information zu erfassen, bedarf es einiger Übung und Erfahrung, um „Zwischentöne“ wahrzunehmen. Selbstoffenbarungs- und Beziehungsinformationen, die sich vor allem in einer bestimmten Mimik, Gestik, Art der Formulierung oder in einem gewissen Tonfall äußern, sind in ihrer Ausprägung oft subtil. Das Erkennen einer derartigen Information setzt eine entsprechende Erfahrung im Umgang mit Menschen und Situationen voraus. Dies erklärt auch, warum letztendlich nicht jede Person mit noch soviel Sach- und Fachkenntnis zum Krisenmanager geeignet ist. Sicherlich lassen sich durch entsprechende Schulung die notwendigen Voraussetzungen schaffen oder gegebene Fähigkeiten verbessern. Allerdings ist der Moment der Krise sicherlich der ungeeignetste Zeitpunkt, um diese Fähigkeiten im Rahmen eines theoretischen Trainings zu optimieren. Zum Zeitpunkt der Krise sollten diese Fähigkeiten vorhanden sein und nicht erst erlernt werden.

### **3.3 Notwendige Persönlichkeitsmerkmale als Voraussetzung für ein professionelles Verhalten in Krisensituationen**

Aus dem bisher Dargestellten leiten sich bestimmte Verhaltensmerkmale und Eigenschaften ab, die eine Person zum Krisenmanager befähigen. Sie besitzen oder zu entwickeln ist eine wesentliche Voraussetzung dafür, um krisenhafte Situationen in welcher Funktion auch immer zu bewältigen. Besonders folgende Eigenschaften sind dabei von Bedeutung:

- Überzeugungskraft
- Durchsetzungsvermögen
- Verhandlungsgeschick
- Motivationsfähigkeit
- Stresstabilität
- Konfliktfähigkeit

Überzeugungskraft ist sicherlich eine generell notwendige Eigenschaft, um die Beteiligten von der Sinnhaftigkeit eines Konzeptes zu überzeugen. Sie gewinnt jedoch dann besondere Bedeutung, wenn es darum geht, unpopuläre und einschneidende Maßnahmen zu vertreten, wie sie für Sanierungssituationen typisch sind. In einer Krise hat man meist keine Zeit, lange Diskussionen über verschiedene konzeptionelle Alternativen zu führen. Der erste Ansatz muss zielführend sein und alle Betroffenen überzeugen. Besonders schwierig wird dies, wenn es darum geht, das Management eines Unternehmens davon zu überzeugen, dass eine Sanierung am besten im Rahmen einer Insolvenzlösung erfolgen sollte. Hier besteht eine erhebliche psychologische Hemmschwelle, einen derartigen Weg zu beschreiten. Die Insolvenz wird nach wie vor als das Ende aller Bemühungen

und als persönliche Niederlage gesehen, die es so lange wie möglich zu vermeiden gilt. Hier einen derartigen Weg vorzuschlagen, erfordert ein besonders hohes Maß an Überzeugungskraft. Ähnliches gilt für Konzepte, die durchaus Risiken beinhalten und dennoch beispielsweise Banken überzeugen sollen, das Unternehmen zu begleiten.

Die schnelle und konsequente Durchsetzung vorgeschlagener Maßnahmen bestimmt wesentlich den Erfolg einer Sanierung. Jeder Sanierer muss daher über Entscheidungsstärke und vor allem Durchsetzungsvermögen verfügen. Gerade im Rahmen kollegialer Organe oder Gremien, wie einer mehrköpfigen Geschäftsleitung wird häufig versucht, sich im Rahmen mehrerer Diskussions- und Entscheidungsrunden einem Ergebnis sukzessive anzunähern. Dabei kann es durchaus Kompromisslösungen geben, die vom ursprünglichen Konzept der Sanierung abweichen und die geplanten einschneidenden Maßnahmen verwässern. Im Rahmen einer Sanierung ist diese Option zur Entscheidungsfindung wenig angebracht. Die Situation erlaubt praktisch keine Entscheidungsschleifen, der „erste Schuss“ muss sitzen. Dies fordert dem Sanierer eine andere Durchsetzungsstärke ab, als dies in normalen Entscheidungsprozessen der Fall ist. Letztendlich muss er sich innerhalb kürzester Zeit über eine Vielzahl von Bedenken und umfassende Vorbehalte hinwegsetzen, um ein Ziel zu erreichen. Damit erhält sein persönliches Durchsetzungsvermögen einen erheblichen Stellenwert für den Erfolg der Sanierung. Es ist nicht nur damit getan, unverbindlich zu moderieren.

