



**STEINBEIS-HOCHSCHULE
BERLIN**

Markus Pfalzer

**Prozesszeitminimierung
der Sanierungsprüfung durch
Stakeholdermanagement**

**Eine Betrachtung unter besonderer Berücksichtigung
familiengeführter KMU in der existenzbedrohlichen Krise**



Steinbeis-Edition

Markus Pfalzer

**Prozesszeitminimierung
der Sanierungsprüfung durch
Stakeholdermanagement**

Eine Betrachtung unter besonderer Berücksichtigung
familiengeführter KMU in der existenzbedrohlichen Krise

Impressum

© 2015 Steinbeis-Edition

Alle Rechte der Verbreitung, auch durch Film, Funk und Fernsehen, fotomechanische Wiedergabe, Tonträger jeder Art, auszugsweisen Nachdruck oder Einspeicherung und Rückgewinnung in Datenverarbeitungsanlagen aller Art, sind vorbehalten.

Markus Pfalzer

Prozesszeitminimierung der Sanierungsprüfung durch Stakeholdermanagement
Eine Betrachtung unter besonderer Berücksichtigung familiengeführter KMU
in der existenzbedrohlichen Krise

1. Auflage, 2015 | Steinbeis-Edition, Stuttgart

ISBN 978-3-94335-673-1

Zugl. Steinbeis-Hochschule Berlin, Dissertation 2015

Satz: Steinbeis-Edition

Druck: e.kurz + co druck und medientechnik GmbH, Stuttgart

Steinbeis ist weltweit im unternehmerischen Wissens- und Technologietransfer aktiv. Zum Steinbeis-Verbund gehören derzeit rund 1.000 Unternehmen. Das Dienstleistungsportfolio der fachlich spezialisierten Steinbeis-Unternehmen im Verbund umfasst Forschung und Entwicklung, Beratung und Expertisen sowie Aus- und Weiterbildung für alle Technologie- und Managementfelder. Ihren Sitz haben die Steinbeis-Unternehmen überwiegend an Forschungseinrichtungen, insbesondere Hochschulen, die originäre Wissensquellen für Steinbeis darstellen. Rund 6.000 Experten tragen zum praxisnahen Transfer zwischen Wissenschaft und Wirtschaft bei. Dach des Steinbeis-Verbundes ist die 1971 ins Leben gerufene Steinbeis-Stiftung, die ihren Sitz in Stuttgart hat. Die Steinbeis-Edition verlegt ausgewählte Themen aus dem Steinbeis-Verbund.

162870-2015-06 | www.steinbeis-edition.de

Geleitwort

Finanzielle Misserfolge stellen für die betreffenden Unternehmen eine bedrohliche Erfahrung dar – erst recht, wenn sie nach einer eigentlichen Sanierung verlangen. Das Ungemach beginnt schon mit einer durchgreifenden Untersuchung der Situation, der Sanierungsprüfung. Es gilt dann von heute auf morgen ein unbekanntes Terrain mit einer Vielzahl von Geschäftspartnern und oft endlos erscheinenden Fragestellungen zu erschließen, um im Ernstfall die existenzielle Frage der Unternehmensfortführung zu beantworten. In dieser ungemütlichen Lage steht die Erstellung eines Rettungskonzeptes im Mittelpunkt der fälligen Anstrengungen. Der Wunsch und zugleich die Zielsetzung der von der Krise betroffenen Personen, möglichst rasch wieder eine positive unternehmerische Perspektive zu erlangen, sind nachvollziehbar von schicksalhafter Priorität.

