

**Kolja C. Moreth**

# **Insolvenzkommunikation**

Ein interdisziplinärer Ansatz zur Fortführung  
von Unternehmen mit Hilfe der Insolvenz

Kolja C. Moreth

## **Insolvenzkommunikation**

Ein interdisziplinärer Ansatz zur Fortführung von Unternehmen  
mit Hilfe der Insolvenz


Die vorliegende Arbeit wurde vom Fachbereich Wirtschaftswissenschaften der Universität Kassel als Dissertation zur Erlangung des akademischen Grades eines Doktors der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften (Dr. rer. pol.) angenommen.

Gutachter: Prof. H.-Dieter Dahlhoff

Tag der mündlichen Prüfung: 26. Juni 2019



Diese Veröffentlichung – ausgenommen Zitate und anderweitig gekennzeichnete Teile – ist unter der Creative-Commons-Lizenz Namensnennung - Weitergabe unter gleichen Bedingungen International (CC BY-SA 4.0: <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.de>) lizenziert.

 <https://orcid.org/0000-0003-3366-0040> (Kolja C. Moreth)

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de> abrufbar.

Zugl.: Kassel, Univ., Diss. 2019  
ISBN 978-3-7376-0846-6 (print)  
ISBN 978-3-7376-0847-3 (e-book)  
DOI: <https://dx.doi.org/doi:10.17170/kobra-202007031402>

© 2020, kassel university press, Kassel  
<http://kup.uni-kassel.de>

Printed in Germany

## Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis .....	III
Abkürzungsverzeichnis.....	VIII
Abbildungsverzeichnis.....	IX
Tabellenverzeichnis .....	XIV
<b>1. Einleitung und konzeptionelle Basisaspekte .....</b>	<b>1</b>
1.1 Bedeutung der Insolvenzkommunikation .....	1
1.2 Stand der Forschung zur Insolvenzkommunikation .....	5
1.3 Ziele, Forschungsfragen, wissenschaftstheoretische Einordnung und Aufbau der Untersuchung.....	20
<b>2. Definitorische Grundlagen und Abgrenzung des Untersuchungs- gegenstands Insolvenzkommunikation .....</b>	<b>26</b>
2.1 Definition Insolvenz und theoretische Bezugspunkte zu Risiko und Krise ....	26
2.1.1 Beschreibung der Insolvenz gemäß der Insolvenzordnung (InsO) .....	26
2.1.2 Beschreibung der Insolvenz im internationalen Zusammenhang.....	38
2.1.3 Risiko, Krise und Insolvenz aus Perspektive der Betriebswirtschaftslehre ....	41
2.1.4 Risiko, Krise und Insolvenz aus Perspektive der Rechtswissenschaften .....	53
2.1.5 Wesentliche Erkenntnisse zu Risiko, Krise und Insolvenz .....	58
2.2 Perspektivenübergreifender Ansatz für die Insolvenz als Integrationsmodell 63	
2.2.1 Perspektivenübergreifender Ansatz zur Erfassung der Insolvenz unter Berücksichtigung der verschiedenen Phasenmodelle.....	63
2.2.2 Darstellung der wesentlichen, aus der Insolvenz hervorgehenden Restrukturierungsvarianten.....	67
2.3 Einordnung von Insolvenzkommunikation.....	72
2.3.1 Begriff der Krisenkommunikation von Unternehmen (Relevanzbereiche der Krisenkommunikation im Rahmen der Insolvenz).....	72
2.3.2 Überblick zum Stand bei den Theoriemodellen der Krisenkommuni- kationsforschung als Grundlage für Insolvenzkommunikation.....	83
2.3.3 Insolvenzkommunikation als strukturierte und erfolgreiche Kommunikation 92	
<b>3. Entwicklung eines Managementkonzepts der Insolvenzkommunikation 98</b>	
3.1 Theoretischer Bezugsrahmen.....	98
3.1.1 Betriebswirtschaftliche Managementlehre (markt- und kundenorientiert) ....	98

3.1.2	Betriebswirtschaftliche Managementlehre (Kommunikationsmanagement)	102
3.2	Ansatz einer Insolvenzkommunikation bei Fortführung mit Hilfe der Insolvenz.....	103
3.2.1	Aufbau eines Ansatzes der Insolvenzkommunikation mit Hilfe der Theorien/Ansätze der Krisenkommunikation.....	104
3.2.2	Maßnahmen im Rahmen des Insolvenzmanagements als Voraussetzung für die Insolvenzkommunikation.....	109
3.2.3	Entwicklung einer Kommunikationsstrategie für die Insolvenz.....	112
3.2.4	Basisaspekte einer Kommunikationsstrategie für die Insolvenzkommunikation.....	113
3.2.4.1	Kommunikationsziel.....	114
3.2.4.2	Kommunikationserfolg.....	119
3.2.5	Bausteine der Kommunikationsstrategie für die Fortführung mit Hilfe der Insolvenz.....	123
3.2.5.1	Kommunikator.....	123
3.2.5.2	Kommunikationszielgruppe.....	127
3.2.5.3	Kommunikationsbotschaft (Inhalt, Tonalität, Konfliktstrategie).....	135
3.2.5.4	Kommunikationsmaßnahmen (persönliche und schriftliche) und Grad der Kommunikationsaktivität.....	140
3.2.5.5	Kommunikationsinstrumente.....	143
3.2.5.6	Kommunikationstiming.....	146
3.3	Relevante theoretische Bezugspunkte des Untersuchungsmodells.....	149
3.3.1	Bedeutung der Insolvenzkommunikation.....	150
3.3.2	Ansätze für die Bedeutung der Insolvenzkommunikation nach den Eigenschaften des Unternehmens.....	155
3.3.2.1	Größe des Unternehmens.....	156
3.3.2.2	Rahmenbedingungen durch Rechtsform des Unternehmens.....	157
3.3.2.3	Branche des Unternehmens.....	160
3.3.2.4	Bekannter Markenname.....	160
3.3.2.5	Krisenhistorie (negative Schlagzeilen im Vorfeld).....	161
3.3.3	Ansätze für die Bedeutung der Insolvenzkommunikation aus dem Umfeld des Unternehmens.....	162
3.3.3.1	Stellenwert des Unternehmens als regionaler Arbeitgeber.....	163

3.3.3.2	Relevanz der B2C-Kunden für das Geschäftsmodell des Unternehmens .....	164
3.3.3.3	Wichtigkeit der Anspruchsgruppen für die Fortführung .....	166
3.3.4	Beschreibung der Insolvenzverwalter.....	169
<b>4.</b>	<b>Empirische Untersuchung</b> .....	<b>172</b>
4.1	Methodik und Untersuchungsdesign .....	172
4.2	Qualitative Untersuchung als erste Überprüfung der konzeptionellen Überlegungen.....	173
4.2.1	Datenerhebung und -analyse.....	174
4.2.1.1	Leitfadeninterview als Experteninterview .....	175
4.2.1.2	Struktur und Inhalt des Interviewleitfadens.....	176
4.2.1.3	Auswahl der Experten-Stichprobe und Erhebungsprozess.....	177
4.2.1.4	Datenanalyse.....	178
4.2.2	Ergebnisse der qualitativen Untersuchung .....	179
4.2.2.1	Befunde zur Bedeutung der Insolvenzkommunikation als strukturierte Kommunikation .....	179
4.2.2.2	Befunde zur erfolgreichen Insolvenzkommunikation bei Fortführung mit Hilfe der Insolvenz .....	182
4.3	Quantitative Untersuchung als Überprüfung der konzeptionellen Überlegungen.....	185
4.3.1	Ziele der quantitativen Untersuchung.....	185
4.3.2	Datenerhebung und -analyse.....	186
4.3.2.1	Forschungsdesign und Wahl der Methoden .....	186
4.3.2.2	Erhebungsinstrument .....	187
4.3.2.3	Untersuchungseinheit und Erhebungsprozess .....	199
4.3.2.4	Struktur der Daten und Datenaufbereitung.....	202
4.3.3	Deskriptive Datenanalyse .....	204
4.3.3.1	Allgemeine Datenanalyse .....	204
4.3.3.2	Spezifische Datenanalyse .....	205
4.3.4	Ergebnisse der quantitativen Untersuchung .....	206
4.3.4.1	Beschreibung der insolventen Unternehmen als Grundlage für die Befunde.....	206
4.3.4.2	Allgemeine Beschreibung der Insolvenzverwalter.....	215

