

# 04.21

# KSI

## Krisen-, Sanierungs- und Insolvenzberatung

17. Jahrgang  
Juli/August 2021  
Seiten 153–208

[www.KSIdigital.de](http://www.KSIdigital.de)

### Herausgeber:

*Peter Depré*, Rechtsanwalt und Wirtschaftsmediator (cvm), Fachanwalt für Insolvenzrecht

*Dr. Lutz Mackebrandt*, Unternehmensberater

*Gerald Schwamberger*, Wirtschaftsprüfer und Steuerberater, Göttingen

### Herausgeberbeirat:

*Prof. Dr. Markus W. Exler*, Fachhochschule Kufstein

*Prof. Dr. Paul J. Groß*, Wirtschaftsprüfer, Steuerberater, Köln

*WP/StB Prof. Dr. H.-Michael Korth*, Präsident des StBV Niedersachsen/Sachsen-Anhalt e.V.

*Dr. Harald Krehl*, Senior Advisor, Wendelstein

*Prof. Dr. Jens Leker*, Westfälische Wilhelms-Universität Münster

*Prof. Dr. Andreas Pinkwart*, HHL Leipzig Graduate School of Management

*Prof. Dr. Florian Stapper*, Rechtsanwalt, Stapper/Jacobi/Schädlich Rechtsanwälte-Partnerschaft, Leipzig

*Prof. Dr. Wilhelm Uhlenbruck*, Richter a.D., Honorarprofessor an der Universität zu Köln

*Prof. Dr. Henning Werner*, Dekan der Fakultät für Wirtschaft, SRH Hochschule Heidelberg

## Wirtschaft Recht Steuern

### Strategien Analysen Empfehlungen

Bausteine einer innovativen Sanierungsmethodik  
[Dr. Frank Behrend / Thomas Möllers, 157]

Krisenbewältigung durch Innovationsmanagement  
[Prof. Dr. Markus Exler / Prof. Dr. Mario Situm / Matthias Erharter, 163]

Unternehmensnachfolge als Krisen-Auslöser (Teil D)  
[Prof. Dr. Ulrich Krystek / Prof. Dr. Holger Wassermann, 170]

Gerichtliche Sanierung in Familienunternehmen  
[Michaela Walcher / Christine Mitter / Stefan Mayr, 177]

### Praxisforum Fallstudien Arbeitshilfen

Krisenpräventionsumfrage 2021: Status-Quo von Krisenorganisation, Krisenkommunikation und Krisenmanagement während der Corona-Pandemie  
[Frank Roselieb, 183]

Budgetplanung 2021/22: Noch Zeit zum Revidieren?  
[Dr. Günter Lubos, 191]

Nachgefragt: Wie kann Restrukturierung in der Corona-Krise gelingen? [Harald Thal, 194]

# Bausteine einer innovativen Sanierungsmethodik

## Teil A: Ansätze zur Behebung aktuell bestehender Defizite

Dr. Frank Behrend und Thomas Möllers\*

„Die Krise ist ein produktiver Zustand. Man muss ihr nur den Beigeschmack der Katastrophe nehmen.“ Was der Schriftsteller Max Frisch einmal so schön auf den Punkt brachte, könnte im Bereich der Sanierungs- und Restrukturierungsberatung aktueller nicht sein. Das Problem liegt nur u. a. darin, dass Krisen- und Sanierungsmodelle oftmals noch auf der Denkweise beruhen, eine Innovation oder Veränderung einzuleiten, sei mit mehr Risiko verbunden als sie zu unterlassen. Auch gibt es in vielen Feldern immer noch keinen theoretischen Nenner oder empirische Beweise für theoretische Annahmen. Im ersten Teil dieses Beitrags untersuchen die Autoren die Defizite in der Forschung und beschreiben, wie sich aus den zusammengetragenen Erkenntnissen generische Krisenpraktiken und –rahmenwerke entwickeln lassen, die den bisher eher geringen Krisenerfolg deutlich verbessern könnten. Teil B wird im nächsten Heft auf die Organisations- und die Digitalisierungstheorie sowie insbesondere auf die Frage eingehen, warum auf eine Sanierung eine Transformation folgen sollte.