In den betriebswirtschaftlichen Krisenbetrachtungen bestanden seit langem Erkenntnislücken hinsichtlich des Faktors „Zeit“ bei der Organisation und Durchführung der besagten Sanierungsprüfung. Markus Pfalzer hat es sich nicht nur zur Aufgabe gemacht, den mitunter schwierigen Zugang zu den Protagonisten eines solchen unerwünschten Krisenszenarios zu finden, sondern gleichzeitig auch den bislang unscharf oder pauschal artikulierten Schleier des Unwissens um den kritischen Faktor „Prozesszeit“ in der existenzbedrohlichen Krisensituation namentlich kleinerer Unternehmen zu heben und in seiner Dissertation die gebotene Klarheit herzustellen. In einem Akt der Ausbalancierung zwischen den Anforderungen der „Theorie“ (sprich erkenntnisinteressierte Forscher) und den Ansprüchen der „Praxis“ (sprich anwendungsorientierte Stakeholder) beantwortet Markus Pfalzer unter Einsatz einer Kombination geeigneter Ermittlungsmethoden vier konkrete Forschungsfragen, die im Mittelpunkt der Leser-Neugier stehen dürften.

Die vorliegende Arbeit präsentiert also Potenzial, von dem sowohl Wissenschaftler als auch Praktiker profitieren können. Wissenschaftlern bietet das generierte Modell Anlass, dieses als Grundlage für die stärker quantitativ gestützte Anschlussforschung heranzuziehen. Praktikern, die für die Durchführung einer Sanierungsprüfung Verantwortung tragen, liefert die Studie qualitativ empirisch unterlegte Gestaltungsmöglichkeiten, um mittels eines gezielten Managements prozesszeitminimierend die Sanierungsprüfung zu durchlaufen, als Basis für die weiterführenden Schritte der Sanierung selbst. Im Erfolgsfall kommt das Vorgehen auch für größere Unternehmen in Betracht. Der Studie ist die verdiente Beachtung zu wünschen.

St. Gallen, im Mai 2015

Prof. Dr. Hans Jobst Pleitner

Vorwort

Diese Dissertation hat einen Autor und viele wichtige Begleiter, ohne deren Unterstützung eine berufsbegleitend durchgeführte Promotion nicht vorstellbar gewesen wäre. Die Arbeit grundsätzlich ermöglicht hat das projektstellende Unternehmen, die Firma Hermann Kutter GmbH & Co. KG, deren Vorsitzender des Beirats, Herr Notar Dr. Hans-Dieter Kutter, freundlicherweise die Firmenbetreuung übernommen hat. Mein großer Dank gilt meinen Doktorvätern Herrn Prof. Dr.-Ing. Ulrich Günther (Universität Dresden) und Herrn Prof. Dr. habil. Hans-Jobst Pleitner (Universität St. Gallen) für deren stets aktive Betreuung während der Erstellung der Arbeit. Bei Herrn Prof. Dr. habil. Marc Gruber (École polytechnique fédérale de Lausanne) bedanke ich mich für die Erstellung des Zweitgutachtens. Ferner gebührt mein ebenso großer Dank Herrn Dr. Jan Clasen von der Bayern Consult GmbH, welcher mit seinem breiten und tiefen Fachwissen zum Gelingen der Arbeit beigetragen hat. Mit ihren stets sachlichen, wissenschaftlich kritischen Hinweisen haben sie mir immer eine Grundlage zur weiteren Verbesserung meiner Ausarbeitungen gegeben. Insbesondere die auf Veranlassung von Herrn Prof. Dr.-Ing. Ulrich Günther anfänglich erstellte sehr umfangreiche Literaturlanalyse hat mir später während des Schreibens der Dissertation wertvolle Dienste geleistet. Herrn Direktor Christian Dorn vom Internationalen Bankhaus Bodensee AG gilt mein aufrichtiger Dank für die Hilfestellung bei der Vermittlung von kompetenten Experten im Rahmen der empirischen Studien. Ebenso danke ich selbstverständlich allen Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartnern, welche sich für ein Experteninterview bzw. eine Befragung Zeit genommen haben oder Einblicke in ihre Unterlagen gewährten. Den Professorinnen und Professoren, welche sich im Rahmen der sechs Forschungsprojektkolloquien und der Disputation an der Steinbeis-Hochschule Berlin mit ihren wissenschaftlich stets sehr kritischen Diskussionen eingebracht haben, gebührt ebenfalls mein Dank.