4.3.4.3	Beschreibung der Insolvenzverwaltertypen als Insolvenzkommunikator .....	218
4.3.5	Befunde zur Bedeutung der Insolvenzkommunikation als strukturierte Kommunikation .....	221
4.3.5.1	Allgemeine Befunde .....	222
4.3.5.2	Spezifische Befunde .....	231
4.3.6	Befunde zur erfolgreichen Insolvenzkommunikation bei Fortführung mit Hilfe der Insolvenz .....	232
4.3.6.1	Allgemeine Beschreibung des Kommunikationsverhaltens der Insolvenzverwalter im Insolvenzverfahren für die Fortführung mit Hilfe der Insolvenz.....	232
4.3.6.2	Allgemeine Beschreibung der wesentlichen Bausteine der Kommunikationsstrategie für den Kommunikationserfolg bei der Fortführung mit Hilfe der Insolvenz.....	247
4.3.6.3	Spezifische Beschreibung der wesentlichen Bausteine der Kommunikationsstrategie für den Kommunikationserfolg bei der Fortführung mit Hilfe der Insolvenz .....	258
4.3.7	Beschreibung der Insolvenzkommunikationsstrategie der verschiedenen Insolvenzverwaltertypen.....	260
4.3.7.1	Beschreibung der drei Insolvenzverwaltertypen .....	260
4.3.7.2	Befund zur erfolgreichen Insolvenzkommunikation bei Fortführung mit Hilfe der Insolvenz der verschiedenen Insolvenzverwaltertypen .....	265
4.4	Würdigung der qualitativen und quantitativen Untersuchungen .....	267
4.4.1	Würdigung der qualitativen Untersuchung.....	267
4.4.2	Würdigung der quantitativen Untersuchung.....	268
4.5	Zusammenfassung und Interpretation der Ergebnisse .....	270
4.5.1	Erkenntnisse zur Bedeutung der Insolvenzkommunikation als strukturierte Kommunikation.....	270
4.5.2	Erkenntnisse zur erfolgreichen Insolvenzkommunikation bei Fortführung mit Hilfe der Insolvenz.....	273
<b>5.</b>	<b>Kritische Reflexion und Implikationen für die Praxis der Insolvenzkommunikation sowie weiterer Forschungsbedarf .....</b>	<b>280</b>
5.1	Kritische Reflexion .....	280
5.1.1	Limitationen der Untersuchung .....	280
5.1.2	Transferpotenzial der Ergebnisse .....	283
5.2	Implikationen für die Praxis .....	285

5.2.1	Bedeutung der Insolvenzkommunikation als strukturierte Kommunikation.	286
5.2.2	Erfolgreiche Insolvenzkommunikation bei Fortführung mit Hilfe der Insolvenz.....	290
5.3	Implikationen für die wissenschaftliche Diskussion .....	299
5.3.1	Methodische Vertiefungen.....	299
5.3.2	Thematische Vertiefungen.....	301
	Literaturverzeichnis .....	XV
	Anhang A: Leitfaden der qualitativen Interviews .....	LXI
	Anhang B: Fragebogen der quantitativen Erhebung – VID Kongress 2016 .....	LXXII
	Anhang C: Chi-Quadratstest zu den soziodemographischen Daten Geschlecht und Bildungshintergrund .....	LXXXIV
	Anhang D: Analyse zu den soziodemographischen Daten .....	LXXXV
	Anhang E: Interne Konsistenz der Multi-Item-Konstrukte für die Bedeutung der Insolvenzkommunikation.....	XCII
	Anhang F: Interne Konsistenz der Multi-Item-Konstrukte für den Kommunikationserfolg.....	XCIII
	Anhang G: Multivariate Untersuchung .....	XCIII
	Anhang H: Ausgewählte statistische Ergebnisse für die Bedeutung der Insolvenzkommunikation als strukturierte Kommunikation .....	XCVI
	Anhang I: Beschreibung der Bedeutung der Insolvenzkommunikation als strukturierte Kommunikation – Auszüge aus der Korrelationsmatrix ..	XCVI
	Anhang J: Ausgewählte statistische Ergebnisse für die erfolgreiche Insolvenzkommunikation bei Fortführung mit Hilfe der Insolvenz..	XCVIII
	Anhang K: Beschreibung des Kommunikationsverhaltens der Insolvenz- verwalter im Insolvenzverfahren für die Fortführung mit Hilfe der Insolvenz – Auszüge aus der Korrelationsmatrix.....	XCIX
	Anhang L: Beschreibung des Erfolgs des Kommunikationsverhaltens der Insolvenzverwalter im Insolvenzverfahren für die Fortführung mit Hilfe der Insolvenz .....	CIII
	Anhang M: Beschreibung des Kommunikationsverhaltens im Rahmen der Kommunikationsstrategie nach Insolvenzverwaltertyp – Auszug .....	CIV



## Abkürzungsverzeichnis

AG	Aktiengesellschaft
AktG	Aktiengesetz
BGBI	Bundesgesetzblatt
BGH	Bundesgerichtshof
BQG	Beschäftigungs- und Qualifizierungsgesellschaft
CRM	Customer Relationship Management
DACH	Deutschland (D), Österreich (A), Schweiz (CH)
EnWG	Energiewirtschaftsgesetz
ESUG	Gesetz zur weiteren Erleichterung der Sanierung von Unternehmen
FAQ	Frequently asked questions (Häufig gestellte Fragen mit Antworten), Frage-Antwort-Katalog
GA	Gläubigerausschuss
GmbHG	Gesetz betreffend die Gesellschaften mit beschränkter Haftung (GmbHG)
GuV	Gewinn- und Verlustrechnung
InsO	Insolvenzordnung
InsVV	Insolvenzrechtliche Vergütungsverordnung
JEL	Journal of Economic Literature
KonTraG	Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich
KSchG	Kündigungsschutzgesetz
M&A	Mergers & Acquisitions
n. h. M.	nach herrschender Meinung
OLG	Oberlandesgericht
PR	Public Relations
SGB	Sozialgesetzbuch
StPO	Strafprozessordnung
USBC	United States Bankruptcy Code
VID	Verband Insolvenzverwalter Deutschlands e.V.
WpHG	Wertpapierhandelsgesetz
ZPO	Zivilprozessordnung