### 1. Ausgangssituation und Problemstellung

Bereits vor mehr als 20 Jahren haben empirische Studien in den USA und in Großbritannien eine sehr hohe Wahrscheinlichkeit ermittelt, dass sich Unternehmen nach schweren Krisen nicht mehr nachhaltig erholen.<sup>1</sup> Seitdem hat sich zwar das betriebswirtschaftliche Wissen wie z. B. über Wertschöpfungsketten, Geschäftsmodelle und Kundenverhalten stark verbessert. Trotzdem blieb der Krisenerfolg von Unternehmen eher bescheiden. Bei nachhaltigen Sanierungen<sup>2</sup> betrug die Erfolgsquoten kaum mehr als 20%. Untersuchungen größerer ESUG-Verfahren der Jahre 2016 und 2017 bestätigen auch für Deutschland solche Erkenntnisse.<sup>3</sup>

Wild erkannte schon 2010, dass „in den letzten zwei Jahrzehnten bei der Entdeckung der

Krisenursachen sowie der Schlüsselfaktoren für eine Krisenvermeidung und einen Krisenerfolg in der Forschung nur sehr geringe Fortschritte erzielt wurden.“<sup>4</sup> Auch der Forschungsbereich der Krisenprävention und des nachhaltigen Erfolgs wurde bislang sträflich vernachlässigt. Bis heute hat sich nicht viel daran geändert. So sind die Aspekte von Systemtheorie, Systemdenken und Komplexität sowie von Nachhaltigkeit und Langlebigkeit weder in der Sanierungsliteratur zu finden noch werden sie in der Sanierungspraxis angewandt.<sup>5</sup> Dabei könnten Erkenntnisse der Systemtheorie – wie die „Neue Systemtheorie“ von Niklas Luhmann – helfen, die oftmals schwer miteinander vergleichbaren Krisensituationen von Unternehmen besser zu verstehen – und in der Praxis erfolgreichere Ergebnisse zu erzielen. „Die Systemtheorie ermöglicht, die Dynamik der betriebswirtschaftlichen Organisationssysteme (Organisation), die bisher fast nur statisch gesehen wurden, ganz in den Blickpunkt zu rücken und sich auf das Kriterium der Flexibilität auszurichten, um die Organisation den veränderten Umweltbedingungen schnell anpassen zu können.“<sup>6</sup> Jedoch hat die Forschung augenscheinlich einen dualen Weg ohne die Schaffung einer „System School“ eingeschlagen:

- auf der einen Seite die eher theoretisch analytisch und empirisch geprägte sog. „Strategy School“<sup>7</sup> an Universitäten und
- auf der anderen Seite die mehr praxisorientierte sog. „Craft School“<sup>8</sup> an Hochschulen.

\* Dr. Dipl.-Ing. Frank Behrend, MBA, Geschäftsführer der transformation.work GmbH, E-Mail: fb@transformation.work. Dipl.-Kfm. M.Sc. Thomas Moellers, LL.M., Geschäftsführer der INSO Projects GmbH, E-Mail: thomas.moellers@inso-projects.de.

1 Vgl. Tushman et al. (1986), Organizational Evolution: A metamorphosis model of convergence and reorientation. Research in Organizational Behavior 1986 S. 171–172.  
2 Anm.: Auch die ontologische Festlegung des Begriffs „Nachhaltigkeit“ ist in der Sanierungsforschung bislang nicht abschließend erfolgt.  
3 Vgl. Behrend/Möllers, KSI 2020 S. 271–275.  
4 Wild, Learning the wrong lessons from history: Underestimating strategic change in business turnarounds, Business History 2010 S. 617.  
5 Vgl. Ackoff, Why few organizations adopt systems thinking, Systems Research and Behavioral Science Jahr 2006 S. 705–708, Hierbei wird vermutet, dass der Grund, warum System Thinking bislang nicht weit verbreitet ist, in der Ontologie und der Kommunikation mit einer selbst referenzierenden Metasprache begründet liegt.  
6 Gillenkirch, in: Gabler Wirtschaftslexikon <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/systemtheorie-49100>, aufgerufen am 1. 6. 2021.  
7 Die „System School“ verwendet System Thinking und System Theory für das Management und zur Erklärung von Systemen unter Anerkennung der Komplexität.  
8 Die „Craft School“ wird häufiger auch als „Tool School“ bezeichnet und meint die instrumenten- und werkzeuggestützte Krisen- und Sanierungsforschung.

„Strategie“ allein  
reicht als Faktor  
nicht aus, um  
Erfolg oder Miss-  
erfolg eines Turn-  
arounds umfas-  
send zu erklären.