Während der mehrjährigen Arbeit an der Verfassung meiner Dissertationsschrift war es wohl unvermeidlich, dass auch das eine oder andere persönliche Tief nicht ausgeblieben ist. Dass ich diese positiv durchschritten habe, verdanke ich meinem langjährigen Sportsfreund Martin Dierolf. Er hat mich so manche Male „mit Gewalt“ – nicht immer zu meinem gleich erkannten Vorteil – aus meiner Umgebung gerissen, damit ich den Kopf wieder für neue wissenschaftliche Gedanken frei bekam. Meiner Schwester Susanne danke ich für die Unterstützung bei der grafischen Gestaltung der Arbeit. Frau Greifenstein und Frau Höger sei mein Dank für ihre Hilfe im Rahmen der Präsentation der Prüfungskolloquien ausgesprochen.

Dass ich trotz meiner beruflichen Vollzeittätigkeit die wissenschaftliche Herausforderung der Erstellung einer Dissertation erfolgreich bewältigt habe, verdanke ich in erster Linie meinen Eltern, Maria und Kurt Pfalzer, die mir in allen Belangen des täglichen Lebens wahrhaftig den Rücken freigehalten haben. Zum Dank hierfür widme ich ihnen beiden von ganzem Herzen diese Arbeit.

Memmingen, im April 2015

Markus Pfalzer

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	XIII
Tabellenverzeichnis	XV
Anhangverzeichnis	XVI
Abkürzungsverzeichnis	XVII
Symbolverzeichnis	XXI
Kurzfassung	XXIII
Summary	XXV
Kapitel A – Einleitung	1
1 Problemstellung	1
2 Zielsetzungen und Forschungsfragen	3
3 Gegenstand der Untersuchung	6
3.1 KMU	6
3.1.1 „Mittelstand“	6
3.1.2 Familienunternehmen	10
4 Aufbau der Arbeit	12
Kapitel B – Theoretischer Bezugsrahmen zu Unternehmenskrisen, zur Sanierungsprüfung und zum Stakeholdermanagement	14
5 Stand der Forschung zu Unternehmenskrisen	14
5.1 Definition der Unternehmenskrise	14
5.2 Abgrenzung des Begriffs der Unternehmenskrise	17
5.2.1 Konflikte	17
5.2.2 Störungen	18
5.2.3 Katastrophen	18
5.3 Historische Entwicklung des Forschungsgebiets	20
5.3.1 Systematisierung der Forschung zu Unternehmenskrisen	21
5.3.2 Prozess der Unternehmenskrise (Krisenverlaufstheorie)	22

5.3.3	Ursachen von Unternehmenskrisen (Krisenbedingungstheorie).....	32
5.3.4	Management von Unternehmenskrisen (Krisenbewältigungstheorie)	38
5.3.5	Erkennen von Unternehmenskrisen (Krisenprognosetheorie)	40
5.3.6	Wirkungen von Unternehmenskrisen (Krisenwirkungstheorie)	45
5.4	Eignung bestehender Ansätze im Hinblick auf das Ziel der Minimierung der Prozesszeit der Sanierungsprüfung	46
6	Stand der Forschung zur Sanierungsprüfung	49
6.1	Definition sanierungsrelevanter Begriffe	49
6.1.1	Sanierung	49
6.1.2	Sanierungsmanagement	51
6.1.3	Sanierungsprüfung	52
6.1.4	Sanierungsmaßnahmen.....	54
6.1.5	Sanierungskredit.....	56
6.1.6	KWG und MaRisk	57
6.1.7	Zahlungsunfähigkeit	59
6.1.8	Überschuldung	60
6.1.9	Insolvenz	61
6.2	Abgrenzung des Begriffs der Sanierung.....	62
6.2.1	Restrukturierung	63
6.2.2	Reorganisation.....	63
6.2.3	Turnaround	64
6.3	Historische Entwicklung des Forschungsgebiets	66
6.3.1	Systematisierung der Forschung zur Sanierungsprüfung.....	67
6.3.2	Allgemeine Verfahren/ Methoden der Betriebswirtschaftslehre	67
6.3.3	Eigenständige Verfahren	81
6.4	Eignung bestehender Ansätze im Hinblick auf das Ziel der Minimierung der Prozesszeit der Sanierungsprüfung	97
7	Stand der Forschung zum Stakeholdermanagement	100
7.1	Definition des Stakeholders	100
7.1.1	Stakeholdermanagement.....	101
7.1.2	Wesentliche Stakeholder	103