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1	Überblick zum Krisenmanagement in der angelsächsischen Literatur .....	9
Abbildung 2	Auswahl Studien Krisenkommunikation – zeitliche Reihenfolge nach Erscheinungsjahr .....	12
Abbildung 3	Krisenkommunikation und deren Erweiterung bzw. Anwendung zur Begründung von zwei Forschungsrichtungen .....	18
Abbildung 4	Perspektivenübergreifender Ansatz für eine Insolvenzkommunikation als Teil des Insolvenzmanagements für die Fortführung des insolventen Unternehmens .....	22
Abbildung 5	Beschreibung der Insolvenz gemäß der Insolvenzverordnung.....	32
Abbildung 6	Ausgewählter internationaler Vergleich der Insolvenzverfahren gegenüber Deutschland.....	40
Abbildung 7	Überblick Krisenphasen aus Perspektive der Betriebswirtschaftslehre – Restrukturierungs- und Sanierungsmanagement .....	49
Abbildung 8	Überblick Krisenphasen aus Perspektive der Betriebswirtschaftslehre – Krisenmanagement und -kommunikation .....	51
Abbildung 9	Überblick der Krisenphasen aus Perspektive der Rechtswissenschaften .....	57
Abbildung 10	Definitiorische Grundlagen für Risiko, (Unternehmens-)Krise und Insolvenz unter Berücksichtigung der theoretischen Bezugspunkte ..	59
Abbildung 11	Ereigniskette für den Zusammenhang von Risiko, Krise und Insolvenz.....	61
Abbildung 12	Überblick Krisenphasen aus Sicht der verschiedenen Perspektiven mit Bezug zur Insolvenz .....	64
Abbildung 13	Perspektivenübergreifendes Phasenmodell zur Insolvenz (Integrationsmodell) .....	66
Abbildung 14	Zuordnung des perspektivenübergreifenden Phasenmodells zur Insolvenz (Integrationsmodell) zu den Phasen gemäß der InsO mit den Restrukturierungsvarianten.....	68
Abbildung 15	Restrukturierungsvarianten der Insolvenz in Fremdverwaltung .....	69
Abbildung 16	Restrukturierungsvarianten der Insolvenz in Eigenverwaltung .....	70

Abbildung 17	Überblick zu den Krisenkommunikationstheorien.....	85
Abbildung 18	Theorie und Ansätze für den Ansatz einer Insolvenzkommunikation bei Fortführung mit Hilfe der Insolvenz .....	106
Abbildung 19	Übersicht der Anspruchsgruppen und deren Unterstützungsmöglichkeiten.....	131
Abbildung 20	Ansatz einer Insolvenzkommunikationsstrategie für die Fortführung mit Hilfe der Insolvenz.....	149
Abbildung 21	Relevante Eigenschaften und Umfeldfaktoren des Unternehmens für eine hohe Bedeutung der Insolvenzkommunikation.....	169
Abbildung 22	Stratifizierung der qualitativen Stichprobe.....	178
Abbildung 23	Übersicht unabhängige und abhängige Variable für die Bedeutung der Insolvenzkommunikation als strukturierte Kommunikation.....	190
Abbildung 24	Übersicht unabhängige und abhängige Variable für die Fortführung des Unternehmens mit Hilfe der Insolvenz.....	191
Abbildung 25	Datenüberblick zur empirischen Erhebung in Heidelberg und Berlin .....	203
Abbildung 26	Übersicht zur Größe der insolventen Unternehmen .....	206
Abbildung 27	Häufigkeit der Rechtsform und der Börsennotierung der insolventen Unternehmen.....	208
Abbildung 28	Häufigkeit der insolventen Unternehmen nach Branche.....	209
Abbildung 29	Unterteilung der insolventen Unternehmen nach Risikobranche/ Nicht-Risikobranche .....	209
Abbildung 30	Unterteilung der insolventen Unternehmen nach Markenbekanntheit und negativer Krisenhistorie.....	210
Abbildung 31	Unterteilung der insolventen Unternehmen nach dem Stellenwert des Unternehmens als regionale Arbeitgeber .....	212
Abbildung 32	Unterteilung der insolventen Unternehmen nach dem Geschäftsmodell nach Kundengruppen und der Art des Gutes bei B2C .....	213
Abbildung 33	Reihenfolge der wichtigsten Anspruchsgruppen nach Wichtigkeit über alle Insolvenzverfahren .....	214

Abbildung 34	Zusammensetzung und Professionalität der wichtigsten Anspruchsgruppe .....	215
Abbildung 35	Persönliche Daten der Probanden.....	216
Abbildung 36	Berufsbezogene Daten der Probanden.....	217
Abbildung 37	Bedeutung der Insolvenzkommunikation nach Unternehmens- größe .....	223
Abbildung 38	Bedeutung der Insolvenzkommunikation nach der Rechtsform und Börsennotierung.....	224
Abbildung 39	Bedeutung der Insolvenzkommunikation nach Unternehmens- branche.....	225
Abbildung 40	Bedeutung der Insolvenzkommunikation nach der Bekanntheit des Markennamens und der negativen Krisenhistorie.....	226
Abbildung 41	Bedeutung der Insolvenzkommunikation Stellenwert des Unter- nehmens als regionaler Arbeitgeber .....	227
Abbildung 42	Bedeutung der Insolvenzkommunikation nach Relevanz der B2C- Kunden für das Geschäftsmodell und nach der Art des Gutes .....	228
Abbildung 43	Häufigkeit der wichtigsten Anspruchsgruppe über alle Insolvenz- verfahren .....	229
Abbildung 44	Berücksichtigung der wichtigsten Anspruchsgruppe für die Bedeutung der Insolvenzkommunikation .....	230
Abbildung 45	Bedeutung der Insolvenzkommunikation nach Zusammensetzung und Professionalität der wichtigsten Anspruchsgruppe .....	231
Abbildung 46	Kommunikationsziele für die Fortführung mit Hilfe der Insolvenz.	233
Abbildung 47	Häufigkeit der Primärverantwortlichen für die Insolvenzkommu- nikation .....	234
Abbildung 48	Reihenfolge der Verantwortungsträger für die Insolvenzkommu- nikation .....	236
Abbildung 49	Primär- und Sekundärverantwortliche Kommunikatoren über alle Insolvenzverfahren .....	237
Abbildung 50	Reihenfolge der Wichtigkeit für die Fortführung.....	238

Abbildung 51	Häufigkeit der wichtigsten Botschaft (Inhalt) über alle Insolvenzverfahren .....	239
Abbildung 52	Häufigkeit der Tonalität der Kommunikationsbotschaft .....	241
Abbildung 53	Häufigkeit des Grads der Kommunikationsaktivität .....	242
Abbildung 54	Häufigkeit der Konfliktstrategie der Kommunikationsaktivität .....	243
Abbildung 55	Häufigkeit der mündlichen/schriftlichen Kommunikationsmaßnahmen im Verhältnis zur Abhängigkeit der Anspruchsgruppen ....	243
Abbildung 56	Häufigkeit der wichtigsten mündlichen Kommunikationsinstrumente .....	245
Abbildung 57	Häufigkeit der wichtigsten schriftlichen Kommunikationsinstrumente .....	246
Abbildung 58	Häufigkeit des Kommunikationstimings für den Start der Kommunikationsmaßnahmen .....	247
Abbildung 59	Kommunikationserfolg nach den jeweils am höchsten eingestuftem Kommunikationszielen .....	248
Abbildung 60	Kommunikationserfolg nach der Kombination der Kommunikatoren (Primär- und Sekundärverantwortliche) .....	249
Abbildung 61	Kommunikationserfolg nach der Erfahrung des Insolvenzverwalters als Krisenkommunikator .....	250
Abbildung 62	Kommunikationserfolg nach der Reihenfolge der Wichtigkeit der Anspruchsgruppe .....	251
Abbildung 63	Kommunikationserfolg nach der wichtigsten Anspruchsgruppe .....	252
Abbildung 64	Kommunikationserfolg nach der Botschaft (Inhalt) .....	252
Abbildung 65	Kommunikationserfolg nach der Botschaft (Tonalität) .....	253
Abbildung 66	Kommunikationserfolg nach der Konfliktstrategie .....	254
Abbildung 67	Kommunikationserfolg nach Art der Kommunikationsmaßnahme und der Abhängigkeit der Anspruchsgruppe .....	255
Abbildung 68	Kommunikationserfolg nach dem Grad der Kommunikationsaktivität .....	255