Krisen- und Sanierungssituationen sind konfliktbeladen und von Interessengegensätzen geprägt. Konflikte zu entschärfen und Gegensätze zu überbrücken, ist eine Aufgabe, die auf den Sanierer zukommt. Will er das erarbeitete Konzept umsetzen, das in der Regel allen Beteiligten Beiträge abfordert, muss er konfliktbereit und konfliktfähig sein. Andernfalls besteht die bereits beschriebene Gefahr, dass bei der Suche nach dem Minimalkompromiss das Konzept verwässert wird. Eine weitere Eigenschaft, um Konflikte zu entschärfen und zu überbrücken, ist ein umfassendes Verhandlungsgeschick. Dies erst versetzt einen Konfliktmoderator in die Lage, die Beteiligten von Konzepten und Maßnahmen zu überzeugen. Es genügt nicht, eine sachliche Lösung zu präsentieren und darauf zu hoffen, dass diese ihre Befürworter findet. Angesichts der vielfältigen Interessenlagen ist in der Krise nicht damit zu rechnen, dass alle Parteien einem vorgestellten Konzept sofort und vorbehaltlos zustimmen. Vielmehr ist damit zu rechnen, dass es erhebliche Diskussionen und Konflikte geben wird. Erst wenn Lösungsvorschläge abgelehnt werden, zeigt sich das wahre Verhandlungsgeschick eines Konfliktmanagers. Seine Aufgabe ist es, nach Gemeinsamkeiten zu suchen, um daraus gangbare und kompromissfähige Lösungen abzuleiten, so dass sich im Endergebnis alle wiederfinden können.

Jede Krise löst auf allen Seiten in bestimmten Situationen Demotivation aus. Dies gilt naturgemäß im betroffenen Unternehmen mit seinem Management und den Mitarbeitern besonders stark. Keiner ist gerne in einem erfolglosen Unternehmen tätig. Demzufolge geht von jedem erkennbaren Misserfolg eine demotivierende Wirkung auf die Mitarbeiter aus. Aber auch bei beteiligten Gläubigern oder sonstigen „Sanierungsteilnehmern“ kann die Krise zu motivationalen Belastungen führen. Aufgabe des Krisenmanagers ist es, das Maß an Motivation zu erzeugen und damit den Optimismus zu schaffen, ohne den keine Sanierung gelingen kann.

Die Turbulenzen, die eine Krise auslöst, bedingen zwangsläufig Stressmomente, die es zu bewältigen gilt. Hohe Stresstabilität ist damit ebenfalls eine wesentliche Eigenschaft, die ein Sanierer aufweisen muss. So dürfen Entscheidungserfordernisse unter Unsicherheit und Zeitdruck, Rückschläge oder Misserfolge nicht zur unverarbeitbaren Belastung führen und diejenigen Stresssymptome auslösen, die die Leistungsfähigkeit des Managements gefährden. Dies gilt vor allem für die Gefahr, in hektischen Situationen den Überblick zu verlieren und unkontrolliert zu handeln.

Alle dargestellten Eigenschaften haben sicher generellen Charakter in Hinblick auf die verschiedenen Teilnehmer der Sanierung. Die eine oder andere Eigenschaft wird jedoch unterschiedlich gewichtet, je nachdem ob es sich um den Sanierungsberater, die Person des Poolführers oder den Sanierungsmanager im Unternehmen handelt.

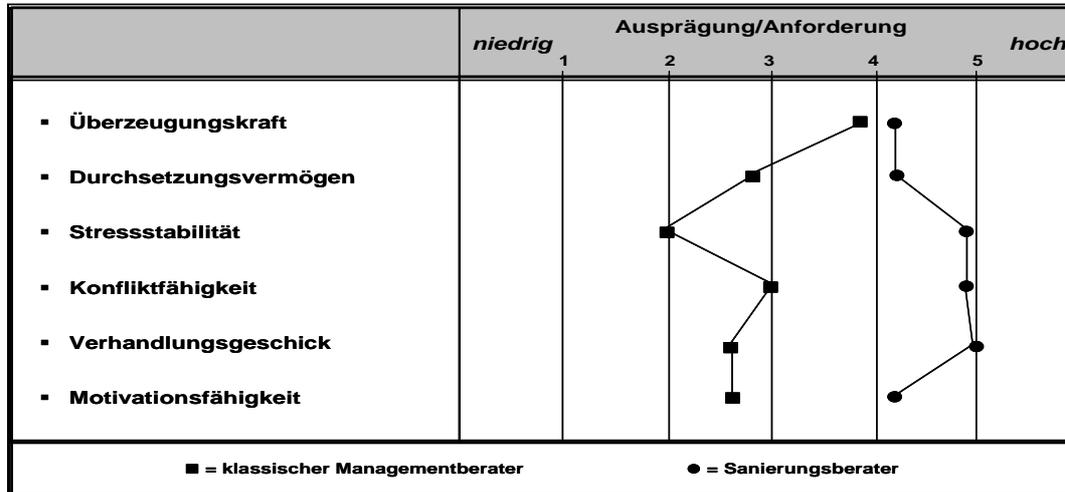
### **3.3.1 Profil und Rollenverständnis des sanierungserprobten Beraters im Unternehmen**

