
Astrid Ziegler/Elke Hochmuth

Im Spannungsfeld von Unternehmenspleiten und Früherkennung

Beispiele zur Bewältigung von Unternehmenskrisen in Ostdeutschland



Dr. Astrid Ziegler, geb. 1961 in Saarbrücken, Studium der Wirtschaftswissenschaften an der Gesamthochschule Kassel, von 1987 bis 1991 wissenschaftliche Assistentin an der Gesamthochschule Kassel im Fachgebiet "Empirische Wirtschaftsforschung", ist seit 1991 wissenschaftliche Referentin am Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Institut (WSI) in der Hans-Böckler-Stiftung. Arbeitsgebiet: Strukturforschung und -politik sowie Konsolidierungs- und Sanierungspolitik



Elke Hochmuth, geb. 1963 in Marl, Studium der Geographie an den Universitäten in Gießen und Göttingen, ist seit 1992 wissenschaftliche Mitarbeiterin des Institut für Regionalforschung e.V. an der Universität Göttingen. Arbeitsschwerpunkte: Industriepolitik und Sanierungs- und Konsolidierungspolitik in der Bundesrepublik

Seit der deutschen Vereinigung hat sich in den neuen Bundesländern die Unternehmenslandschaft gewaltig verändert. Die alte Kombiatsstruktur wurde zerschlagen, neue Unternehmen sind entstanden. Alle Unternehmen fanden sich von einem auf den anderen Tag mit den Gesetzen der freien Marktwirtschaft konfrontiert. Manche konnten sich auf den besetzten Märkten behaupten, viele aber auch nicht. In Folge der unzureichenden Bewältigung des ökonomischen Transformationsprozesses und der allgemeinen konjunkturellen Entwicklung stiegen in Ostdeutschland Anfang der neunziger Jahre die Firmenzusammenbrüche rapide an (vgl. Tabelle). Die damit verbundenen Arbeitsplatzverluste traten zwar in allen Branchen - mit Ausnahme der Dienstleistungen - auf. Einen überproportionalen Beschäftigungseinbruch verbuchte aber vor allem die ostdeutsche Industrie: im Zeitraum von 1991 bis 1998 gingen im verarbeitenden Gewerbe mehr als 1 Mio.

Arbeitsplätze verloren. Davon besonders betroffen war die Metall- und Elektroindustrie, wo nach der Industriestatistik 1991 noch über 792.000 Beschäftigte tätig waren, 1998 waren es gerade noch 260.000 Personen.

Tabelle: Entwicklung der Unternehmensinsolvenzen in Deutschland

	Ostdeutschland	Veränderung zum Vorjahr in Prozent	Westdeutschland
	absolut		absolut
1991	392		8.445
1992	1.092	178,6	9.828
1993	2.327	113,1	12.821
1994	3.911	68,1	14.926
1995	5.874	50,2	16.470
1996	7.419	26,3	18.111
1997	8.126	9,5	19.348

Quelle: Statistisches Bundesamt; eigene Berechnungen

Auch im Jahr 1998 erreichten die Unternehmensinsolvenzen in Gesamtdeutschland nach Angaben des Statistischen Bundesamtes mit 27.828 Unternehmen wieder eine neue Rekordmarke. Davon betroffen waren 251.000 Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen, die in Folge der Unternehmenszusammenbrüche ihren Arbeitsplatz verloren haben und viele Gläubiger, die Forderungsausfälle von rund 39,3 Mrd. DM in den Wind schreiben mussten; besonders betroffen von dieser Entwicklung sind nach wie vor die neuen Bundesländer.¹

Die negative Insolvenzentwicklung ist überraschend, da Bund und Länder gerade für Ostdeutschland in den letzten Jahren ein Instrumentarium zur Unterstützung für gefährdete Unternehmen aufgebaut haben. Dort spielen insbesondere der THA-Konsolidierungsfonds und die zur Kofinanzierung in den ostdeutschen Ländern eingerichteten Konsolidierungs- und Liquiditätssicherungsprogramme eine wichtige Rolle.² Angesichts weiter steigender Insolvenzzahlen scheint der Erfolg dieser Politik auf den ersten Blick zwar zweifelhaft. Aber es ist eher zu vermuten, dass die gefährdeten Unternehmen die Hilfsmaßnahmen viel zu spät in Anspruch nehmen. Viele Betriebe und Arbeitsplätze könnten also gerettet werden, wenn die angebotene Hilfe von den Unternehmen früher genutzt würde. Daraus stellen sich nach unserer Auffassung die Fragen, wie gewährleistet werden kann, dass diese Hilfen die Not leidenden Betriebe rechtzeitig erreichen und wie das Bewusstsein bei den betrieblichen Akteuren geschaffen werden kann, in eine Krisenfrüherkennung einzusteigen.