Abbildung 69	Kommunikationserfolg nach mündlichen Kommunikationsinstrumenten .....	256
Abbildung 70	Kommunikationserfolg nach schriftlichen Kommunikationsinstrumenten .....	257
Abbildung 71	Kommunikationserfolg nach den Zeitpunkten des Kommunikationstimmings.....	258
Abbildung 72	Übersicht zur Kommunikationsstrategie der verschiedenen Insolvenzverwaltertypen.....	264
Abbildung 73	Kommunikationserfolg nach Insolvenzverwaltertyp .....	266
Abbildung 74	Eigenschaftskriterien des Unternehmens für eine hohe Bedeutung der Insolvenzkommunikation zwischen konzeptionellem Ansatz und erster praktischer Überprüfung.....	271
Abbildung 75	Umfeldkriterien des Unternehmens für eine hohe Bedeutung der Insolvenzkommunikation zwischen konzeptionellem Ansatz und erster praktischer Überprüfung.....	272
Abbildung 76	Erfolgreiche Insolvenzkommunikation zwischen konzeptionellem Ansatz und erster praktischer Überprüfung (I).....	275
Abbildung 77	Erfolgreiche Insolvenzkommunikation zwischen konzeptionellem Ansatz und erster praktischer Überprüfung (II) .....	276
Abbildung 78	Erfolgreiche Insolvenzkommunikation zwischen konzeptionellem Ansatz und erster praktischer Überprüfung (III).....	278
Abbildung 79	Reihenfolge der wichtigsten Kriterien von insolventen Unternehmen für die Bedeutung der Insolvenzkommunikation .....	287
Abbildung 80	Übersicht der Bausteine für die erfolgreiche Insolvenzkommunikation zur Fortführung mit Hilfe der Insolvenz in der Praxis .....	296

## **Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1	Variablen und Messindikatoren für die Bedeutung der strukturierten Kommunikation von Unternehmen im Rahmen der Insolvenz.....	192
Tabelle 2	Variablen und Messindikatoren für die Insolvenzkommunikation bei der Fortführung mit Hilfe der Insolvenz .....	194
Tabelle 3	Geschlechtsspezifische Struktur der Insolvenzverwalter .....	200
Tabelle 4	Ausbildungshintergründe der Insolvenzverwalter .....	200
Tabelle 5	Drei Insolvenzverwaltertypen nach der Clusteranalyse .....	221

# 1. Einleitung und konzeptionelle Basisaspekte

## 1.1 Bedeutung der Insolvenzkommunikation

Die Betriebswirtschaftslehre als Forschungsdisziplin beschäftigt sich u.a. mit der Unternehmensführung<sup>1</sup> (synonymer Begriff für das englische „Management“<sup>2</sup>) und lässt sich nach den Schwerpunkten mitarbeiterorientierte,<sup>3</sup> wertorientierte<sup>4</sup> oder marktorientierte<sup>5</sup> Unternehmensführung unterscheiden.<sup>6</sup> Die dazugehörige Literatur beschreibt die Facetten der **Unternehmensführung** (Planung, Durchführung, Steuerung und Kontrolle von Maßnahmen) zum Wohl des Unternehmens und aller daran Beteiligten als Anspruchsgruppen unter Einsatz der dazu zur Verfügung stehenden betrieblichen Ressourcen umfänglich.<sup>7</sup> Diese Anspruchsgruppen bzw. **Stakeholder**<sup>8</sup> lassen sich im Wesentlichen in Lieferanten, Arbeitnehmer, Kunden, Kapitalgeber sowie Staat/Politik untergliedern und haben einen Anspruch an das Unternehmen, da sie von dessen Handlung betroffen sind.<sup>9</sup>

Das unternehmerische Handeln im Rahmen der Unternehmensführung birgt zwangsläufig Chancen und Risiken, die für das Management von Bedeutung sind.<sup>10</sup> Dabei ist das wirtschaftliche Risiko auf die beiden Größen Ertragsrisiko (Performancerisiko) und Liquiditätsrisiko begrenzt.<sup>11</sup>

---

<sup>1</sup> vgl. Hungenberg/Wulf, Grundlagen der Unternehmensführung, S. 20ff.

<sup>2</sup> vgl. Gabler, Gablers Wirtschaftslexikon.

<sup>3</sup> vgl. Remer, Personalmanagement, S. 37ff; Wehrlin, Mitarbeiterorientierte Führungssysteme, S. 83ff.

<sup>4</sup> vgl. Schmitt, Wertorientierte Unternehmensführung, S. 34ff.

<sup>5</sup> vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg, Marketing Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, S. 10f.

<sup>6</sup> vgl. Wöhe/Döring, Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, S. 44f; Bea/Schweitzer, Allgemeine Betriebswirtschaftslehre Bd. 1: Grundfragen, S. 25.

<sup>7</sup> vgl. Hungenberg/Wulf, Grundlagen der Unternehmensführung, S. 10ff; Wöhe/Döring, Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, S. 44f.

<sup>8</sup> vgl. Freeman, Strategic Management – a stakeholder approach, S. 31 und S. 46, der als Stakeholder im engen Sinne alle Gruppen oder Individuen anführt, von denen die Organisation für ihr Überleben abhängig ist und in einem weiteren Begriff auch die Gruppen oder Individuen mit einbezieht, die bei der Erreichung der Ziele der Organisation betroffen sind oder diese beeinflussen. Im Folgenden werden Stakeholder und Anspruchsgruppe synonym verwendet.

<sup>9</sup> vgl. Domschke/Scholl, Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, S. 7. Thommen/Achleitner, Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, S. 57.

<sup>10</sup> vgl. Kalweit/Meyer/Romeike/Schellenberger/Erben, Risikomanagement in der Unternehmensführung, S. 23.

<sup>11</sup> vgl. Kalweit/Meyer/Romeike/Schellenberger/Erben, Risikomanagement in der Unternehmensführung, S. 30, die sich dem Risikobegriff auch noch aus der Sicht anderer wissenschaftlichen Forschungsrichtungen nähern wie u.a. Rechtswissenschaften, Theologie, etc.; siehe auch Ditzes/Höbel/Hofmann, Krisenkommunikation, S. 44; Obermeier, Die Kunst des Risikomanagements, S. 14; Kihm, in: Blöse/Kihm (Hrsg.), Unternehmenskrisen, S. 39; Wolke, Risikomanagement, S. 6f; Templin, Unternehmensrisiko und Bilanzkennzahlen, S. 27f; Vanini, Risikomanagement, S. 12; Kalweit/Meyer/Romeike/Schellenberger/Erben, Risikomanagement in der Unternehmensführung, S. 23; weitere Unterteilungen nach dem Bilanzbezug, dem geographischen Entstehungsort, dem Träger des Unternehmensrisikos und nach dem Zeitbezug (operativ bzw. strategisch)



Aus diesen Risiken können Krisen bzw. Unternehmenskrisen<sup>12</sup> entstehen, die sich zur existenziellen Bedrohung des Unternehmens durch drohende Überschuldung (als Resultat des Ertragsrisikos) oder drohende Zahlungsunfähigkeit (als Resultat des Liquiditätsrisikos) entwickeln.<sup>13</sup> Bereits in diesem Stadium ergeben sich mögliche Rechtsfolgen aus dem Gesellschafts- oder Handelsrecht und damit eine erste Schnittstelle der Betriebswirtschaftslehre zu den Rechtswissenschaften. Im Ergebnis mündet die finanzielle Unternehmenskrise mit der Einreichung des Insolvenzantrags des Unternehmens beim zuständigen Amtsgericht in der Insolvenz gemäß deutschen Rechts, wenn Überschuldung oder Zahlungsunfähigkeit betriebswirtschaftlich vorliegen. Spätestens ab diesem Zeitpunkt ergeben sich aus der Unternehmenskrise rechtliche Folgen mit der **Einleitung eines Insolvenzeröffnungsverfahrens**. Da mit Hilfe der Insolvenzordnung (InsO) und einem adäquaten Management des verantwortlichen Insolvenzverwalters (in Fremdverwaltung) bzw. des bisherigen Managements (in Eigenverwaltung zusammen mit einem Sachwalter) die Insolvenz überwunden werden kann, sind die Perspektiven der Betriebswirtschaftslehre und der Rechtswissenschaften miteinander in Bezug zu setzen.