7.2	Abgrenzung des Begriffs Stakeholdermanagement	120
7.3	Historische Entwicklung des Stakeholdermanagements	122
7.3.1	Systematisierung der Forschung zum Stakeholdermanagement	127
7.4	Eignung bestehender Ansätze im Hinblick auf das Ziel der Minimierung der Prozesszeit der Sanierungsprüfung	136
8	Zusammenfassung	138
Kapitel C – Empirische Untersuchung zur stakeholderinduzierten		
	Prozesszeitminimierung der Sanierungsprüfung	141
9	Konzeptionalisierung und methodisches Vorgehen	141
10	Erklärungsansätze für eine stakeholderinduzierte	
	Prozesszeitminimierung	144
10.1	Ansatz nach Taimer	144
10.2	Qualitative Studie I: Experteninterviews.....	154
10.3	Qualitative Studie II: Einzelfallstudie „Spezialmaschinenbau GmbH“	157
10.4	Übersicht Arbeitshypothesen.....	165
10.5	Rahmenmodell Prozesszeitminimierung	166
10.5.1	Qualitative Studie III: Teilstandardisierte Expertenbefragung	171
10.5.2	Arbeitshypothese I: Vertrauen	174
10.5.3	Arbeitshypothese II: Verhalten.....	185
10.5.4	Arbeitshypothese III: Kommunikation	198
10.5.5	Arbeitshypothese IV: Krisenerfahrung	220
10.5.6	Arbeitshypothese V: Einsatz Sanierungsberater	229
10.5.7	Arbeitshypothese VI: Ausscheiden Unternehmensleitung	242
10.5.8	Arbeitshypothese VII: Betreuung Stakeholder.....	249
10.5.9	Arbeitshypothese VIII: Konfliktmanagement.....	257
10.5.10	Arbeitshypothese IX: Zahl Stakeholder	264
10.5.11	Arbeitshypothese X: Vergütung Sanierungsberater	270
10.5.12	Arbeitshypothese XI: Bankenpool.....	276
10.5.13	Arbeitshypothese XII: Prozessuale Maßnahmenorientierung.....	283

Kapitel D – Beantwortung der Forschungsfragen, Hypothesen und Schlussbetrachtung	311
11 Beantwortung der Forschungsfragen	311
12 Problembezogene Beurteilung der Ergebnisse und Limitation	326
13 Ansatzpunkte für die weitere Forschung	329
Anhang	XXVII
Literaturverzeichnis	LV
Gesetzestexte/Verordnungen:	LXXXII
Entscheidungen:	LXXXIII