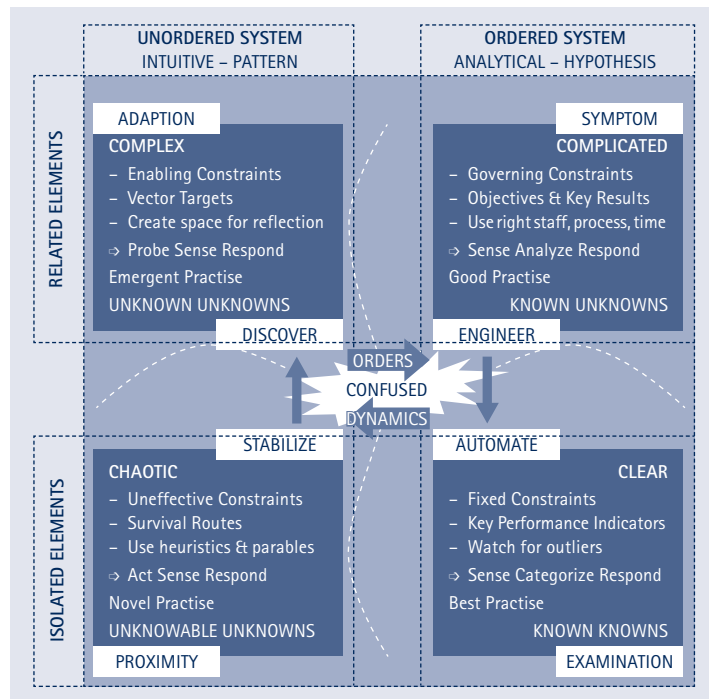


Abb. 1: CYNEFIN-Framework in Anlehnung an Snowden

Aus systemischer Sicht waren die bisherigen Strategy-School-Bemühungen vergeblich. Die geringen Erkenntnisse, den Krisenerfolg allein anhand von Strategien zu erklären, waren bereits im Vorfeld solcher Forschung völlig erwartbar. Denn "Strategie" allein reicht als Faktor nicht aus, um Erfolg oder Misserfolg eines Turnarounds umfassend zu erklären.

Schwerpunkte der Craft-School-Forschungsansätze sind die praktischen Aspekte von Strukturen, Abläufen und der Regulatorik eines Turnarounds, mit Krisenphasen sowie mit dem situativ richtigen Einsatz geeigneter Verfahren, Methoden und Werkzeuge. Eine Erfolgsanalyse von Turnarounds und eine Effektivitätsmessung der Verfahren, Methoden und Tools gehörte bislang nicht dazu.

## 2. Komplexitätstheoretische Ansatzpunkte für die Sanierungspraxis

Während einer Insolvenz, Sanierung oder Restrukturierung ist Komplexität eher die Regel als eine Ausnahme. Krisen sind überwiegend durch eine hohe Komplexität gekennzeichnet, was die rein wissenschaftliche Erforschung dazu erschwert,<sup>9</sup> zumal die Komplexität ex ante keine Erkennung von Ursachen-Wirkungs-Zusammenhängen zu-

lässt. Auch ein Management der Komplexität ist nicht möglich – bestenfalls können in einer Komplexität die sog. „Constraints“<sup>10</sup> gemanagt werden.

Die richtige Einschätzung der jeweiligen Komplexität und Unsicherheit in Bezug auf die Situation, auf die betroffenen Systeme und die Umgebungen, ist mitentscheidend für einen Krisenerfolg! Die entscheidenden Fragestellungen lauten:

- Welche Situation herrscht vor?
- Mit welchen Systemen und Umgebungen habe ich es zu tun? Sind diese
  - einfach (CLEAR),
  - kompliziert (COMPLICATED),
  - komplex (COMPLEX) oder
  - chaotisch (CHAOTIC)?
- Oder bin ich noch so verwirrt, dass ich nicht weiß, welche Situation besteht und mit welchem System in welcher Umgebung ich es gerade zu tun habe (CONFUSED)?

Das in Abb. 1 dargestellte CYNEFIN-Framework<sup>11</sup> von Snowden ist aus Sicht eines sog. „Sensemaking“<sup>12</sup> das zentrale Werkzeug zur Entscheidungshilfe in Krisensituationen. Snowden kritisiert „die grundlegende Annahme der Organisationstheorie und -praxis: dass in der Welt ein gewisses Maß an Vorhersagbarkeit und Ordnung existiert.“<sup>13</sup> Das CYNEFIN-Framework ist kein reines Klassifikationsschema, sondern eher ein Raster, bei dem auf den gegebenen Daten ein entsprechendes Framing aus sich heraus entsteht. Für die Krisen- und Sanierungspraxis wird dies relevant, wenn es darum geht, Sensemaking zu unterschiedlichsten Situationen und Themenfeldern zu betreiben, mit denen sich das Management und die Beratung konfrontiert sehen.

Die Verwechslung z. B. des Status COMPLICATED mit COMPLEX oder COMPLEX mit CHAOS kann in einer Krise zu ernststen Problemen während der Sanierung führen. Vor allem in komplexen und chaotischen Systemen sind eine Trivialisierung und Vereinfachung der Lage oftmals der Weg in die unternehmerische Katastrophe.