Als ein wesentlicher Baustein für den Erfolg des Krisenmanagements wird außerhalb der Insolvenz die Kommunikation in der Literatur identifiziert.<sup>14</sup> Im übertragenen Sinn zieht dies eine **Insolvenzkommunikation** für das Insolvenzmanagement im Insolvenzverfahren nach sich, die sich sowohl über die Öffentlichkeit als auch über alle o.g. Stakeholder erstreckt und einer professionellen Kommunikationspolitik folgt.<sup>15</sup>

Um die Insolvenzkommunikation perspektivenübergreifend zu verstehen, ist folglich eine detaillierte Erfassung der oben angeführten Betrachtungswinkel essentiell:

Die betriebswirtschaftliche Perspektive ermöglicht einen Zugang zum einen über das **Restrukturierungs- und Sanierungsmanagement** als Teil des Risiko- und Krisenmanagements durch die Unternehmensführung bei existenzieller Bedrohung des Unter-

---

sind möglich, vgl. Weber, Risikoentscheidungskalküle in der Finanzierungstheorie, S. 55; Templin, Unternehmensrisiko und Bilanzkennzahlen, S. 15ff.

<sup>12</sup> vgl. Krystek, Unternehmenskrisen: Beschreibung, Vermeidung und Bewältigung überlebenskritischer Prozesse im Unternehmen, S. 6f; Hess/Fechner, Sanierungshandbuch, S. 4.

<sup>13</sup> vgl. Hauschild/Grabe/Schindler, Typologien von Unternehmenskrisen im Wandel, S. 7f; Becker, in: Lücke/Dietz (Hrsg.), Problemorientiertes Management, S. 4; Clasen, Turnaround Management für mittelständische Unternehmen, S. 68.

<sup>14</sup> vgl. Achilles, Die Rolle der Kommunikation im Rahmen der Sanierung von mittelständischen Unternehmen, S. 169; Ditges/Höbel/Hofmann, Krisenkommunikation, S. 13.

<sup>15</sup> vgl. Garth, Krisenmanagement und Kommunikation, S. 12.

nehmens.<sup>16</sup> Für die Krise, die in der Insolvenz des Unternehmens mündet, ist sinnbildlich ein entsprechendes Insolvenzmanagement im Rahmen der gesetzlichen Vorgaben notwendig. Das betriebswirtschaftliche Krisenmanagement umfasst auch den Baustein „**Kommunikation (Risiko- und Krisenkommunikation)**“ als Kernelement zur Überwindung der Krise.<sup>17</sup> Analog dazu ist dann eine Insolvenzkommunikation zu etablieren, durch die die Fortführung des Unternehmens mit Hilfe der Insolvenz maßgeblich unterstützt wird.

Zum anderen kann für die Insolvenzkommunikation auch die Perspektive der **markt-orientierten Unternehmensführung** berücksichtigt werden. Diese fordert eine **integrierte Kommunikation** mit entsprechender Kommunikationspolitik, die sich einerseits auf eine plötzlich auftretende, finanziell überwindbare Unternehmenskrise bezieht. Andererseits kann sie auch auf existenzvernichtende Unternehmenskrisen, die nur über ein Insolvenzverfahren abgewendet werden können, übertragen werden.<sup>18</sup> Alternativ kann auch die Perspektive des **Kommunikationsmanagements** in Betracht gezogen werden, die sich im Rahmen der Organisationsforschung mit verschiedenen Unternehmenssituationen wie Krisen und deren Bewältigung (mit dem Schwerpunkt Reputation) beschäftigt, um die Insolvenz, die dazugehörige Insolvenzkommunikation und deren Bedeutung zu erfassen.<sup>19</sup>

Die **juristische Perspektive** beschreibt dagegen die Insolvenzkommunikation in erster Linie im Rahmen der gesetzlichen Vorgaben nach deutschem Recht, die sich als Kommunikationspflichten aus den verschiedenen Gesetzen wie GmbHG/AktG, KonTraG, WpHG (für börsennotierte Unternehmen), etc. bei einer wirtschaftlichen Schiefelage des Unternehmens außerhalb der Insolvenz ergeben. Mögliche Insolvenzkommunikationsmaßnahmen werden kausal auf dieser Grundlage ausgelöst bzw. bei Unterlassung entsprechend juristisch geahndet. In den gesetzlichen Insolvenzverfahren (RegeInsolvenzverfahren<sup>20</sup>, Insolvenzplanverfahren<sup>21</sup> und Eigenverwaltung<sup>22</sup>) gemäß der InsO folgen konkrete Kommunikationsmaßnahmen, die sich in einer Insolvenzkommunikation zwingend wiederfinden müssen.

---

<sup>16</sup> vgl. Faulhaber/Grabow, Turnaround-Management in der Praxis, S. 145ff.

<sup>17</sup> vgl. Kraus/Gless, in: Buth/Hermanns (Hrsg.), Restrukturierung, Sanierung und Insolvenz, S. 103.

<sup>18</sup> vgl. Bruhn, Kommunikationspolitik; Töpfer, Plötzlich Unternehmenskrise: Gefahr oder Chance?

<sup>19</sup> vgl. Zerfaß, Unternehmensführung und Öffentlichkeitsarbeit.

<sup>20</sup> vgl. Braun/Riggert/Herzig, Schwerpunkte des Insolvenzverfahrens, S. 123ff.

<sup>21</sup> vgl. Geiwitz, in: Buth/Hermanns (Hrsg.), Restrukturierung, Sanierung, Insolvenz, 4. Auflage, S. 648ff.

<sup>22</sup> vgl. Herbst, in: Buth/Hermanns (Hrsg.), Restrukturierung, Sanierung, Insolvenz, 4. Auflage, S. 608ff.

Daraus abgeleitet wird dieser Arbeit in Anlehnung an die betriebswirtschaftliche und juristische Perspektive die folgende, allgemeine Definition von **Insolvenzkommunikation** zugrunde gelegt:<sup>23</sup>

**Insolvenzkommunikation** ist diejenige Kommunikation, die das Insolvenzmanagement in der jeweiligen Insolvenzverfahrensart und dessen spezifischen Verlauf adäquat und erfolgreich unterstützt. Dabei bildet zunächst die Fortführung des Unternehmens die Grundlage für die Kommunikation. Sie kann sich sowohl aus rechtlichen Gründen *zwingend* als auch *freiwillig* ergeben und verfolgt das Ziel, die Gläubiger und Stakeholder des insolventen Unternehmens wirtschaftlich und/oder informatorisch umfassend zu befriedigen.

Die **Bedeutung der Insolvenzkommunikation** steigt in dem Maße, wie durch sie als Teil des Insolvenzmanagements die Möglichkeit der **Fortführung des Unternehmens** im Insolvenzverfahren **unter Einbezug der relevanten Stakeholder** unterstützt wird. Dabei wird die Insolvenzkommunikation zum einen durch verschiedene Rechtsvorschriften (z.B. Auskunftspflicht gegenüber dem Insolvenzgericht nach InsO) und zum anderen mit Hilfe **ergänzender Kommunikation** zur Unterstützung von Managemententscheidungen (z.B. Darlegung der Gründe für Mitarbeiterentlassungen gegenüber der Belegschaft) beeinflusst.

Im Verlauf der Arbeit wird folgenden Fragen als Grundlage nachgegangen, um einen perspektivenübergreifenden Zugang zur Insolvenz und zur Insolvenzkommunikation zu erhalten:

1. Inwiefern ist die **Insolvenz eine Krisenart** aus der wissenschaftlichen Perspektive der Betriebswirtschaftslehre und der Rechtswissenschaften?
2. Wie stellt sich ein **perspektivenübergreifender Ansatz** für die **Insolvenzkommunikation als strukturierte Kommunikation** für Unternehmen mit welchen Kriterien dar, der die beiden o.g. Perspektiven adäquat berücksichtigt?