Kaum eine Unternehmenssanierung findet heute statt, ohne dass ein externer Berater als neutraler Dritter hinzugezogen wird. Dies resultiert aus der rechtlichen Notwendigkeit, dass die Sanierungsfähigkeit und Sanierungswürdigkeit des Unternehmens aus rechtlichen Gründen weder vom Unternehmen noch von den Gläubigern attestiert werden kann. Hierfür ist ein neutraler Dritter erforderlich. In Zusammenhang mit der Einbeziehung des Beraters, der diese Aufgabe wahrnimmt, stellt sich die Frage nach seinem spezifischen Persönlichkeitsprofil. Zur Beantwortung der Frage nützt ein Vergleich mit den Aufgaben eines Beraters im Rahmen der klassischen Managementberatung.

Hier hat der Berater die Aufgabe, primär die Geschäftsleitung des Unternehmens von seinen Vorschlägen zu überzeugen. Diese „verkauft“ externe Vorschläge wiederum intern oder setzt sie mittels entsprechender Entscheidungen einfach um. In einer Krisensituation hat die Glaubwürdigkeit des Managements oft stark gelitten. Gläubiger, Mitarbeiter oder andere Beteiligte haben in Konzepte, die vom Management dargestellt werden, oft wenig Vertrauen. Dies gilt selbst für den Fall, dass sie sachlich fundiert sind und mit entsprechend externer Unterstützung erstellt werden. Dieser Vertrauensmangel setzt sich fort, wenn es darum geht, Beiträge der Beteiligten auszuhandeln. Mangels ausreichenden Vertrauens gegenüber dem Management „landet“ dieses Thema sehr oft beim externen Berater. Vor allem gilt dies für Maßnahmen, die bislang im Unternehmen nicht erforderlich waren und deren Umsetzbarkeit vom Management als nicht machbar oder kritisch angesehen werden, die jedoch für den Erfolg der Sanierung erhebliche Bedeutung haben.

Typisches Beispiel sind Verzichte von Mitarbeitern oder Lieferanten. Schlägt ein Berater derartige Maßnahmen vor, so muss er seine eigenen Vorstellungen gegebenenfalls auch in konkrete Verhandlungsergebnisse umsetzen. Ohne entsprechende Kenntnisse von Verhandlungsstrategie, Verhandlungstaktik und Verhandlungspsychologie ist dies nicht möglich. Dabei sind die Grenzen zum aktiven Management oft fließend. Gerade wenn es an Sanierungserfahrung im Management fehlt, kommt dem Durchsetzungsvermögen eine erheblich höhere Bedeutung zu, als dies bei „klassischer“ Beratung der Fall ist. Vergleicht man die Profile beider Beratertypologien, so gibt es durchaus auffallende Unterschiede (Abbildung 6).

**Abb. 6: Profilvergleich zwischen klassischem Managementberater und Sanierungsberater**



In vielen Krisensituationen ist festzustellen, dass die Mitarbeiter aber auch das Management des Unternehmens in hohem Maße verunsichert und demotiviert sind. Die Erhöhung der Motivation in einem beratenen Unternehmen ist alles andere als eine typische Berateraufgabe. Vielmehr handelt es sich dabei um eine typische Führungsaufgabe des Managements. In vielen Fällen kann sich der Berater diesem Thema jedoch nicht entziehen.

Viele Manager fühlen sich in der Krise überfordert, ohne dies allerdings aufgrund ihres Führungsverständnisses zugeben zu wollen und zu können. Die Überforderung entsteht, weil sich Führungskräfte mit Aufgaben auseinandersetzen müssen, auf die sie nicht vorbereitet sind. Sie sollen Sachverhalte beurteilen, für die sie keine Beurteilungsmaßstäbe besitzen und werden zusätzlich mit persönlichen Haftungssituationen konfrontiert. Diese können die eigene berufliche und materielle Existenz bedrohen. Letzteres gilt vor allem dann, wenn es sich um insolvenznahe Krisensituationen handelt, bei denen auch strafrechtliche Fragen eine Rolle spielen können. Kein Wunder, wenn dieses Arbeitsumfeld das Führungsverhalten und die Motivation beeinträchtigt.