Die meisten der heute verfügbaren Beratungsmethoden und -werkzeuge wurden jedoch so konzipiert, dass sie in einfachen und komplizierten Bereichen erfolgreich sind, nicht aber in komplexen oder chaotischen Umgebungen. Es ist ein schweres Versäumnis, die zugrunde liegenden Annahmen zu diesen Methoden und Werkzeugen nicht sorgfältig zu identifizieren und zu verstehen. Dies macht die Einschränkung in komplexen Situationen, Systemen und Umgebungen

9 Vgl. Krystek, Unternehmungskrisen, 1987, S. 67 ff.  
 10 Constraints sind Beschränkungen, Restriktionen, Engpässe, Voraussetzungen. Es können aber auch Steuerungen und Regelungen sein. Mit Hilfe von Constraints können komplexe Situationen und Systeme in geordnete Strukturen gebracht werden.  
 11 Vgl. Snowden/Boone, A Leader's Framework for Decision Making, Harvard Business Review 11/2007 S. 68–76.  
 12 Sensemaking bedeutet Sinnstiftung und beschreibt einen Prozess, mit dem Menschen den über die Sinne ungegliedert aufgenommenen Erlebnisstrom in sinnvolle Einheiten einordnen. Je nach Einordnung der Erfahrung in Context, Content und Contest kann sich ein unterschiedlicher Sinn und damit eine andere Erklärung für die aufgenommenen Erlebnisse ergeben.  
 13 Snowden/Boone, A Leader's Framework for Decision Making, Harvard Business Review 11/2007 S. 68–76.

unvermeidlich: „Systemdenken betrachtet Probleme als Teile eines Gesamtsystems, anstatt auf spezifische Teile, Ergebnisse oder Ereignisse zu reagieren und potenziell zur Entwicklung von unbeabsichtigten Folgen beizutragen.“<sup>14</sup>

### 3. Krisentheorie: Orientierung an der Krisenbehebung

Das „klassische“ Krisenmanagement orientiert sich vielfach immer noch an einer Krisentheorie des unterbrochenen Gleichgewichts („Punctuated Equilibrium“<sup>15</sup>).<sup>16</sup> Diese geht im Grundsatz davon aus, dass sich Organisationen in langen stabilen Phasen entwickeln, die von kurzen, eruptiven Phasen unterbrochen werden, in denen der gesamte organisatorische Bezugsrahmen infrage steht („Frame-Breaking Change“)<sup>17</sup>, wodurch systemweite Umstrukturierungen notwendig werden. Die Entwicklung einer Unternehmung ist demnach durch ein Alternieren von ruhigen Konvergenz- und krisenhaften Divergenzphasen gekennzeichnet. Daneben existieren Theorien zu den Krisenursachen Wachstum bzw. Lebenszyklus und Mutation bzw. Kumulation. Für die Richtigkeit aller dieser Krisentheorien existieren jedoch weder analytisch-rationale noch empirische Beweise.

Auch die aktuellen theoretischen Erkenntnisse zu Krisen sind vielfach immer noch lücken- und fehlerhaft. Sie basieren häufig auf Verzerrungen in der Wahrnehmung wie die sog. „Availability Heuristics“<sup>18</sup> bzw. die sog. „Confirmation Bias“<sup>19</sup>. Dabei sind Krisen in Unternehmen – anders als von der Theorie und Praxis angenommen – durchaus normal und keine Besonderheit. Jedes Unternehmen durchläuft während seines Lebenszyklus permanent dynamische Veränderungen und wird laufend mit Krisensituationen konfrontiert.

In der marktwirtschaftlichen und der gesellschaftlichen Ordnung gehören Krisen sogar zum Fundament: „Nach der Krise ist immer vor der Krise!“. In der gesamten neuen Zeitrechnung seit Christi Geburt gab es nur wenige Jahre ohne wirtschaftliche Krisen. Nach einer schweren Krise herrschte häufig Prosperität und eine neue „Normalität“, die aber fast immer auch eine Vorstufe zu einer neuen Krise darstellten. Die Erkenntnisse aus der Komplexitätsforschung gelten auch für Krisen:

- 14 Siehe 2014 9th International Conference on the Quality of Information and Communications Technology, S. 166–169; alle Details s. Lepets et al., A Cynefin based approach to process model tailoring and goal alignment, In: 9th International Conference on the Quality of Information and Communications Technology (QUATIC 2014), 23–26 Sept 2014, Guimaraes, Portugal.
- 15 Tushman et al., Organizational Transformation as Punctuated Equilibrium, The Academy of Management Journal 1994 S. 1141–1166.
- 16 Der Punktualismus ist ursprünglich eine Theorie, welche ausgehend von der allopatrischen Artbildung eine Erklärung von diskontinuierlichen Änderungsraten und Sprüngen in Fossilreihen liefert.
- 17 Frame-Breaking Changes sind revolutionäre „Big Bang“ Systemveränderungen im Gegensatz zu inkrementellen evolutionären Veränderungen.
- 18 Availability Heuristic stellen Faustregeln dar, um Sachverhalte auch dann beurteilen zu können, wenn kein Zugang zu präzisen und vollständigen Informationen besteht.
- 19 Confirmation Bias bezeichnet die Neigung, Informationen so auszuwählen, zu ermitteln und zu interpretieren, dass diese die eigenen Erwartungen erfüllen bzw. bestätigen.