Im Rahmen dieser wissenschaftlichen Abhandlung werden nach Klärung der konkreten Forschungsfragen die Unternehmenskriterien als Voraussetzung für eine Insol-

---

<sup>23</sup> Eine detaillierte Beschreibung von Insolvenzkommunikation als strukturierte Kommunikation wird in Kapitel 2.4.3 vorgenommen.

venzkommunikation und die Ausgestaltung einer erfolgreichen Insolvenzkommunikation als Teil des Insolvenzmanagements im Rahmen der Fortführung des Unternehmens mit Hilfe der Insolvenz konzeptionell konkretisiert und einer erstmaligen Prüfung unterzogen.

## 1.2 Stand der Forschung zur Insolvenzkommunikation

Die **Insolvenz** als negatives Ergebnis einer Liquiditäts- und/oder Finanzergebniskrise betraf im Jahr 2019 19.410 Unternehmen in Deutschland.<sup>24</sup> Große Insolvenzen wie die Insolvenz der Paracelsus Kliniken GmbH & Co. KGaA oder Kettler GmbH waren die Bekanntesten. Im Jahr 2017 waren es noch 20.276<sup>25</sup> – darunter Insolvenzen wie Air Berlin oder Unister (Online-Reiseveranstalter mit den Internetportalen ab-in-den-Urlaub.de bzw. fluege.de)<sup>26</sup> – was die ungebrochene Aktualität des Themas – auch in „vermeintlich wirtschaftlich guten Zeiten“ zeigt.

Die verschiedenen Formen von Insolvenzverfahren gemäß der 1999 in Kraft getretenen InsO und dem 2012 eingeführten ESUG ermöglichen insbesondere eine „**Unternehmensfortführung mit Hilfe der Insolvenz in Eigen- oder Fremdverwaltung**“ nach Insolvenzanmeldung, die gleichberechtigt neben der Liquidation des Unternehmens steht.<sup>27</sup> Hierzu kann das Insolvenzgericht nach § 21 Abs. 2 Nr. 5 InsO vorläufig anordnen, dass Gegenstände, die für die Fortführung des Unternehmens von wesentlicher Bedeutung sind, nicht dem Unternehmen entzogen werden dürfen. Dadurch erhöht sich die Fortführungschance des Unternehmens direkt nach der Antragsstellung erheblich, was die Insolvenz als überwindbare Krise greifbar macht. Einen maßgeblichen Beitrag kann dazu eine, die Fortführung unterstützende Insolvenzkommunikation, leisten.

Die Literatur zur **Insolvenz als Krisenart** und deren **Kommunikation** wird aus den bereits angeführten Blickwinkeln der *Betriebswirtschaftslehre* und der *Rechtswissenschaften* im Folgenden interdisziplinär hinsichtlich des Forschungsstands betrachtet.

---

<sup>24</sup> vgl. hierzu und im Folgenden Bretz, in: Creditreform Wirtschaftsforschung (Hrsg.), Insolvenzen in Deutschland 2019, S. 1.

<sup>25</sup> vgl. o.V. (2015a), Firmeninsolvenzen 2015; o.V. (2017c), Firmeninsolvenzen 2016; o.V. (2018a), Firmeninsolvenzen 2017.

<sup>26</sup> vgl. o.V. (2017a), Air Berlin Insolvenz – was Reisende jetzt wissen müssen; o.V. (2016), Reisesparte von Unister ist pleite.

<sup>27</sup> vgl. § 155ff InsO (Fremdverwaltung) und § 270ff InsO (Eigenverwaltung).

Dabei wird die Phase **vor** der **Insolvenzanmeldung** und die Phase **nach** der **Insolvenzanmeldung** separat berücksichtigt.

### *Betriebswirtschaftliches Restrukturierungs- und Sanierungsmanagement*

Bereits seit den 1980er Jahren beschäftigt sich die betriebswirtschaftliche Literatur mit der Unternehmenskrise und Insolvenz, erfasst die Insolvenz aber nicht als eigenen Krisentypus.<sup>28</sup> Eine kleine Minderheit der Autoren erkennt die Insolvenz als Teil der Krisenphasen und als strategische Perspektive, jedoch stehen die Maßnahmen zur finanziellen Restrukturierung im Zentrum der wissenschaftlichen Auseinandersetzungen.<sup>29</sup> Im Rahmen des Restrukturierungs- und Sanierungsmanagements wird die motivierende und vertrauensfördernde Wirkung der Kommunikation für die Phase vor der Insolvenz teilweise bemerkt, aber bisher nur wenig detailliert erfasst.<sup>30</sup> Als Hauptvertreter dieser Perspektive gelten **Krystek** und **Moldenhauer**. Das mit der Insolvenz als Form der Unternehmenskrise verbundene Restrukturierungs- und Sanierungsmanagement mit dem Baustein „Kommunikation“ im Hinblick auf Risiko (Phase der Insolvenzgefährdung) und Krise (Phase der Insolvenz) wird aus dieser Perspektive nicht bzw. nicht umfassend durchdrungen.<sup>31</sup> In ersten Ansätzen werden neue Möglichkeiten der Krisenbewältigung rund um die Insolvenz für das Management diskutiert, die aber noch nicht mit Bezug zu anderen wissenschaftlichen Perspektiven – insbesondere den Rechtswissenschaften – oder mit Hilfe von theoretischen Modellen betrachtet werden.<sup>32</sup> Die Neueinführung der InsO als gesetzliche Grundlage für die Insolvenz und als Nachfolger der Konkurs- bzw. Vergleichsordnung<sup>33</sup> zum 01.01.1999, die explizit eine Fortführung des Unternehmens bei betriebswirtschaftlicher Sinnhaftigkeit durch den Insolvenzverwalter im Insolvenzverfahren vorsieht, werden im Sinne eines Insol-

---

<sup>28</sup> vgl. Müller, *Krisenmanagement in der Unternehmung*, S. 53ff; Buschmann, *Erfolgreiches Turnaround-Management*, S. 8, der die Anerkennung der Bedrohung der Unternehmensexistenz (=Insolvenz) als Krise fordert.

<sup>29</sup> vgl. Bilstein, in: Krystek/Moldenhauer (Hrsg.), *Handbuch Krisen- und Restrukturierungsmanagement*, S. 229ff.

<sup>30</sup> vgl. Kraus, in: Krystek/Moldenhauer (Hrsg.), *Handbuch Krisen- und Restrukturierungsmanagement*, S. 211; Kraus, in: Buth/Hermanns (Hrsg.), *Restrukturierung, Sanierung, Insolvenz*, S. 83.

<sup>31</sup> vgl. Krystek/Moldenhauer, in: Krystek/Moldenhauer (Hrsg.), *Handbuch Krisen- und Restrukturierungsmanagement*, S. 166ff; Herbst, in: Buth/Hermanns (Hrsg.), *Restrukturierung, Sanierung, Insolvenz*, S. 139ff; Kraus, in: Krystek/Moldenhauer (Hrsg.), *Handbuch Krisen- und Restrukturierungsmanagement*, S. 209ff.

<sup>32</sup> vgl. Rödl, in: Hommel/Knecht/Wohlenberg (Hrsg.), *Handbuch Unternehmensrestrukturierung* S. 1226; Stiegler, in: Feldbauer-Durstmüller/Stiegler (Hrsg.), *Krisenmanagement – Früherkennung, Sanierung, Insolvenzrecht*, S. 9f; Krystek/Moldenhauer, in: Krystek/Moldenhauer (Hrsg.), *Handbuch Krisen- und Restrukturierungsmanagement*, S. 166ff.