Die Fachwelt ist sich in diesem Zusammenhang einig, dass geeignete Maßnahmen zur Vermeidung und Bewältigung von Unternehmenskrisen nötig sind. Uneinigkeit besteht allerdings darüber, wie solche aussehen, denn diese Instrumente können eine große Bandbreite abdecken. Sie setzen direkt und/oder indirekt am Unternehmen an. Wie die Erfahrungen der letzten Jahre zeigen, wird insbesondere der Nutzen von direkten Maßnahmen im Unternehmen selbst unterschätzt und aus den verschiedensten Gründen - wie die ungewollte Einflussnahme in betriebliche Belange seitens Dritter - rundweg abgelehnt. Daher gehen die Diskussion und die praktische Umsetzung der letzten Zeit immer mehr dazu über, auf indirektem Wege einerseits Informationen über die wirtschaftliche Situation von Betrie-

1 Nach Auskunft des Statistischen Bundesamtes und von Creditreform/Neuss. Genaue Angaben zur Verteilung nach Ost- und Westdeutschland für das Jahr 1998 verzögern sich auf unbestimmte Zeit.

2 Nähere Informationen finden sich in: W. Bruch-Krumbein/ E. Hochmuth/ A. Ziegler, Sanierungsbeihilfen für Betriebe in den ostdeutschen Bundesländern. Eine Handreichung für die Praxis. Düsseldorf/Göttingen 1996.

ben zu sammeln und andererseits eine Kommunikation zwischen den betrieblichen Akteuren mit den im unmittelbaren betrieblichen Umfeld agierenden Personen und Institutionen aufzubauen. Der vorliegende Beitrag diskutiert anhand von zwei Beispielen (Runde Tische der Deutschen Ausgleichsbank und Stiftung Innovation und Arbeit Sachsen) erste Ansätze und Erfahrungen, wie solche praktizierten Projekte im Vorfeld von Unternehmenskrisen und bei Unternehmenszusammenbrüchen arbeiten.³

Beispiel: Die Runden Tische der Deutschen Ausgleichsbank

Die Deutsche Ausgleichsbank (DtA) als ein Förderinstitut des Bundes hatte von Beginn des Einigungsprozesses an die Aufgabe übernommen, ostdeutsche Existenzgründer und -gründerinnen sowie Unternehmen der mittelständischen Wirtschaft über ihre Fördermöglichkeiten zu unterstützen. Im weiteren Verlauf des Transformationsprozesses gerieten immer mehr von der DtA geförderte Betriebe in wirtschaftliche Schwierigkeiten. Wichtig war es zu diesem Zeitpunkt, dass, über die von der DtA angebotene reine finanzielle Unterstützung für Unternehmensneugründungen hinaus, Maßnahmen und Hilfeleistungen angeboten werden, die Betriebe vor allem in späteren Unternehmensphasen unterstützen könnten.

Vor diesem Hintergrund initiierte die DtA das Projekt „Runder Tisch“, das als ein Hilfsangebot für ostdeutsche Klein- und Mittelbetriebe in wirtschaftlichen Krisensituation eingerichtet wurde. Die „Runden Tische“ versammeln alle beteiligten Akteure des bedrohten Betriebes wie z.B. Förderinstitute, Finanzämter, Sozialversicherungsträger, Steuerberaterinnen und -berater sowie bei privatisierten oder reprivatisierten Unternehmen evtl. auch die BvS. Oftmals sind die Betriebsratsvertreter und/oder gewerkschaftlichen Vertreter des bedrohten Betriebes maßgebliche Teilnehmer des „Runden Tisches“. Der erste „Runde Tisch“ wurde 1995 in Leipzig gegründet. Nach positiven Erfahrungen mit diesem Projekt und dem steigenden Bedarf in anderen Regionen, Unternehmen in existenzbedrohenden Situationen zu helfen, wurden von der DtA flächendeckend mittlerweile 23 „Runde Tische“ in Ostdeutschland eingerichtet.