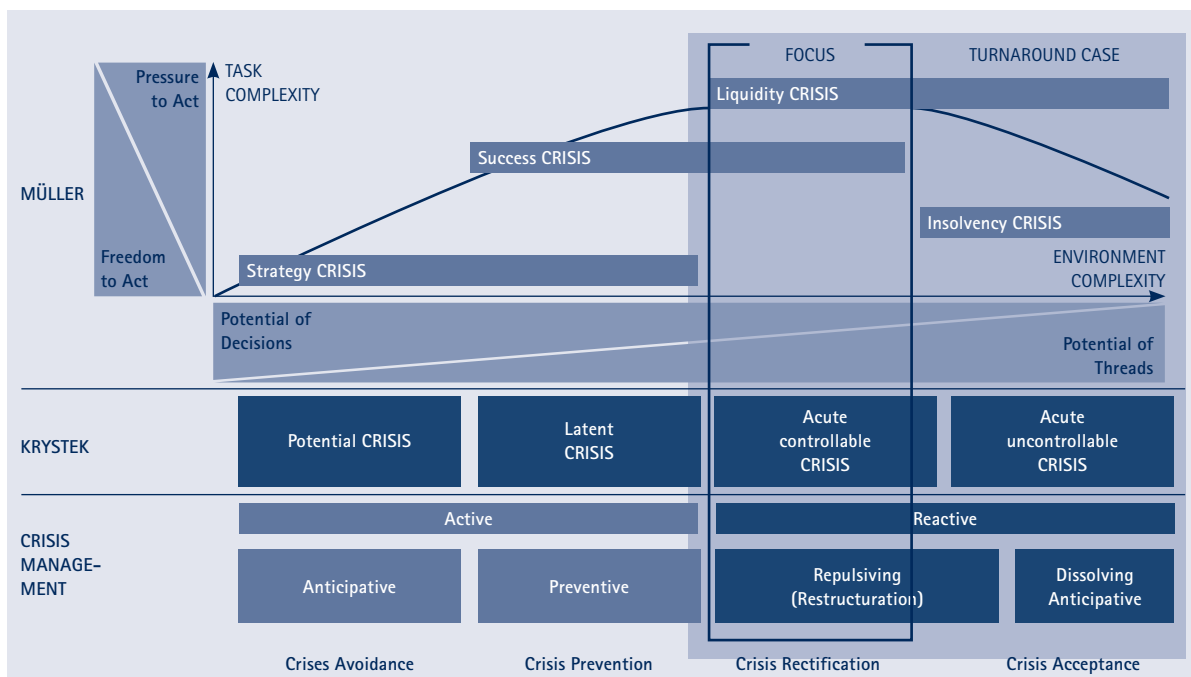


Abb. 2: Krisenphasen in Anlehnung nach Krystek und Müller

Ein Krisenmanagement ist grundsätzlich nicht möglich. Bestenfalls ist ein Management in Krisen, wie z. B. ein Sanierungsmanagement, machbar.

Die bekannten Phasenmodelle der Krisentheorie – wie z. B. von *Krystek*<sup>20</sup> und von *Müller*<sup>21</sup> –, die in der Abb. 2 auf S. 159 kombiniert dargestellt werden, verwenden als Perspektive eine sukzessive Reihenfolge der Krisenphasen. Eine solche Phaseneinteilung ist jedoch weder fundiert belegt noch ist sie nach plausiblen Kriterien unterteilt. In der Realität finden sich immer wieder starke Überschneidungen der Phasen.

Aus der Darstellung der Krisenphasen in Abb. 2 auf S. 159 kann sehr gut erkannt werden, dass im Fokus der klassischen Krisentheorie immer noch vor allem die Krisenbehebung steht. Auf die Überlegung, ob und warum Unternehmen langlebig und nachhaltig erfolgreich sein können, werden keine große Mühen verwendet. Dabei könnten gerade diese Erkenntnisse sehr aufschlussreich für ein erfolgreiches Management in Krisen sein.

#### 4. Mangel an sanierungstheoretischem Fundament

Eine allgemein anerkannte Sanierungstheorie („Turnaround Theory“) gibt es bis heute nicht. Ein gravierender Grund dafür ist das Fehlen einer systematischen Erklärung der kausalen Struktur von Ereignissen, beginnend mit der Phase des Niedergangs bis zur Erholung des Unternehmens.<sup>22</sup> Selbst *Arogyaswamy et al.* schreiben: „Einer der verwirrenden Aspekte der Sanierungsforschung als auch der Sanierungspraxis ist der eklatante Mangel an theoretischem Fundament trotz einer signifikanten Anzahl groß angelegter empirischer Studien.“<sup>23</sup>

In der Tat sind bereits auf der ontologischen Ebene vielfache Defizite wie fehlende valide Objekte, Beziehungen und Definitionen erkennbar. Und epistemologisch betrachtet sind bisher weder analytisch-rationale noch empirische Aspekte der Komplexität ausreichend berücksichtigt worden. Ex ante sind in der Komplexität grundsätzlich keine direkten Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge erkennbar, Ziele können ggf. die sog. „Attraktoren“<sup>24</sup> sein, managen lassen sich jedoch nur die Constraints.