<sup>33</sup> vgl. Berger, *Synopse Insolvenzordnung/Konkursordnung*, S. 3; Hess/Fechner, *Sanierungshandbuch*, S. 4.

venzmanagements und der dazugehörigen Insolvenzkommunikation im Zusammenspiel mit den Rechtswissenschaften noch nicht beschrieben.<sup>34</sup>

### *Betriebswirtschaftliches Management und Kommunikation*

Ansätze aus der Perspektive der marktorientierten Unternehmensführung (u.a. Unternehmens- und Marktkommunikation) als Teil der Betriebswirtschaftslehre bieten eine Grundlage für den einheitlichen kommunikativen Unternehmensauftritt mit den geeigneten Maßnahmen und Instrumenten gegenüber den internen und externen Stakeholdern im Rahmen der integrierten Kommunikation.<sup>35</sup> Dabei liegt das Ziel der Unternehmens- und Marktkommunikation bisher in erster Linie im kommunikativen Beitrag zur Erreichung von übergeordneten Unternehmenszielen wie Absatz- oder Umsatzsteigerung durch adäquates Management.<sup>36</sup> Als Hauptvertreter wird im Zusammenhang mit dieser Arbeit **Bruhn** angesehen. Andere Vertreter einer marktorientierten Unternehmensführung begreifen ein Krisenmanagement und die dazugehörige Krisenkommunikation als Reaktion in erster Linie auf plötzliche Krisen – ohne Bezug zur Insolvenz.<sup>37</sup> Der Unterschied zu den (Unternehmens-)Krisen im Sinne des Restrukturierungs-/Sanierungsmanagement liegt in der nicht-zwingenden finanziellen Unternehmensbedrohung durch die Krise. Als Hauptvertreter dieser Perspektive sind hier **Töpfer** und **Roselieb** zu nennen. Die Perspektive der marktorientierten Unternehmensführung mit einer integrierten Unternehmenskommunikation setzt sich vor allem in Studien mit der Messung des Unternehmenserfolgs auseinander.<sup>38</sup> Dagegen wurden bisher die (Unternehmens-)Krise oder sogar die Insolvenz nicht mit einbezogen. Eine Insolvenzkommunikation mit Bezug zum Insolvenzmanagement in der Insolvenz als mögliche, überwindbare Krise mit rechtlichen Vorschriften, würde diese Perspektive erweitern.

Aus der Perspektive des betriebswirtschaftlichen Kommunikationsmanagements wird allgemein Bezug zur Krise und deren gängigen Formen wie Katastrophenfälle bei der

---

<sup>34</sup> Im § 1 InsO wird von Unternehmenserhaltung gesprochen, wodurch die juristische Literatur die Betriebsfortführung als Grundlage für die Erhaltung des Betriebs beschreibt, vgl. Borchardt, in: Borchardt/Frind (Hrsg.), Die Betriebsfortführung im Insolvenzverfahren, S. 121f.

<sup>35</sup> vgl. Bruhn, Unternehmens- und Marketingkommunikation, 3. vollständig überarbeitete Auflage, S. 7.

<sup>36</sup> vgl. Bruhn, Kommunikationspolitik – systematischer Einsatz der Kommunikation für Unternehmen, S. 5.

<sup>37</sup> vgl. Töpfer, Plötzliche Unternehmenskrisen: Gefahr oder Chance?, S. 15.

<sup>38</sup> vgl. Bruhn, Kommunikationspolitik – systematischer Einsatz der Kommunikation für Unternehmen, S. 546 und die dort angegebenen Studien.

Produktion oder Rückrufaktionen von Produkten im Rahmen von Public Relations (PR) genommen.<sup>39</sup> Dabei erfasst diese Perspektive drei verschiedene Forschungsansätze, die sich mit plötzlich auftretenden Krisen auseinandersetzen und die in der Regel für das Unternehmen nicht existenzbedrohlich sind.<sup>40</sup> Diese reichen von der institutionell orientierten Kommunikationsforschung, d.h. der Krisenkommunikation von Organisationen, über die instrumentell orientierte Forschung, die sich mit der Aufbau- und Ablauforganisation der Unternehmenskommunikation als Organisationseinheit rund um die Krise auseinandersetzt, bis zur symbolisch-relationalen Forschung, die Muster und Formen der rhetorischen Kommunikation beleuchtet.<sup>41</sup> Erste empirische Arbeiten wie die von Kunczyk/Heintzel/Zipfel setzen sich mit der Stakeholder-Kommunikation aus betriebswirtschaftlicher Sicht auseinander.<sup>42</sup> Darüber hinaus existieren oftmals fallstudienartige Untersuchungen, die sich bisher nicht mit der Kommunikation vor bzw. in der Insolvenz beschäftigen.<sup>43</sup>

Im Unterschied zu Töpfer und Roselieb betrachtet diese Perspektive im Kern die Auswirkungen auf die Anspruchsgruppe „Öffentlichkeit“ und die daraus entstehende Reputation des Unternehmens. Zentraler Autor der Perspektive ist **Zerfaß**. Mit der Insolvenzgefährdung und dem tatsächlichen Insolvenzeintritt als Krisenart, die eine umfassende Insolvenzkommunikation erforderlich macht, wurde sich bisher nahezu gar nicht auseinandergesetzt.<sup>44</sup> Erste Empfehlungen für die Krisenkommunikation in unterschiedlichen Krisenszenarien wie z.B. Insolvenz existieren in Form der Bereitstellung von möglichen Medieninformationen (Pressemitteilungen), die zuvor mit dem Management, der Rechtsabteilung und der jeweiligen Fachabteilung abgestimmt wurden.<sup>45</sup>

---

<sup>39</sup> vgl. Ditzges/Höbel/Hofmann, Krisenkommunikation, S. 70f; andere Autoren fokussieren sich auf Reputation (Lies) bzw. auf das kommunikative Handeln der Organisationsmitglieder (Zerfaß und Schwaiger/Jeckel/Saffert) - vgl. Lies, Public Relations als Machtmanagement, S. 2ff; Zerfaß, Unternehmensführung und Öffentlichkeitsarbeit, S. 287ff; Schwaiger/Jeckel/Saffert, Kommunikationsmanagement in großen und mittelständischen Unternehmen, S. 1.

<sup>40</sup> vgl. Löffelholz/Schwarz, in: Nolting/Thießen (Hrsg.), Krisenmanagement in der Mediengesellschaft, S. 21ff.

<sup>41</sup> vgl. Röttger, in: Röttger (Hrsg.), Issues Management Theoretische Konzepte und praktische Umsetzung. Eine Bestandsaufnahme, S. 11ff; Schulz, in: Röttger (Hrsg.), Issues Management Theoretische Konzepte und praktische Umsetzung. Eine Bestandsaufnahme, S. 217ff.

<sup>42</sup> vgl. Kunczyk/Heintzel/Zipfel, Krisen-PR Unternehmensstrategien im umweltsensiblen Bereich, S. 186ff.

<sup>43</sup> vgl. Baumgärtner, Risiko- und Krisenkommunikation, S. 36; Beispiele für fallstudienartige Veröffentlichungen: Hauser, Krisen-PR von Unternehmen, S. 17ff.

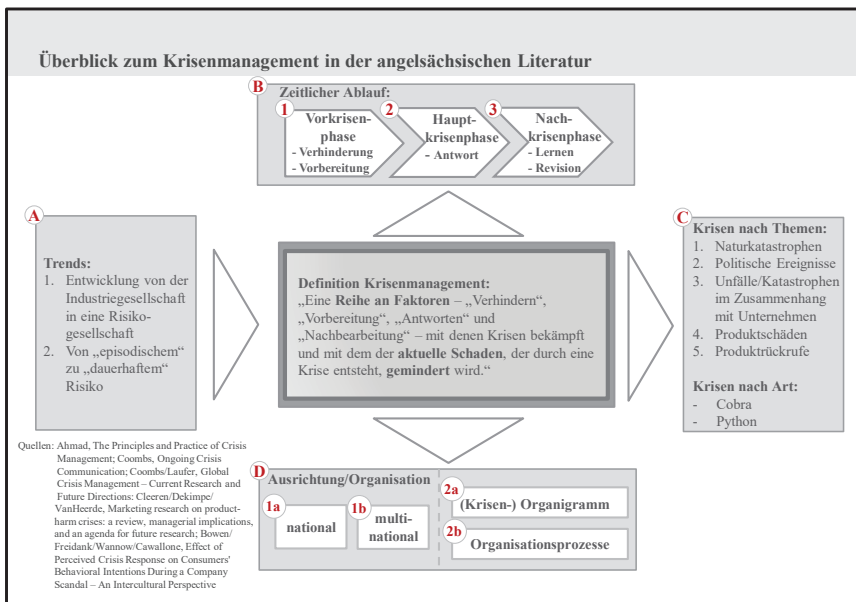
<sup>44</sup> vgl. Kretschmer, in: Schulz (Hrsg.), Krisenkommunikation, S. 83.