Der Sanierungsberater sollte daher nicht nur in Hinblick auf sachliche Notwendigkeiten beraten. Ihm wächst oft eine persönliche Coachingrolle für einzelne Manager zu. Diese haben bereits aufgrund ihrer hierarchischen Ebene in der normalen Managementsituation wenig Möglichkeiten, sich mit einem Gesprächspartner hinsichtlich ihrer persönlichen Situation auszutauschen. Unter der besonderen Stresssituation einer Krise verstärkt sich dieses Problem zusätzlich. Die Möglichkeit, persönliche Gespräche über die eigene Situation zu führen und mit der Stresssituation der Krise fertig zu werden, ist jedoch eine wesentliche Voraussetzung dafür, um den Stress abzubauen und damit den „Kopf frei zu bekommen“. Gelingt dies, so ist die betroffene Person wesentlich eher in der Lage, sich auf die Managementaufgaben zu konzentrieren.

### 3.3.2 Der Sanierungsmanager auf der Bankenseite

Die meisten Kreditinstitute haben die Betreuung von Krisenengagements in spezialisierten Abteilungen zusammengefasst, die sich ausschließlich mit derartigen Problemstellungen beschäftigen. Dies bringt auf der einen Seite fachliche Spezialisierungsvorteile, auf der anderen Seite erleichtert es die Betreuung von Krisenfällen auch aus „psychologischer“ Sicht. Hierfür gibt es verschiedene Gründe:

- Die Betreuer der verschiedenen Banken kennen sich aus einer Vielzahl von Fällen und können den jeweiligen Verhandlungspartner erfahrungsbedingt besser einschätzen
- Der Umgang mit Krisensituationen und Konflikten ist „Tagesgeschäft“ und erlaubt die Anwendung von Verhaltensroutinen
- Es entwickeln sich Spielregeln, deren Einhaltung eine schnelle Problemlösung ermöglicht

Um seine Aufgabe zu erfüllen, benötigt der Sanierungsmanager auf der Bankenseite ebenso bestimmte Eigenschaften, wie der Sanierungsberater und der Sanierungsmanager im Unternehmen. Ihre jeweilige Ausprägung hängt stark davon ab, welche Rolle er auszufüllen hat und welche Interessen er vertritt.

Vertritt er alleine die Interessen seines eigenen Instituts, so ist die Durchsetzungskraft sicher eine wesentliche Voraussetzung für die Erreichung bestimmter Ziele der eigenen Bank gegenüber dem Unternehmen und den übrigen Gläubigern.

Anders sieht dies aus, wenn sich der Krisenmanager in der Rolle des Poolführers befindet. Auch hier ist Durchsetzungskraft in Hinblick auf die Gesamtinteressen des Pools erforderlich, um sich beispielsweise gegenüber den Interessen anderer Gläubigergruppen durchzusetzen. Da die Interessenlagen der verschiedenen Banken eines Pools jedoch ebenfalls sehr heterogen sein können - Kurzfristfinanzierer mit Blankorisiko werden andere Interessenschwerpunkte haben als Langfristfinanzierer mit werthaltiger Absicherung - muss ein Krisenmanager über entsprechendes Verhandlungsgeschick verfügen, um die Interessengegensätze auszugleichen und zu einer tragfähigen Lösung in Form eines Kompromisses zu kommen. Reine Durchsetzungsstärke wird in der Regel nicht zielführend sein. Dass hierfür auch ein gerütteltes Maß an Überzeugungsfähigkeit von Nöten ist, ist selbstverständlich.

### 3.3.3 Der erfolgreiche Krisenmanager im Unternehmen

Die Umsetzung eines Sanierungskonzeptes ist ureigene Aufgabe der Unternehmensleitung. Jeder erfolgreiche Sanierungsmanager muss daher Eigenschaften aufweisen, die ihn befähigen, ein Sanierungskonzept schnell und konsequent umzusetzen. Er steht meist vor der Aufgabe, unpopuläre Entscheidungen zu realisieren, alt hergebrachte Wege zu verlassen und sich gegen Widerstand und Misstrauen aus verschiedenen Richtungen behaupten zu müssen. Diese Herausforderungen deuten bereits darauf hin, dass Konsequenz und Durchsetzungskraft hervorstechende Eigenschaften sein sollten, wenn intern gerichtete Maßnahmen umgesetzt werden müssen. Im Umgang mit Gläubigern mag diese Eigenschaft sicherlich nützlich sein. Sie alleine wird jedoch nicht ausreichen, insbesondere dann nicht, wenn es darum geht, Gläubigerbeiträge in

Form von Verzichten oder Bereitstellung von frischem Geld zu realisieren. Dieses Ziel lässt sich nur auf Basis eines ausgeprägten Verhandlungsgeschickes erreichen.