Da die DtA nicht über eine regionale Untergliederung verfügt, arbeitet sie innerhalb des Projektes „Runder Tisch“ mit den regionalen Kammern (Industrie- und Handelskammer (IHK) und der Handwerkskammer (HWK)) zusammen. Die IHK deckt dabei den industriell-gewerblichen Bereich ab, die HWK betreut dementsprechend die Handwerksbetriebe. Erster Ansprechpartner für ein Unternehmen in Schwierigkeiten ist die regional ansässige für den Betrieb zuständige Kammer. Die zuständige Kammer beauftragt einen ausgewiesenen Experten, der Mitglied eines Beraterpools der Kammer ist, eine erste Betriebsanalyse in dem existenzbedrohten Unternehmen durchzuführen. Innerhalb von 10 Tagen wird der Betrieb in allen Bereichen (Produktion, Einkauf etc.) intensiv von dem beauftragten Experten geprüft. Ergibt dieser betriebswirtschaftliche Erstcheck, dass der Tatbestand der Überschuldung noch nicht besteht und dass es noch Unternehmensbereiche gibt, die weiterhin marktfähig sind, dann entscheidet er gemeinsam mit der Kammer, ob ein „Runder Tisch“ für das Unternehmen eingerichtet wird. An diesem ganz speziell für das Unternehmen eingerichteten „Runden Tisch“ kommen alle beteiligten Gläubiger zusammen.

3 Der ausführliche Bericht ist veröffentlicht in: E. Hochmuth/A. Ziegler, Unternehmenskrisen und Sanierung. Eine Dokumentation von betrieblichen und akteursbezogenen Informations- und Kommunikationssystemen, Düsseldorf/Göttingen 1999. Diese Studie wurde im Auftrag des Betriebsräteberatungsfonds durchgeführt.

Dabei wird in erster Linie auf die „Kommunikation“ gesetzt. Durch die Einrichtung des „Runden Tisches“ wird für das Unternehmen das Miteinander-Reden der beteiligten Partner überhaupt erst wieder ermöglicht. Erfahrungen zeigen, dass die Kommunikation zwischen den Geschäftspartnern, wie z.B. der Hausbank und dem Unternehmen, nicht mehr stimmt. Hier nimmt die zuständige Kammer bzw. der von ihr beauftragte Experte mit dem Instrument des „Runden Tisches“ moderierend und z.T. auch versachlichend Einfluss. Besonders wichtig ist dabei, Zeit zu gewinnen. Alle Beteiligten schieben ihre Forderungen auf, um so dem Unternehmen die Chance zum Überleben bzw. zum Weiterleben zu ermöglichen. So verpflichteten sich z.B. die Banken, während dieser ersten Phase der Schwachstellenanalyse und der Initiierung des „Runden Tisches“ ihre Kreditlinien nicht zu kündigen; die Krankenkassen und Finanzämter können mit Hilfe eines längerfristigen Rückführungsplanes die Beitragszahlungen stunden, und die Lieferanten können die Fristen zur Bezahlung von ausstehenden Rechnungen verlängern. Auch die Betriebsräte und die jeweils zuständigen Einzelgewerkschaften können in dieser ersten Phase mit Kurzarbeit und kurzfristigem Lohnverzicht seitens der Arbeitnehmerschaft zum Überleben des existenzbedrohten Unternehmens beitragen.

Ist am „Runden Tisch“ festgelegt worden, dass die Finanzierungspartner des Unternehmens in Schwierigkeiten für einen gewissen Zeitraum „still“ halten, wird gemeinsam mit den beteiligten Personen die Situation des Unternehmens anhand von verschiedenen harten Faktoren (Bilanzen, Ist-Soll-Vergleich etc.) analysiert. In einem Diskussionsprozess wird dann in mehreren Treffen in einem weiteren Schritt ein Maßnahmenkonzept erarbeitet, das die Probleme des Unternehmens beseitigen soll.

Der Erfolg des „Runden Tisches“ hängt in besonderem Maße von der sozialen und fachlichen Kompetenz des Experten und dessen Engagement ab. Er muss sich zum einen schnell einen Überblick über die betriebswirtschaftliche Situation des Unternehmens während des Erstschecks verschaffen können. Zum anderen muss er am „Runden Tisch“ einfühlsam die verschiedenen Interessen der Beteiligten unter einen Hut bekommen.