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1:	Qualitative Merkmale von Klein- und Mittelbetrieben	9
Abb. 2:	Aufbau der Arbeit	13
Abb. 3:	Begriffsabgrenzungen der Unternehmenskrise.....	19
Abb. 4:	Krisenphasen nach Müller	24
Abb. 5:	Ablauf der Krisenbewältigung nach Müller	25
Abb. 6:	Abgrenzung technischer und fundamentaler Ansatz der Insolvenzprognose.....	41
Abb. 7:	Begriffsabgrenzungen Turnaround und Sanierung.....	65
Abb. 8:	Struktur der Sanierungsfähigkeitsbeurteilung nach Becker	82
Abb. 9:	Normatives Prüfsystem nach Kayser.....	87
Abb. 10:	Beitragsleistungen und eigene Interessen der Stakeholdergruppen.....	119
Abb. 10:	Beitragsleistungen und eigene Interessen der Stakeholdergruppen (Forts.)	120
Abb. 11:	Module des verhaltensorientierten Sanierungsmanagements nach Taimer	144
Abb. 12:	Stakeholderbezogener Überblick über die Interviewgruppen.....	155
Abb. 13:	Chronologischer Verlauf der Einzelfallstudie im Überblick	162
Abb. 14:	Rahmenmodell einer prozesszeitminimierten Sanierungsprüfung.....	167
Abb. 15:	Tendenzdarstellung der Indikatoren der Arbeitshypothese I	181
Abb. 16:	PZM-Cluster der Arbeitshypothese I	182
Abb. 17:	Tendenzdarstellung der Indikatoren der Arbeitshypothese II.....	194
Abb. 18:	PZM-Cluster der Arbeitshypothese II.....	196
Abb. 19:	Tendenzdarstellung der Arbeitshypothese III	215
Abb. 20:	PZM-Cluster der Arbeitshypothese III.....	217
Abb. 21:	Tendenzdarstellung der Indikatoren der Arbeitshypothese IV	226
Abb. 22:	PZM-Cluster der Arbeitshypothese IV.....	227
Abb. 23:	Tendenzdarstellung der Indikatoren der Arbeitshypothese V.....	238
Abb. 24:	PZM-Cluster der Arbeitshypothese V	239
Abb. 25:	Tendenzdarstellung der Indikatoren der Arbeitshypothese VI	245
Abb. 26:	PZM-Cluster der Arbeitshypothese VI.....	247
Abb. 27:	Tendenzdarstellung der Indikatoren der Arbeitshypothese VII.....	254
Abb. 28:	PZM-Cluster der Arbeitshypothese VII	255
Abb. 29:	Tendenzdarstellung der Indikatoren der Arbeitshypothese VIII.....	261
Abb. 30:	PZM-Cluster der Arbeitshypothese VIII.....	262
Abb. 31:	Tendenzdarstellung der Indikatoren der Arbeitshypothese IX.....	267

Abb. 32:	PZM-Cluster der Arbeitshypothese IX.....	268
Abb. 33:	Tendenzdarstellung der Indikatoren der Arbeitshypothese X.....	273
Abb. 34:	PZM-Cluster der Arbeitshypothese X.....	274
Abb. 35:	Tendenzdarstellung der Indikatoren der Arbeitshypothese XI	280
Abb. 36:	PZM-Cluster der Arbeitshypothese XI.....	281
Abb. 37:	Tendenzdarstellung der Arbeitshypothese XII	304
Abb. 38:	PZM-Cluster der Arbeitshypothese XII	306
Abb. 39:	Relevante Stakeholder.....	312
Abb. 40:	Rahmenbedingungen einer prozesszeitminimierten Sanierungsprüfung.....	314
Abb. 41:	Rahmenmodell einer prozesszeitminimierten Sanierungsprüfung.....	317

Tabellenverzeichnis

Tab. 1:	KMU-Definition des IfM Bonn.....	7
Tab. 2:	KMU-Definition der Europäischen Kommission.....	8
Tab. 3:	Finanzielle Unterstützungsmaßnahmen der Kreditinstitute mit direktem Einfluss auf die Zahlungsunfähigkeit und/ oder Überschuldung.....	55
Tab. 4:	Übersicht der ausgewerteten Dokumente.....	164
Tab. 5:	Stichwortbasierte Übersicht der Arbeitshypothesen.....	166

Anhangverzeichnis

A 1	Alphabetisches Verzeichnis der Interviewpartner der Experteninterviews im Rahmen der ersten qualitativen Studie.....	XXVII
A 2	Strukturierter Gesprächsleitfragebogen der Experteninterviews im Rahmen der ersten qualitativen Studie	XXX
A 3	Expertenfragebogen im Rahmen der dritten qualitativen Studie zur empirisch-perspektivischen Validierung der Indikatoren	XXXVII
A 4	Empirisch-perspektivische Validierung der Indikatoren der Arbeitshypothese I	XLIX
A 5	Empirisch-perspektivische Validierung der Indikatoren der Arbeitshypothese II	XLIX
A 6	Empirisch-perspektivische Validierung der Indikatoren der Arbeitshypothese III	L
A 7	Empirisch-perspektivische Validierung der Indikatoren der Arbeitshypothese IV	LI
A 8	Empirisch-perspektivische Validierung der Indikatoren der Arbeitshypothese V	LI
A 9	Empirisch-perspektivische Validierung der Indikatoren der Arbeitshypothese VI	LII
A 10	Empirisch-perspektivische Validierung der Indikatoren der Arbeitshypothese VII	LII
A 11	Empirisch-perspektivische Validierung der Indikatoren der Arbeitshypothese VIII	LII
A 12	Empirisch-perspektivische Validierung der Indikatoren der Arbeitshypothese IX	LIII
A 13	Empirisch-perspektivische Validierung der Indikatoren der Arbeitshypothese X	LIII
A 14	Empirisch-perspektivische Validierung der Indikatoren der Arbeitshypothese XI	LIII
A 15	Empirisch-perspektivische Validierung der Indikatoren der Arbeitshypothese XII	LIV