Der Krisenmanager, der neu in ein Unternehmen kommt, sieht sich Führungskräften und Mitarbeitern gegenüber, die zum einen die Probleme mit verursacht haben, zum anderen durch die Krise und damit einhergehende Existenzbedrohung verunsichert und demotiviert sind. Dieses Problem durch eine Neubesetzung von Führungsfunktionen zu lösen, ist sicherlich zielführend, lässt sich in der Praxis jedoch meist nur mittelfristig umsetzen. Dies resultiert zum einen daraus, dass es in der unsicheren Unternehmenssituation schwierig ist, externe Führungskräfte zu gewinnen. Zum anderen benötigt ein derartiger Prozess erhebliche Zeit, bis die neuen Mitarbeiter verfügbar und eingearbeitet sind. Genau diese steht aber nicht zur Verfügung. Den Sanierungsmanager stellt dies vor die Aufgabe, dass er zunächst mit den vorhandenen personellen Ressourcen zurechtkommen muss. Dies wiederum erfordert die Fähigkeit, die geeigneten Mitarbeiter zu halten, trotz der schwierigen Gesamtsituation zu motivieren und auf das gemeinsame Ziel der Sanierung einzuschwören. Ohne diese Fähigkeit läuft der Sanierer Gefahr, keine ausreichenden Entscheidungsinformationen aus dem Unternehmen zu erhalten. Gleichzeitig fehlt ihm die Basis für die Ausführung seiner Entscheidungen. In diesem Fall kann es geschehen, dass die Rückdelegation von Aufgaben durch demotivierte Mitarbeiter ihn zeitlich völlig überlastet und die Sanierung dadurch gefährdet.

### **3.4 Führungsstil und Managementverständnis in der Krise**

Um eine Krise führungs-mäßig zu bewältigen, ist eine Konzentration von Entscheidungsmacht bei wenigen Personen meist unumgänglich. Dies ermöglicht es, erforderliche Entscheidungen rasch und konsequent zu fällen und umzusetzen. Damit soll nicht ausgeschlossen werden, dass durch konstruktive Diskussionen unterschiedliche Handlungsoptionen durchgespielt und abgewogen werden. Allerdings dürfen sich derartige Prozesse nicht so in die Länge ziehen, dass dadurch wertvolle Zeit verloren geht. Dies wird am augenscheinlichsten, wenn sich ein Unternehmen möglicherweise bereits in der Phase einer Insolvenzantragspflicht befindet. Innerhalb der dann verfügbaren Zeit von längstens drei Wochen sind entsprechende Entscheidungen unter hohem Druck zu treffen. Die Analyse erfolgreicher Krisenbewältigungen zeigt, dass die Bündelung von Entscheidungskompetenzen auf wenige Personen ein Erfolgsmerkmal darstellt. Dies muss auch zwangsläufig Auswirkungen auf den Führungsstil haben, der in einer Krisensituation zu praktizieren ist. Erfolgversprechend ist ein Stil, der auf der einen Seite unterschiedliche Meinungen zur Entscheidungsfindung einbezieht, andererseits jedoch wesentliche Kompetenzen auf einen stark begrenzten Personenkreis, wenn nicht sogar auf eine einzelne Person konzentriert. Man könnte diesen Stil als aufgeschlossen-autoritativ bezeichnen.

Die Bereitschaft, sich für unterschiedliche Meinungen zu öffnen, ist dabei wichtig, um möglichst viele Aspekte für eine Entscheidung unter Unsicherheit zu beachten und auf einer breiten, von unterschiedlicher Sachkompetenz gespeisten Basis zu agieren. Das autoritative Element bedeutet letztendlich eine „Letztentscheidungskompetenz“, die den Entscheidungsprozess beschleunigt und abkürzt und gleichzeitig klare Verantwortlichkeiten für Ergebnisse schafft.

Die möglicherweise angestrebte und erforderliche Zuspitzung auf eine einzelne

Person wird allerdings dann problematisch, wenn ein Kollegialorgan wie ein mehrköpfiger Vorstand oder eine mehrköpfige Geschäftsführung von den Konsequenzen einer Entscheidung im Rahmen einer persönlichen Haftung getroffen wird. Unterschiedliche Risikoeinschätzungen oder persönliche Betroffenheit führen zu unterschiedlichen Verhaltensweisen. So kann zwar eine Person mit entsprechender Nervenstärke im Rahmen einer individuellen Risikoabschätzung zum Schluss kommen, dass die Voraussetzungen einer Insolvenzantragspflicht noch nicht gegeben sind. Dies kann jedoch nicht verhindern, dass Personen mit geringerer Risikobereitschaft genau die gegenteilige Schlussfolgerung ziehen und entsprechend handeln. Damit läuft die Bündelung von Entscheidungskompetenz ins Leere oder wird durch faktisches Handeln überholt. Die Konsequenz ist trotz formalisierter Entscheidungskonzentration die Gefahr von erheblichen Konflikten im Kollegialorgan, bis hin zum Risiko von panikhaften und damit nicht mehr steuerbaren Reaktionen einzelner.