Für die DtA sind diese „Runden Tische“ der Einstieg ins Krisenmanagement. Letztendlich steht die DtA auf dem Standpunkt, dass durch effektive Krisenhilfe mehr für die Zukunftssicherung der mittelständischen Betriebe erreicht werden kann, als durch zusätzliche Fördermittel.⁴ Die Kosten für die Gutachter und Sachleistungen – vor allem für das Personal, für die Sitzungen der „Runden Tische“ und für die oft nicht unerhebliche Nachbearbeitung in den einzelnen Fällen – trägt die DtA. Pro „Runder Tisch“ werden sie in Ostdeutschland im Durchschnitt auf ca. 500.000 DM pro Jahr beziffert.⁵ Wie lange ein Unternehmen am „Runden Tisch“ betreut wird, ist abhängig von seiner Problemsituation. Die Betreuungszeit kann zwischen wenigen Wochen und mehreren Monaten betragen.

Mit der Erstellung des Maßnahmenpaketes am „Runden Tisch“ ist es aber häufig nicht getan. Viele Unternehmen brauchen eine begleitende Unterstützung und Beratung bei der Umsetzung der beschlossenen Maßnahmen. Hier greift ein weiteres Instrument der DtA: die DtA-Beratungsagentur. Sie rundet das Serviceangebot für kleine und mittlere Unternehmen ab. Insbesondere den Unternehmen, die an den „Runden Tischen“ betreut worden sind, vermittelt sie geeignete Berater und Beraterinnen aus einer DtA-Berater-Datenbank.⁶ Mit

4 DtA, Ergebnisse der Unternehmensbefragung zum DtA-„Runden Tisch“ in 1998, Bonn 1998.

5 Vgl. Bundesministerium für Wirtschaft (BMWi), Runde Tische der Deutschen Ausgleichsbank (DtA) in den neuen Bundesländern, unveröff. Manuskript, Bonn 1996, S.4.

6 Generell kann sich jeder bzw. jede bei der DtA-Beratungsagentur bewerben. Die DtA hat aber strenge Qualitätskriterien, anhand derer sie über die Aufnahme in den Beraterpool entscheidet. Neben Ausbildung, beruflichem Werdegang, Führungserfahrung, Referenzen und Branchenkenntnissen ist insbesondere wichtig, dass die Personen über betriebliche Erfahrungen in den neuen Bundesländern verfügen.

deren Hilfe werden gemeinsam die am „Runden Tisch“ erarbeiteten Maßnahmenbündel umgesetzt. Die Vermittlung eines geeigneten Betreuers über die Beratungsagentur ist kostenlos; die Tätigkeit der Berater muss das Unternehmen selbst finanzieren.

Die „Runden Tische“ spielen in der Konsolidierungspolitik einiger ostdeutscher Bundesländer eine immer wichtigere Rolle. Wie die Erfahrungen zeigen, greifen die Wirtschaftsministerien in letzter Zeit immer öfter auf die Möglichkeit des „Runden Tisches“ bei existenzbedrohten mittelständischen Unternehmen zurück. Versammeln sie doch schnell und unbürokratisch für das Überleben eines Krisenbetriebes wichtige Akteure in einer Runde. Für die Gewerkschaften und die Betriebsräte sollte der Stellenwert des „Runden Tisches“ steigen, denn nur durch den Auf- und Ausbau von Kommunikation und Information – und speziell darauf zielt die Initiierung des „Runden Tisches“ ab – kann eine für die Sicherung der Arbeitsplätze akzeptable Lösungsmöglichkeit für das existenzbedrohte Unternehmen erarbeitet werden.