In der gängigen Sanierungstheorie kommen häufig methodologisch fragwürdige Verfahren

und Konzepte zum Einsatz, die den erforderlichen Zeitbedarf und die Anforderungen an Fähigkeiten ausblenden und stattdessen statistische Korrelationen einzelner Faktoren untersuchen. Das ist problematisch, denn Zeit ist eine der erfolgskritischsten Faktoren für eine Sanierung. Je schneller der Unfallpatient in der Notaufnahme landet, desto höher sind die Chancen, dass er in der Rehabilitation landet – anstatt in der Pathologie. Bei lebensgefährlichen Unfällen sind Zeit, umfassende Erfahrung und Wissen und Mut zum Risiko unabdingbar. Genauso ist es mit Krisenunternehmen: Hier dürfen keine Behandlungsfehler mehr gemacht werden – gleichzeitig muss gehandelt werden. Ex-post-Untersuchungen von Sanierungen mittels Regressionsanalysen beweisen nur in sehr seltenen Fällen die Kausalität von Zusammenhängen: Die Kausalität – also die Wirkungsrichtung – muss zuvor theoretisch korrekt abgeleitet werden, bevor sie empirisch praktisch mit Hilfe einer Regression wirklich bewiesen werden kann.

#### 5. Beiträge der Transformationstheorie

Folgerichtig ist die im klassischen Sanierungsmanagement verwendete Transformationstheorie ebenfalls mit einem Denkfehler behaftet. Denn die hier verankerte Denkweise geht davon aus, dass Transformationen grundsätzlich linear und – unabhängig von Größe, Alter und Kapitalstruktur – nur fall- und zeitweise mit Veränderungserfordernissen konfrontiert sind. Unternehmen müssten deshalb in der Lage sein – soll ihr Überleben sichergestellt sein –, eine einmalige Transformation erfolgreich zu bewältigen. In diesem Sinne repräsentiert Transformation eine einmalige fundamentale, aber dauerhafte Veränderung.

Transformationen sind jedoch dynamische, ambige Objekte, die Veränderungen bewirken und selbst auch Veränderungen unterliegen. Sie sind ein permanenter, kontinuierlicher und im Idealfall niemals endender Prozess der Veränderung, mit dem Ziel der Verbesserung – und zumeist durch Projekte realisiert. Verbesserungen sind dabei das positive Ergebnis von Veränderungen. Sie lindern oder fixieren die Probleme der Vergangenheit und schaffen durch inkrementelle Elaboration einen höheren Wert für das Unternehmen.

Die kontinuierliche Veränderung („Continuous Change“) ist nur die laufende Reaktion auf die bisherigen Anforderungen. Dagegen ist kontinuierliche Verbesserung („Continuous Improvement“) auf die zukünftigen Herausforderungen ausgerichtet und damit der eigentliche Motor des Fortschritts. Der Fortschritt selbst kann nur durch Neuerungen erreicht werden. Das kann z. B. die Innovation von

20 Vgl. Krystek, in: Krystek/Moldenhauer (Hrsg.), Handbuch Krisen- und Restrukturierungsmanagement, 2007, S. 37–38.

21 Vgl. Müller, in: Krystek/Moldenhauer (Hrsg.), Handbuch Krisen- und Restrukturierungsmanagement, 2007, S. 35.

22 Vgl. Chowdhury, Turnarounds: A stage theory perspective. Canadian Journal of Administrative Sciences, 2002, S. 249–266. Alle Details s. Chowdhury, Turnarounds: A stage theory perspective. Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration 2002 S. 249–266.

23 Arogyaswamy et. al., Firm Turnarounds: An integrative two-stage model. Journal of Management Studies 1992, S. 493–525. Alle Details s. [cid:image004.png@01D75BA2.D28E4E10].

24 Attraktoren beschreiben eine Untermenge eines Phasenraums bzw. eine gewisse Anzahl von für ein System attraktiven dynamischen Zuständen, auf die sich ein dynamisches System im Laufe der Zeit zubewegt und die unter der Dynamik dieses Systems nicht mehr verlassen wird.

Geschäftsmodellen und -organisationen, Wertsystemen, Wertketten und Wertströme oder Geschäftsprozesse des Unternehmens betreffen.