Die dargestellte Gefahr ist nicht vermeidbar. Das Risiko ist nur dadurch reduzierbar, dass sich derartige Organe eines möglichst objektiven, mit derartigen Problemen nicht nur fachlich sondern auch psychologisch vertrautem Rat versichern.

### **3.5 Personalentscheidungen als Bestandteil der Krisenbewältigung**

Bei jeder Unternehmenskrise werden über kurz oder lang Fragen laut, die das Management auf der obersten Führungsebene ebenso betreffen, wie nachgeordnete Ebenen. Auslöser hierfür können Gesellschafter, Aufsichtsorgane oder Gläubiger und dabei insbesondere Banken sein. In einer sehr einfachen Sichtweise wird zunächst ein Schuldiger gesucht, der mit dem Verlust seiner Führungsposition für die gemachten Fehler bezahlt. Diese Sichtweise mag verständlich sein, führt in der Regel zu emotionalen Auseinandersetzungen und schafft einen zusätzlichen Schauplatz für Konflikte. Eine rückwärtsgerichtete Diskussion der Schuldfrage wird das Unternehmen in der Regel nur sehr begrenzt in der Krisensituation voranbringen und keine Zukunft gestalten. Da sie nicht vermeidbar ist, sollte sie geführt aber zeitlich begrenzt werden.

Wichtig ist in diesem Zusammenhang die Betrachtung psychologischer Aspekte, die bei der Krisenbewältigung eine Rolle spielen können. Wenn Verantwortungsträger in einer der unterschiedlichen Phasen des persönlichen Krisenerlebens verharren, werden sie kaum die notwendige Fähigkeit und Energie aufbringen, um sachliche Themen anzugehen. Ähnliches gilt für das Austragen von emotionalen Konflikten mit den verschiedenen Beteiligten. Die hier investierte Energie fehlt bei der inhaltlichen Bewältigung der Krise. Für Personalentscheidungen leitet sich daraus die Erkenntnis ab, dass neben fachlichen Aspekten vor allem die Fähigkeit zu einem psychologisch unbelasteten Krisenmanagement wichtig ist. Nur wer sich ohne Ablenkung auf die inhaltliche Aufgabenstellung konzentriert, ist in der Lage, die Krise zu überwinden. Gerade diese Frage sollte sich jeder Manager oder Unternehmer selbst stellen, bevor sie ihm von außerhalb gestellt wird. Wird sie negativ beantwortet, so sind personelle Entscheidungen unausweichlich. Dabei gibt es zwei grundsätzliche Alternativen:

- Personelle Ergänzung des bestehenden Managements
- Ablösung von Managern und Ersatz durch andere Führungskräfte

Bei einer personellen Ergänzung kommt zur Bewältigung der Krise eine weitere Managerpersönlichkeit zur bestehenden Unternehmensleitung hinzu. Sie hat

meist die Aufgabe, sich speziell mit der Sanierung zu befassen. Diese Situation beinhaltet aus verschiedenen Gründen ein erhebliches Konfliktpotenzial. Handelt es sich um einen Manager, der über das sanierungsspezifische Profil und insbesondere über das notwendige Durchsetzungsvermögen verfügt, so wird er bestrebt sein, möglichst schnell Entscheidungen auf sich zu konzentrieren. Dies setzt ihn in Konkurrenz zu den übrigen Mitgliedern der Unternehmensleitung. Besonders kritisch ist dabei eine Situation, in der ein Gesellschafter bislang die dominante Person in der Unternehmensleitung war. Die Konkurrenzsituation verschärft sich zusätzlich, wenn es keine oder nur eine unzureichende Aufgaben- und Ressortabgrenzung zwischen den bisherigen Funktionsträgern und dem zusätzlichen Sanierungsmanager gibt. Eine derartige Personalkonstellation ist nur dann zielführend, wenn Aufgaben von vornherein klar abgegrenzt sind und eindeutige Kompetenzzuordnungen erfolgen.