Nach Angaben der DtA kann 7 von 10 Unternehmen am „Runden Tisch“ geholfen werden. Die restlichen 3 Unternehmen bemühen sich meist zu spät um externe Hilfe. Allein im Jahr 1998 wurden bundesweit am DtA-„Runden Tisch“ 2.700 Unternehmen betreut. 75 Prozent davon sind im Vorfeld als Existenzgründungen von der DtA gefördert worden. Die restlichen 25 Prozent gehörten nicht zur Klientel der DtA. Seit dem ersten „Runden Tisch“ (im Zeitraum 1995 bis 1998) konnten ca. 9.000 Unternehmen mit fast 90.000 Arbeitsplätzen mehr oder weniger erfolgreich betreut werden.⁷

Die „Runden Tische“ sind das Produkt des ostdeutschen Transformationsprozesses. Mit dem Anstieg der Insolvenzen in Westdeutschland wurde zunächst das ausschließlich für die neuen Bundesländer konzipierte Projekt „Runder Tisch“ auf die westdeutschen Bundesländer übertragen. Dieser Transfer eines innovativen Instrumentes von Ost nach West (und nicht umgekehrt) ist bisher in der Form einmalig.

Beispiel: Die Stiftung Innovation und Arbeit Sachsen

Die Stiftung Innovation und Arbeit Sachsen (IAS) ist seit 1997 in Sachsen tätig. Sie wurde vom sächsischen Freistaat, den Arbeitgeberverbänden und den Gewerkschaften gegründet. Die Initiative ging von den Gewerkschaften aus. Die IAS arbeitet schwerpunktmäßig in den beiden Bereichen „Regionalisierung“ sowie „Sanierung/Konsolidierung und Beratung“. Ihre Aufgabe ist es, sächsische, insbesondere industrielle, Unternehmen, die sich in einer Liquiditätskrise befinden, zu beraten und zu unterstützen mit dem Ziel, den Konkurs abzuwenden. Bei der Vermeidung und Bewältigung von Unternehmenskrisen greifen die Mitarbeiter der Stiftung auf ein Sachverständigennetz zu, mit dem sie angeschlagenen Betrieben konkrete Hilfestellungen anbieten können.

Das Sachverständigennetz Wirtschaft und Arbeit wird von zwei sogenannten Koordinatoren der Stiftung betreut, die mit einem externen Beraterpool arbeiten. Der Aufbau dieses Expertennetzwerkes geht weit zurück in die ATLAS-Zeit⁸. Es ist davon auszugehen, dass die

⁷ Angaben aus einem Interview mit Herrn Karlein von der DtA am 13.4.1999.

⁸ Das ATLAS-Projekt (Ausgesuchte Treuhandunternehmen vom Land angemeldet zur Sanierung) arbeitete von 1992 bis zum Ende der THA im Jahr 1994 in Sachsen. ATLAS war ein kleines Team, das beim sächsischen Staatsministerium für Wirtschaft angebunden war. Besass ein regional bedeutsames Unternehmen von der THA noch nicht hinreichend berücksichtigte Entwicklungschancen, ließ sich ATLAS von Unternehmensberatern alternative Sanierungskonzepte erarbeiten. Vgl. dazu D. Nolte/ A. Ziegler, Neue Wege einer regional- und sektoralorientierten Strukturpolitik in Ostdeutschland – Zur Diskussion um den „Erhalt industrieller Kerne“, in: Raumforschung und Raumordnung 4/1994.

Experten große Erfahrungen mit der betrieblichen Landschaft in Sachsen haben und entsprechend ihren Qualifikationen richtig eingesetzt werden können. Ferner arbeiten die Koordinatoren mit den Konsolidierungsinstrumenten des Landes und sehr eng mit den weiteren in der sächsischen Sanierungspolitik tätigen Akteuren, wie dem Sächsischen Staatsministerium für Wirtschaft und Arbeit, der Sächsischen Aufbaubank, dem Rationalisierungs-Kuratorium (RKW), der Mittelständischen Beteiligungsgesellschaft und den Kammern zusammen.

Das Sächsische Staatsministerium für Wirtschaft und Arbeit stellt der Stiftung finanzielle Mittel für den Einsatz der Sachverständigen zur Verfügung. Diese Mittel werden von der Stiftung betreut, die alleine über den Mitteleinsatz entscheidet, d.h. welche Betriebe letztendlich von der Stiftung und wie unterstützt werden. Das Geld ist allerdings ausschließlich für die Innovationsberatung und die Beratung von Krisenunternehmen reserviert.