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
Abs.	Absatz
AG	Aktiengesellschaft
AktG	Aktiengesetz
Anm.	Anmerkung
Anm. d. Verf.	Anmerkung des Verfassers
AOK	Allgemeine Ortskrankenkasse
ASU	Arbeitsgemeinschaft Selbständiger Unternehmer e. V.
AT	Allgemeiner Teil
Aufl.	Auflage
BaFin	Bundesanstalt für Finanzleistungsaufsicht
BB	Betriebs-Berater
Bd.	Band
BetrVG	Betriebsverfassungsgesetz
BFuP	Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch
BGH	Bundesgerichtshof
BRD	Bundesrepublik Deutschland
BTO	Besonderer Teil Aufbau- / Ablauforganisation
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
CFROI	Cashflow Return on Investment
CRO	Chief Restructuring Officer
d.	des
d. h.	das heißt
DIHK	Deutscher Industrie- und Handelskammertag
Dipl.	Diplom
DM	Deutsche Mark
DIN	Deutsches Institut für Normung
DStR	Deutsches Steuerrecht

ebd.	ebenda
EBIT	Earnings before interest and taxes
EQUA	Eigentümerqualifizierungsakademie
ESUG	Gesetz zur weiteren Erleichterung der Sanierung von Unternehmen
et al.	und andere
etc.	et cetera
EU	Europäische Union
e. V.	eingetragener Verein
EVA	Economic Value Added
f.	folgende
FAR	Fachausschuss Recht
FAS	Fachausschuss Sanierung und Insolvenz
ff.	fortfolgende
FH	Fachhochschule
FMStG	Finanzmarktstabilisierungsgesetz
Forts.	Fortsetzung
GbR	Gesellschaft bürgerlichen Rechts
gem.	gemäß
gGesellschafter	geschäftsführender Gesellschafter
ggfs.	gegebenenfalls
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GmbHG	GmbH-Gesetz
GuV	Gewinn- und Verlustrechnung
Hg.	Herausgeber / Herausgegeben
HGB	Handelsgesetzbuch
I	Indikator
i. d. R.	in der Regel
IDW	Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e. V.
IfM	Institut für Mittelstand
IG	Industriegewerkschaft
IHK	Industrie- und Handelskammer
InsO	Insolvenzordnung

IO	IO Management Zeitschrift
i. S. d.	im Sinne des/ der
ISO	International Organization for Standardization
Jg.	Jahrgang
JoF	Journal of Finance
KfW	Kreditanstalt für Wiederaufbau
KG	Kommanditgesellschaft
KMU	Klein- und Mittelunternehmen
KWG	Gesetz über das Kreditwesen
LfA	Landesanstalt für Aufbaufinanzierung
MaRisk	Mindestanforderungen an das Risikomanagement
Mio.	Million
n. F.	neue Fassung
NOC	Net Organis(z)ational Capital
Nr.	Nummer
o. A.	ohne Angaben
Oec.	Ökonom
o. Jg.	ohne Jahrgang
o. O.	ohne Ort
o. V.	ohne Verfasser
PC	Personal Computer
PKQ	Projektkolloquium
PS	Prüfungsstandards
PZM	Prozesszeitminimierung
S.	Seite
s. o.	siehe oben
sog.	sogenannte/ n
SolvV	Solvabilitätsverordnung
SRH	Stiftung Rehabilitation Heidelberg