Die beschriebenen Probleme reduzieren sich erheblich, wenn Personalentscheidungen nicht zu einer Ergänzung, sondern zu einem Revirement mit dem Ausscheiden von Managern führen. In diesem Fall ist die Zuschneidung von Verantwortungsbereichen wesentlich einfacher. Allerdings geht diese Lösung mit dem Nachteil einher, dass unternehmensspezifisches Wissen mit dem ausscheidenden Manager verloren gehen kann. Besonders schmerzlich macht sich dies bemerkbar, wenn dabei Beziehungen zu Kunden oder Lieferanten beschädigt werden oder verloren gehen, deren Pflege und Aufrechterhaltung gerade in der Krise besonders wichtig sind. In jedem Fall ist also eine individuelle Abwägung zu treffen, welche Konstellation zu verfolgen und umzusetzen ist.

Entscheidet man sich für einen personellen Neuanfang, so stehen speziell für Sanierungen zwei grundsätzliche Optionen zur Verfügung:

- Interimistische Besetzung
- Dauerhafte Neubesetzung

Ein Sanierungsmanager wird vor allem dann erfolgreich sein, wenn er von seinem Persönlichkeitsprofil in besonderer Weise auf die Sanierungssituation zugeschnitten ist. Dies setzt Charaktereigenschaften und Verhaltensweisen voraus, die in einer stabilen Unternehmenssituation nicht unbedingt zielführend sein müssen und sich sogar als kontraproduktiv erweisen können. Geht man davon aus, dass es sich bei der Krise und der Sanierung des Unternehmens um eine zeitlich begrenzte Phase handelt, so liegt es nahe, die Position des Sanierungsmanagers von vornherein nur interimistisch für die Dauer der Sanierung zu besetzen. Dies hat mehrere Vorteile.

Interimmanager stehen in der Regel kurzfristig zur Verfügung. Der Such- und Besetzungsprozess kann so auf das notwendige Zeitminimum begrenzt werden. Da der Manager extern gesucht wird und sein Verbleib im Unternehmen von vornherein zeitlich begrenzt ist, hat er keinerlei Notwendigkeit, Rücksicht auf interne Strukturen und historische Beziehungen zu nehmen. Gerade dort, wo unpopuläre Entscheidungen erforderlich werden, kann sich dies als Vorteil einer interimistischen Besetzung erweisen. Sogar aus der Sicht des bestehenden und über die Sanierungsphase hinaus im Unternehmen verbleibenden Managements oder des geschäftsführenden Gesellschafter hat dies Vorteile. Das Management oder der geschäftsführende Gesellschafter müssen sich nicht selbst mit den unangenehmen Folgen der Sanierungsentscheidungen belasten. Nach Abschluss der Sanierung gibt es keine personenbezogenen Ressentiments, da der Entscheidungsträger zu diesem Zeitpunkt das Unternehmen bereits wieder

verlassen hat.

Hat man sich für eine interimistische Besetzung entschieden, so gilt es eine Reihe von Punkten zu beachten, um den größtmöglichen Nutzen aus dieser Managementsituation zu ziehen und nachteilige Effekte zu vermeiden. Dazu gehören eine zielorientierte Steuerung des Interimmanagers und eine Überwachung der Managementergebnisse. Der von vornherein begrenzte Zeithorizont birgt nämlich die Gefahr, dass sich der Manager auf solche Aktivitäten konzentriert, die innerhalb des Tätigkeitszeitraums zu deutlich messbaren Ergebnissen führen, er aber auf der anderen Seite Aktivitäten vernachlässigt, die eben nicht diesen kurzfristigen Erfolg erkennen lassen. Ein Beispiel hierfür sind die kostenreduzierende Einstellung von Entwicklungsaktivitäten und die Erschließung neuer Kunden oder Absatzgebiete. Hier ist der kurzfristige Ergebnisbeitrag einer Kostenreduzierung durch Abbau personeller Entwicklungs- oder Vertriebskapazitäten spektakulär und in seinem Erfolgsbeitrag kurzfristig personell leichter zuordenbar als der viel später einsetzende Erfolg aus der Neugewinnung von Kunden oder der Marktdurchdringung mit neuen Produkten. Wenn derartige Maßnahmen greifen, hat der Interimmanager das Unternehmen eventuell längst verlassen.