Mit ihrem Sachverständigennetz ist die Stiftung in Sachsen ein zentraler Akteur der aktiven Sanierungs- und Konsolidierungspolitik im Bereich der Beratung. Neben ihr ist auch das RKW in der Krisenberatung tätig. Die Tätigkeit beider Einrichtungen ist im Hinblick auf die Krisenberatung und -begleitung aufeinander abgestimmt. Dazu wurde ein Kooperationsvertrag geschlossen, der regelt, dass die Stiftung in einem ersten Schritt mit einer Kurzberatung in das angeschlagene Unternehmen hinein geht. Ist ein mittel- bis langfristiges Coaching erforderlich, übernimmt in einem zweiten Schritt das RKW die Betreuung des Unternehmens.

In konkreten Sanierungsfällen geht die Stiftung als Erstes in das Unternehmen hinein. Die Koordinatoren des Sachverständigennetzwerkes bzw. die von ihnen beauftragten Experten des Sachverständigenpools der Stiftung führen eine erste Kurzberatung im Unternehmen durch. Diese Kurzberatung dient der Ersteinschätzung der aktuellen Unternehmenssituation. Die Stiftung kann einen Unternehmensberater vermitteln und einsetzen, der im Auftrag prüft, ob das Unternehmen überhaupt noch sanierungs- bzw. konsolidierungsfähig ist. Die Berater werden nach speziellen Kriterien, u.a. nach der Qualifikation und nach dem spezifischen Unternehmensproblem, ausgewählt. Dabei schließt die Stiftung mit dem Berater einen Vertrag, gleichzeitig begleitet sie seine Arbeit und kontrolliert das Ergebnis. Für das Unternehmen fallen während dieser Kurzberatung, die zwischen 10 und 15 Tagewerke betragen kann, keine Kosten an, da die Berater von der Stiftung finanziert werden. In dieser Zeit wird von den Sachverständigen das Unternehmenskonzept erstellt, das für die weitere Unterstützung des Krisenunternehmens, vor allem bei den weiteren Verhandlungen mit der Hausbank sowie bei der Beantragung von Fördermitteln, eine lebensnotwendige Voraussetzung ist. Nach dem Ende des Erstchecks und dem Kurzeinsatz des Sachverständigen der Stiftung kann das Unternehmen auf das mittelfristige Coaching bzw. die auf Managementstabilisierung orientierte Beratung des RKW zugreifen. Die RKW-Beratung ist allerdings für den Betrieb nicht kostenlos. Das Unternehmen muss dazu eigene finanzielle Beiträge leisten.

Sanierungsberatung und Konkursvermeidung binden einen Großteil der Arbeit des Sachverständigennetzes. Die Stiftung wird oft erst gerufen, wenn es schon zu spät ist, wenn die Krise offen liegt und ein Konkurs droht. Aus den bisher gemachten Erfahrungen resultiert daher die Notwendigkeit, die Stiftungsarbeit präventiver auszurichten. Das Sach-

verständigenetz müsste demnach viel früher - bevor die Krise überhaupt aufgetreten ist - im Unternehmen tätig werden; ein bisher großes Vorhaben insbesondere in Ostdeutschland. Der Weg von der akuten Krisenberatung zur Früherkennung setzt allerdings eine Ausweitung der Stiftungsarbeit voraus. In Zusammenarbeit mit den sächsischen IG Metall-Verwaltungsstellen werden erste Schritte unternommen, um präventiv tätig zu werden und den Innovationsprozess im Vorfeld anzuregen. Denn die Stiftung bekommt insbesondere über die Betriebsräte frühzeitig Informationen, wenn es in Betrieben kriselt. Dieses Wissen kann sie für die Früherkennung von Krisensymptomen und anschließend für deren Beseitigung einsetzen.

Das Sachverständigenetz Wirtschaft und Arbeit ist ein Instrument der Stiftung, das sächsischen Unternehmen in einem ersten schnellen Check unbürokratische kurzfristige Soforthilfe geben kann. In der Zeit von Anfang Januar 1997 bis Mitte 1998 sind nach Angaben der Stiftung durch das Sachverständigenetz 98 Einzelunternehmen und 9 Verbundprojekte mit mehreren Unternehmen beraten worden. Bei den Beratungsfällen ging es inhaltlich um Innovationen und um die Fortführung von Unternehmen (z.T. auch aus der Gesamtvollstreckung) und in wenigen Fällen um den Übergang vom zweiten in den ersten Arbeitsmarkt. Etwa die Hälfte aller betrieblichen Betreuungsfälle geht auf die Anforderung von Betriebsräten zurück. Auf diese Weise können auch Betriebsräte unternehmensstrategische Beratung initiieren. Das Sachverständigenetz konnte somit zur Sicherung bzw. Schaffung von Arbeitsplätzen beitragen. Im ersten Jahr (1997) sind genauso viele Unternehmen von der Stiftung betreut worden wie im Zeitraum von Januar bis August 1998. Aufgrund der zweijährigen Erfahrung ist auch für 1999 mit einer ansteigenden Zahl von unternehmerischen Beratungsfällen zu rechnen. Die Stiftungs-Koordinatoren gehen davon aus, dass der Zenit bei den Unternehmen, die in Schwierigkeiten geraten, in Sachsen noch nicht erreicht ist.