Tab.	Tabelle
T€	Tausend Euro
Tz.	Textziffer
u.	und
u. a.	und andere / unter anderem
usw.	und so weiter
VerglO	Vergleichsordnung
vgl.	vergleiche
WP	Wirtschaftsprüfer
WPg	Die Wirtschaftsprüfung
WU	Wirtschaftsuniversität
z. B.	zum Beispiel
ZfB	Zeitschrift für Betriebswirtschaft
zbf	Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung
zfo	Zeitschrift Führung + Organisation
ZHR	Zeitschrift für das gesamte Handels- und Wirtschaftsrecht
ZIS	Zentrum für Insolvenz und Sanierung
zit.	zitiert
ZoF	Zuordnung Forschungsfrage

Symbolverzeichnis

€	Euro
§	Paragraph
%	Prozent
[...]	notwendige Einfügung innerhalb eines Zitats, um eine grammatikalisch korrekte Satzfortführung zu ermöglichen
<	kleiner als
◆	Mittelwert

Kurzfassung

Kleine und mittlere Unternehmen, vielfach familiengeführt, bilden das Rückgrat der deutschen Wirtschaft. Die betriebswirtschaftliche Forschung widmet den wissenschaftlichen Fragestellungen der erfolgreichen Klein- und Mittelunternehmen daher zu Recht einen Schwerpunkt. Anders hingegen sieht es jedoch aus, wenn sich Unternehmen dieser Größenklasse in einer Krise befinden: Das Familienunternehmen in der existenzbedrohlichen Krise steht weniger oft im Fokus der Wissenschaftler. Dies mag einerseits darin begründet sein, dass sich die Gesellschafterfamilien mittelständischer Unternehmen aufgrund ihrer gegenüber umfangreich publizitätspflichtigen Unternehmen reduzierten Offenlegungspflichten nur ungern in die „Karten schauen lassen“. Dies trifft vor allem dann zu, wenn die Öffentlichkeit bei Unternehmenskrisen Rückschlüsse auf gravierende Fehler in der Unternehmensführung ziehen könnte. Auch aus diesem Grund ist der Forschungsgegenstand schwer zugänglich. Andererseits vermag aber auch eine mehrjährige wissenschaftliche Auseinandersetzung mit der Aufarbeitung von Misserfolgsszenarien nicht für jeden Forschenden ein attraktives Umfeld darzustellen.

In die zuvor beschriebene Lücke dringt diese Arbeit vor. Die Krise eines Unternehmens wird spätestens dann existenzgefährdend, wenn Zahlungsunfähigkeit und Überschuldung drohen. Die Folge daraus ist, dass nicht selten das „Familienlebenswerk“ von dem direkten Aus bedroht ist. Das Krisenunternehmen hat in einer solchen Situation den zentralen Wunsch nach schnellstmöglicher Rückkehr in die Gewinnzone. Das in diesen Szenarien in Existenznot geratene Unternehmen bedarf dabei zumeist der Unterstützung von außen. Ohne Beitragsleistungen der Stakeholder wird in einer solchen prekären wirtschaftlichen Ausnahmesituation eine Rettung des Unternehmens fast immer unmöglich. Um eine Zukunft für das Unternehmen zu entwickeln, kommt es in diesen Fällen zunächst – vor Beginn einer möglichen operativen Unternehmenssanierung – zur Erfordernis nach Erstellung eines Sanierungskonzepts. Stakeholder machen dies regelmäßig zur Auflage, um ihre Entscheidungen pro oder contra Beitragsleistungen fundamental mit Fakten zu unterlegen bzw. den juristischen Erfordernissen zu entsprechen. Die Unternehmensleitung des Krisenunternehmens steht damit vor der Herausforderung, unter einem Höchstmaß an Zeitdruck und Informationsunsicherheit, die Aufgabenstellung der Sanierungsprüfung, deren Ergebnisse in ein Sanierungskonzept münden, erfolgreich zu bewältigen. Um dies alles zu erreichen, kommt dem Umgang der von der Krise mehr oder weniger betroffenen Stakeholder im Umfeld des Krisenunternehmens eine zentrale Rolle zu. Während