Nicht in jedem Fall ist die interimistische Lösung das geeignete Modell zur personellen Problemlösung. Eine dauerhafte Neubesetzung ist dann zu bevorzugen, wenn bereits zu Beginn der Sanierung deutlich ist, dass sich der Gesamtprozess über einen längeren Zeitraum hinziehen wird. Gerade hier spielt auch die organrechtliche Verantwortung als eingetragener Geschäftsführer oder Vorstand mit entsprechender Innen- und Außenwirkung eine Rolle. Vor allem komplexe Konzernsanierungen lassen sich nur über einen längeren Zeitraum hinweg realisieren. Ein weiteres Argument, das für eine dauerhafte Besetzung spricht, ist die beziehungsmäßige Ausrichtung der Aufgabe. Gilt es im Rahmen des Sanierungskonzeptes vorrangig intern gerichtete Maßnahmen umzusetzen, so ist die interimistische Lösung stark zielführend. Vor allem bei Kostensanierungen, die starke Einschnitte im Personalbereich erfordern, kann sich diese Vorgehensweise bewähren. Gilt es eine Umsatzsanierung durchzuführen, bei der die Sicherung oder der Neuaufbau von Kundenbeziehungen wesentliches Element der Sanierungskonzeption ist, so spricht dies eher für eine dauerhafte Besetzung. Grund hierfür ist die Tatsache, dass Kunden-, aber auch Lieferantenbeziehungen nur langsam aufgebaut werden und in hohem Maße personenbezogen sind. Bei einer interimistischen Besetzung, die als solche eventuell sogar nach außen bekannt wird, besteht die Gefahr, dass ein tragfähiger Kundenkontakt mangels Interesse der Geschäftspartner gar nicht zustande kommt oder sofern entstanden, mit dem Ausscheiden des Interimmanagers wieder verloren geht.

## 4 Zusammenfassung

Die Bewältigung einer Unternehmenskrise erfordert nicht nur fachliches Können. Ein entscheidender Erfolgsfaktor ist vielmehr die professionelle Auseinandersetzung mit den Eigenschaften, Verhaltensausrprägungen und Emotionen der Betroffenen. Vor allem die Bewältigung zwangsläufig auftretender Konflikte stellt eine wesentliche Herausforderung für ein erfolgreiches Krisenmanagement dar.

Erst wenn es gelingt, Wege und Methoden zu finden, die Vielzahl der Konflikte im Rahmen der Krisenbewältigung zu beherrschen und zu entschärfen, lassen sich auch die sachlichen Lösungsansätze erfolgreich in die Tat umsetzen. Dies verlangt von der Person des Krisenmanagers, egal ob er als Berater fungiert, den Bankenpool führt oder als Manager im Unternehmen vor Ort agiert, bestimmte Eigenschaften und Persönlichkeitsmerkmale, ohne die er das Ziel des Turn Around nicht erreichen wird.

Diese Merkmale manifestieren sich im jeweiligen Rollenverständnis ebenso, wie im spezifischen Führungsstil. Wenn derartige Eigenschaften fehlen, werden Personalentscheidungen im Unternehmen oft unvermeidlich. Hier die richtige Entscheidung zwischen einer dauerhaften Neubesetzung oder einer interimistischen Lösung zu treffen, erfordert die individuelle Betrachtung der Unternehmenssituation und der Stoßrichtung einer Sanierung.

In keinem Fall sollten die psychologischen Aspekte bei der Bewältigung einer Krise vernachlässigt werden. Diese Aufgabe obliegt Menschen, die in ihren Verhaltensweisen und Entscheidungen nicht immer rational geprägt sind und in der Stresssituation einer Unternehmenskrise besonders emotional reagieren können. Nur wenn diese Emotionen berücksichtigt werden, gelingt auch der Turn Around.

## 5 Stichwortverzeichnis

Aktivität.....	9	Rationalisierung .....	10
Akzeptanz.....	9	Rollenkonflikt.....	16
Auflehnung .....	8	<b>Schockphase</b> .....	7
<b>Beurteilungskonflikte</b> .....	15	<b>Überforderter Erbe</b> .....	14
Beziehungskonflikt.....	16	Überlagerung .....	22
Depression .....	8	Uneinsichtiger Steher .....	13
Diskussion .....	22	<b>Verdrängung</b> .....	10
<b>Einsichtiger Kämpfer</b> .....	13	Verhandlung.....	8
Eskalation .....	22	Verhärtung .....	22
<b>Fixierung</b> .....	11	Verleugnung.....	11
Identifikation .....	11	Verleugnungsphase.....	8
<b>Konsequenter Negierer</b> .....	13	Vermeidung.....	10
Kontraproduktiver Bremser .....	14	Verschiebung.....	11
Krimineller Verdunkler .....	14	Verteilungskonflikt.....	16
<b>Permanenter Zauderer</b> .....	14	<b>Zielkonflikt</b> .....	16



**TAC Consulting GmbH**

Rosental 6 · 80331 München

Tel.: 089 52302-01 · Fax: 089 52302-150

Benrather Schloßallee 49-53 · 40597 Düsseldorf

Tel.: 0211 718000-50 · Fax: 0211 718000-17

Email: [tac@tac-consulting.de](mailto:tac@tac-consulting.de) · <http://www.tac-consulting.de>