Vor dem Hintergrund der bisherigen Arbeit will sich das Netzwerk inhaltlich u.a. in zweierlei Richtungen weiterentwickeln: In Sachsen gibt es eine Reihe von Institutionen, die in Krisen- und Sanierungsfällen eine Rolle spielen. Neben der Stiftung ist das RKW in der Krisenberatung tätig. Daneben ist die Beratung nur ein Teil des Kriseninstrumentariums, das mit u.a. den finanziellen Hilfen in einem Guss auf die spezifischen Bedürfnisse des Betriebes abgestellt werden muss. Dies setzt einen weiterhin aufeinander abgestimmten Einsatz der einzelnen Instrumente voraus.

Die Zahl der Krisenberatungen steigt in Sachsen weiter an. Sie machen den größeren Teil der Tätigkeit des Sachverständigenetzes aus. Für strategische, vor allem präventive Arbeiten bleibt häufig zu wenig Zeit, obwohl gerade die Früherkennung von betrieblichen Krisenfaktoren den personellen und finanziellen Einsatz effizienter gestalten ließe. Daher soll das Sachverständigenetz stärker auf Prävention und Innovation, immer jedoch orientiert am Bedarf der Unternehmen und Betriebsräte, ausgerichtet werden.

Schlussfolgerungen

Auslöser der vorgestellten Initiativen waren handfeste Unternehmenskrisen im Zusammenhang mit dem ostdeutschen Transformationsprozess. Dabei ist jedes betroffene Unternehmen in seiner spezifisch betrieblichen und personellen Lage ein Einzelfall. Patentrezepte zur Vermeidung und Bewältigung von betrieblichen Umstrukturierungsprozessen und von Unternehmenskrisen gibt es daher nicht. Vielmehr muss mit unterschiedlichsten Maßnahmen und einer breiten Vielfalt an Instrumenten gearbeitet werden, um für den einzelnen Betrieb

und dessen Beschäftigte ein Zukunftspaket zu schnüren. Gewerkschaften und Betriebsräte nehmen dabei mehr und mehr eine Schlüsselposition ein. Anhand der Beispiele wird aber auch deutlich, dass die Existenz von gesicherten Informationen nicht nur bei zu konsolidierenden bzw. sanierenden Unternehmen, sondern bei allen Betrieben hinsichtlich der zukünftigen Marktentwicklung immer wichtiger wird. Informationen über Branchenprozesse und -entwicklungen u. ä. sind für das Management eine wichtige Voraussetzung, damit eine eventuell notwendige Änderung in der Unternehmensstrategie so früh wie möglich eingeleitet werden kann. Nur so kann Unternehmenskrisen vorgebeugt werden.