Der Zyklus von Transformation und Innovation ist im Idealfall eine iterative Wertschöpfung und Wertgenerierung. Ausgehend

- vom Bedarf und der Nachfrage der Kunden (Demand)
- über das Angebot bzw. die Leistungserbringung des Unternehmens (Supply)
- werden der Kundennutzen und der Unternehmenswert (Value)

erreicht. Dieser Nutzen bzw. Wert ist wiederum die Basis für einen weiteren Zyklus. Nur wenn innerhalb eines Wertsystems die Kunden einen positiven Nutzen erkennen bzw. das Unternehmen einen positiven Wert generiert, wird es zu einem weiteren Bedarf und einer weiteren Nachfrage der Kunden bzw. zu einem weiteren Angebot des Unternehmens kommen. Die Abb. 3 veranschaulicht diese Zusammenhänge.

## 6. Lösungsansatz: Die Perspektive wechseln?

Die für das Krisen- und Sanierungsmanagement notwendige Transformation ist keine einmalige Ausnahme oder ein einzelner Vor-

gang. Sie ist ein kontinuierlicher Prozess und die Antwort auf die dynamischen Veränderungen sowie die laufend wechselnden Krisensituationen! Der Patient muss überleben, er darf nach der OP nicht in die Pathologie kommen, sondern sollte auf die Krankenstation und in die Rehabilitation gelangen. Vielleicht wäre ein Lösungsansatz, wenn Verantwortliche und Berater einfach die Perspektive wechseln, in dem sie durch präventive Sanierung und Restrukturierung permanent in den geistigen Krisenmodus schalten, der ja durchaus eine Chance darstellt<sup>25</sup> – eine Art „preventive accident modeling approach“ quasi. Angefangen mit der Frage: Warum schaffen wir nicht auch in Konsolidierungs- oder Wachstumsphasen ganz bewusst Krisensituationen, um uns von einem stabilen Ordnungsmuster (System) in ein neues zu bewegen – wissend, dass das Unternehmen zeitweise an Performance einbüßt und dass auch das neue Muster in einer bestimmten Zeit wieder gestört werden muss?

Warum investieren wir nicht in Funktionsmuster, deren Erfolg wir noch nicht kennen? Entstehen Erfolgs- und Liquiditätskrisen nicht aufgrund fehlenden unternehmerischen Risikos? Dabei liegt doch genau hier der Mehrwert. Um bewusst krisenähnliche Zustände zu schaffen, müssen die Beteiligten sich auf einen theoretischen Nenner einigen, eine akribische Marktbeobachtung durchführen und ein profundes Systemverständnis mitbringen. Es geht darum, Marktwahrnehmung so zu perfektionieren, dass die bewusst eingeleitete Instabilität nicht komplett ziellos geschieht, sondern im weitmöglichsten Suchhorizont des Markts – immerhin muss ein neu erreichtes Ordnungsmuster für das Unternehmen ertragreich sein.

Ansätze der präventiven Sanierung könnten Corporate Startups sein, die völlig losgelöst vom Mutterkonzern neue Geschäftsfelder erschließen und dabei auch das „Mutterschiff“ karnalisieren dürfen.

<sup>25</sup> Man denke an den oben in Abschn. 1 gewählten Einstiegssatz von Max Frisch.