Die Beispiele zeigen ebenfalls, dass Geld alleine nicht ausreicht, Krisenunternehmen zu helfen. Wie die Erfahrungen in Ostdeutschland zeigen, wird es immer wichtiger, die klassische betriebliche Konsolidierung und Sanierung über Finanztransfers durch sogenannte qualitative, weiche Faktoren wie Know-How-Transfer, Coaching und Beratung des Managements zu unterstützen. Die Bereitstellung von Know-How und Beratung ist ebenso entscheidend – wenn nicht sogar entscheidender – für den Fortbestand eines Unternehmens und den Erhalt möglichst vieler Arbeitsplätze. Dies schlägt sich nicht nur in Projekten wie dem „Runden Tisch“ der DtA und der IAS nieder, sondern zunehmend auch auf die Förderpolitik von Bund und Länder. So wird die finanzielle Förderung im Rahmen der verschiedenen Konsolidierungs- und Liquiditätshilfeprogramme zunehmend an eine betriebliche Beratung und/oder an ein Coaching gekoppelt. D.h. ein Krisenunternehmen wird nur noch dann finanziell unterstützt, wenn gleichzeitig ein externer Berater ins Unternehmen geholt wird, der z.B. für eine gewisse Zeit die im Konsolidierungskonzept festgelegten Maßnahmen im Betrieb mit der Geschäftsführung umsetzt. Darüber hinaus birgt der Einsatz eines unabhängigen Beraters bzw. eines Coachers einen nicht zu unterschätzenden Vorteil: Er hat in dem von Schwierigkeiten gebeutelten Unternehmen keine „Vergangenheit“. Daher kann er alle Entscheidungen relativ objektiv und ohne Rücksicht auf gewachsene Strukturen und Verpflichtungen in dem Betrieb treffen. Er kann nach Lösungsmöglichkeiten suchen, die von dem Manager – aufgrund seiner langjährigen Stellung im Unternehmen – erst gar nicht in Erwägung gezogen werden. Akzeptiert allerdings die Geschäftsführung die Auflage einer Beratung bzw. eines Coaching nicht, fließen auch keine öffentlichen Fördermittel in den Betrieb.

Damit steigen gleichzeitig die Anforderungen an die Berater und Beraterinnen. Gerade die Beraterlandschaft in Ostdeutschland wird seit vielen Jahren kritisch beleuchtet. Vielerorts waren zu Anfang des Transformationsprozesses unter den Beratern „schwarze Schafe“ in den neuen Bundesländern unterwegs, die mehr Schaden als Nutzen angerichtet haben. Dies führte zu einem eher negativen Image und viel Skepsis gegenüber dem Beraterstand. Einrichtungen wie die DtA und die IAS zogen aus dieser Tatsache Konsequenzen und begannen, einen eigenen Beraterpool aufzubauen, auf den sie dann bei Bedarf zugreifen können. In diesen Pool sind nur solche Berater und Beraterinnen, die bereits erfolgreich gearbeitet haben. Es wird ständig auf Qualität geachtet, bestimmte – meistens auch weiche – Kriterien müssen von den Beratern erfüllt werden. Dabei werden auf Erfahrungen während der Beratung genauso geachtet wie auf den betriebswirtschaftlichen Erfolg. Stimmt die Kommunikation zwischen Berater und Unternehmen? Kann sich der Berater in die Lage des Betriebes hineinversetzen? Wird im Team gearbeitet? War der Berater ständig vor Ort präsent?

Die beiden vorgestellten Beispiele sind im eigentlichen Sinne keine Frühwarnsysteme, denn ihr Klientel setzt sich überwiegend aus Krisenunternehmen zusammen. Sowohl die Betriebe an den „Runden Tischen“ der DtA als auch die Unternehmen, die von der IAS betreut werden, befinden sich bereits in wirtschaftlichen Schwierigkeiten. Früherkennung in

der Sanierungs- und Konsolidierungspolitik heißt demgegenüber aber, dass Instrumente für Unternehmen vorhanden sind und eingesetzt werden können, bei denen derzeit eine akute Krise noch gar nicht ausgebrochen ist. Krisenzeichen frühestmöglich zu erkennen und richtig zu deuten, ist das A und O für den Aufbau und den Ausbau eines Früherkennungssystems. Darüber hinaus ist für eine Krisenfrüherkennung wesentlich, dass die Bereitschaft der relevanten betrieblichen Akteure vorhanden ist mitzuarbeiten. Sie müssen bereit sein, an einem Strang zu ziehen sowie ihre Informationen aus den unterschiedlichen Perspektiven offen zu legen. Dabei spielen die Betriebsräte und Gewerkschaften neben der Geschäftsführung und den Betriebsinhabern eine bedeutende Rolle. Sammeln sie doch die entscheidenden Informationen der Arbeitnehmerschaft auf der einen Seite und bekommen auf der anderen Seite wichtige Hinweise aus dem Management. Mit dieser Funktion als Schnittstelle könnten sie einen maßgeblichen Beitrag zum Aufbau bzw. Ausbau eines Früherkennungssystems leisten.

Alles in allem sind die aufgezeigten Beispiele erste Schritte dort hin, allerdings scheint der Weg bis zu einer Installierung eines Früherkennungssystems noch weit.