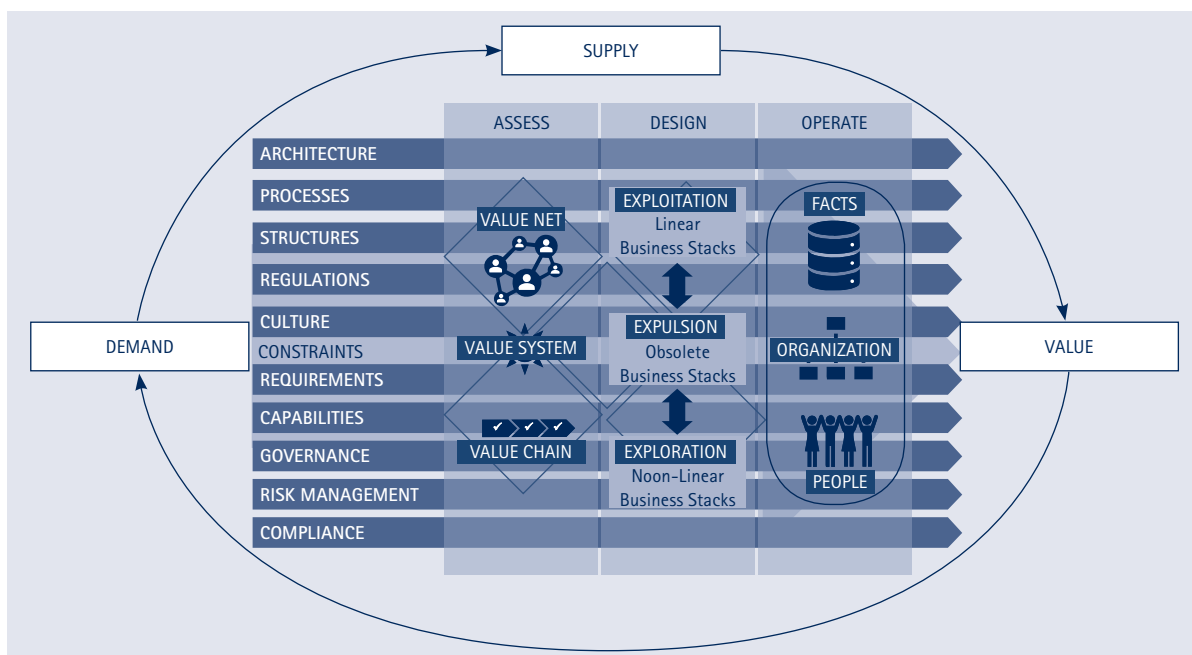


Abb. 3: Iterativer Zyklus von Innovation und Transformation innerhalb von Wertsystemen

Auch in der Organisationstheorie gibt es Ansätze, die solche bewussten Krisenzustände fördern: beispielsweise kontinuierlich wechselnde interdisziplinäre und eigenverantwortlich arbeitende Teams, die sich in Höchstgeschwindigkeit einspielen können. Das jedoch weiter auszuführen, würde den Rahmen dieses Beitrags sprengen.

### 7. Zusammenfassung zu Teil A

Empirische Studien in den USA und in Großbritannien haben seit langem eine sehr hohe Wahrscheinlichkeit ermittelt, dass die meisten Unternehmen sich nach schweren Krisen nicht mehr nachhaltig erholen. Der bisher geringe Krisenerfolg klassischer Konzepte und Vorgangsmodelle sowie das Praxisfeedback auf vorherige Artikel dieser Beitragsserie der Verfasser in den KSI-Ausgaben 06/2020 und 03/2021 haben zu der Überlegung eines Neuaufbruchs und des Einschlagens anderer Richtungen für das Sanierungsmanagement und das Management in Krisen geführt.

Die Forschung über die Krisenursachen und die Schlüsselfaktoren eines Sanierungserfolgs hat in den letzten Dekaden nur sehr geringe Fortschritte gemacht. Die Krisentheorie orientiert sich vielfach immer noch entweder an dem sog. unterbrochenen Gleichgewicht („Punctuated Equilibrium“), dem Wachstum bzw. Lebenszyklus oder der Mutation bzw. Kumulation. Eine allgemein anerkannte Sanierungstheorie („Turnaround Theory“) gibt es bis heute nicht. Das „klassi-

sche“ Sanierungsmanagement sieht eine Unternehmenskrise bisher immer noch als eine Bedrohung, nicht aber als eine Chance an. Dieses gegenwärtige Weltbild ist unvollständig, der bisherige Ansatz ist nicht zweckmäßig und wenig erfolgreich. Nicht die Prosperität ist die Regel, sondern die Krise. Diese verschwindet i.d.R. nicht von alleine. Disruptive Krisen sind zwar meistens Ausnahmen seltener einmalige Ereignisse, aber latente Krisen existieren häufiger über eine lange Zeit.

Auch das neue Zauberwort „Digitale Transformation“ in der Sanierung ist allein keine heilbringende Lösung. Sie ist weder eine „conditio sine qua non“ noch ein Selbstzweck oder ein mechanistisch erzielbarer Zustand. Die Reifegrade einer Digitalisierung haben kaum einen empirischen Nährwert noch einen normativen Charakter für Entscheidungen. Sie sagen nicht unbedingt etwas über die Qualität, Effizienz und Effektivität der Sanierung oder über Nutzen, Kosten und Risiken für das Unternehmen aus.

Das Überleben von kritischen Unternehmenskrisen erfordert eine Sanierung mit Transformation. Eine Sanierung ist ein Projekt, ihr nachhaltiger Erfolg benötigt immer auch eine Transformation, die selbst jedoch ein fortwährender, kontinuierlicher Prozess ist. Die nachhaltig erfolgreiche Sanierung erfordert aufgrund der Komplexität der Krise eine Transdisziplinarität unter Einbindung von Verwalter, internen und externen Managern, Berater, Sachbearbeitern und Experten. Dies ermöglicht eine ganz neue Art der Führung und Zusammenarbeit von Sanierungsteams.

Um bessere Erkenntnisse für einen langfristigen und nachhaltigen Krisenerfolg zu erzielen bzw. effektivere Praktiken zu entwickeln, bedarf es eines neuen generischen, integrierten und ganzheitlichen Frameworks für das Sanierungsmanagement und des Managements in Krisen.

Im zweiten Teil dieses Beitrags wird es in erster Linie um die Beiträge der Organisations- und die Digitalisierungstheorie gehen und um die Beantwortung der Frage, warum auf eine Sanierung eine Transformation folgen sollte.