<sup>45</sup> vgl. Steinke, Kommunizieren in der Krise, S. 74.

## Stand der angelsächsischen Literatur zu Krisenmanagement und -kommunikation

In der angelsächsischen Literatur erhielt das Thema Krisenmanagement (Crisis Management) in den 1980er Jahren Einzug in die wissenschaftliche Literatur.<sup>46</sup> Daraus resultierend, gibt es eine Vielzahl von Definitionen des **Krisenmanagements**<sup>47</sup> für die exemplarisch auf Coombs zurückgegriffen wird, der dieses bezeichnet als eine Reihe von Faktoren – „Verhindern“, „Vorbereitung“, „Antworten“ und „Nachbearbeitung“ – mit denen Krisen bekämpft und mit dem der aktuelle Schaden, der durch eine Krise entsteht, gemindert wird (siehe Abbildung 1).<sup>48</sup>

**Abbildung 1:**



## Überblick zum Krisenmanagement in der angelsächsischen Literatur

<sup>46</sup> vgl. Gilpin/Murphy, in: Botan, Carl/Hazleton, Vincent (Hrsg.), Public Relations Theory II, S. 375; Smith, Beyond contingency planning. Towards a model of crisis management, S. 147ff.

<sup>47</sup> Vetsch stellt in ihrer Untersuchung zu internationalen Krisen-PR fest, dass Krisenmanagement und Krisenkommunikation international zunehmend synonym verwendet wird, bzw. die Grenze zwischen den Begriffen immer mehr verschwimmt, vgl. Vetsch, Internationale Public Relations, S. 291; vgl. Ahmad, The principles and practice of crisis management, S. 13ff.

<sup>48</sup> vgl. Coombs, Ongoing Crisis Communication, 4. Auflage, S. 2ff; siehe auch die Ausführungen z.B. bei Ahmad, The principles and practice of crisis management, S. 13ff.



Verschiedene *Trends* wie z.B. die Entwicklung von der „Industriegesellschaft“ hin zur „Risikogesellschaft“ oder der Wechsel vom „episodischen“ zum „dauerhaften“ Risiko, aber auch die zunehmende internetbasierte Kommunikation inkl. Social Media haben maßgeblichen Einfluss auf die jüngste Entwicklung in der Literatur des Krisenmanagements.<sup>49</sup> In Hinblick auf den zeitlichen Ablauf des Krisenmanagements werden die *Vorkrisenphase* (Verhinderung, Vorbereitung), die *Hauptkrisenphase* (Antwort) und die *Nachkrisenphase* (Lernen, Revision) unterschieden.<sup>50</sup>

Zudem werden die Krisen einerseits nach *Themen* wie beispielsweise Naturkatastrophen oder politische Ereignisse, aber auch Produktschäden oder -rückrufe untergliedert.<sup>51</sup> Andererseits werden die *Arten* mit den Begriffen „Cobra“ und „Python“ zur Unterscheidung von „plötzlichen“ und „schleichenden“ Krisen beschrieben.<sup>52</sup>

In Bezug auf die Ausrichtung der Organisation konzentriert sich die Literatur auf nationale und multi-nationale Unternehmen und beschreibt die Organigramme, die für eine Krisensituation des Unternehmens greifen sollen – mit den dazugehörigen Organisationsprozessen für das Krisenmanagement.<sup>53</sup>

In Bezug auf die jüngste Entwicklung bei den theoretischen Grundlagen der **Krisenkommunikation** werden im Zusammenhang mit dieser Arbeit in erster Linie die sogenannten „Image Making Crisis-Theorien“ berücksichtigt.

Dazu haben die Arbeiten von Coombs/Holladay und ihrer auf der Image Repair Theory nach Benoit basierenden **Situational Crisis Communication Theory (SCCT)** eine Krisenkommunikationstheorie für das Krisenmanagement in Hinblick auf die Reputation der Unternehmung entwickelt und empirisch überprüft.<sup>54</sup>

---

<sup>49</sup> vgl. 't Hart/Heyse/Boin, Guest Editorial Introduction New Trends in Crisis Management Practice and Crisis Management Research: Setting the Agenda; Laufer, Emerging Issues in Crisis Management.

<sup>50</sup> vgl. Coombs/Laufer, Global Crisis Management – Current Research and Future Directions; Coombs, Ongoing Crisis Communication, 4. Auflage, S. 10ff.

<sup>51</sup> Dazu verweisen Cleeren/DeKimpe/van Heerde, dass insbesondere das Thema Produktrückruf – global gesehen – eine große Rolle im Krisenmanagement spielt, vgl. Cleeren/DeKimpe/van Heerde, Marketing research on product-harm crisis: a review managerial implications, and an agenda for future research.

<sup>52</sup> vgl. Ahmad, The principles and practice of crisis management, S. 4ff; Seymour/Moore, Effective Crisis Management: Worldwide Principles and Practice, S. 10.

<sup>53</sup> vgl. Coombs/Laufer, Global Crisis Management – Current Research and Future Directions; Cleeren/Dekimpe/VanHeerde, Marketing research on product-harm crises: a review, managerial implications, and an agenda for future research; Bowen/Freidank/Wannow/Cawallone, Effect of Perceived Crisis Response on Consumers' Behavioral Intentions During a Company Scandal – An Intercultural Perspective.

<sup>54</sup> vgl. Coombs/Holladay, Helping Crisis Manager Protect Reputational Assets: Initial Tests of the Situational Crisis Communication Theory; siehe auch Thießen, Organisationskommunikation in Krisen.

Durch die zunehmende Verbreitung und Nutzung von sozialen Medien wurden die **Social Media Crisis Communication Theory** als Weiterentwicklung der SCCT in den 2000er Jahren vorangetrieben.<sup>55</sup> Auf der einen Seite etablierte sich das von Utz, Schultz und Glocka vorgestellte **Networked Crisis Communication Model (NCC)**.<sup>56</sup> Hierbei handelt es sich um ein theoretisches Konstrukt, das die Rolle von Social Media im Bereich der Krisenkommunikation am Beispiel der Katastrophe des Atomunglücks von Fukushima empirisch untersucht.

Auf der anderen Seite wurde das **Social Mediated Crisis Communication Model (SMCC)** von Jin, Liu und Austin entwickelt.<sup>57</sup> Dieses Krisenkommunikationsmodell berücksichtigt das SCCT im theoretischen Aufbau und untersucht empirisch, inwiefern die Akzeptanz der Krisenantwort von der Quelle (z.B. externe Blogger oder Unternehmen) bzw. von der Nachrichtenform (z.B. Tweet oder Post) für die Verbreitung abhängt.

Einen Überblick über die wesentlichen Studien der jüngsten Vergangenheit in Bezug zur Krisenkommunikation, die sowohl die sozialen Medien als auch rechtliche Belange berücksichtigen, finden sich in Abbildung 2 – geordnet in einer zeitlichen Reihenfolge nach dem Erscheinungsjahr.

---

<sup>55</sup> vgl. Coombs, *Ongoing Crisis Communication*, 4. Auflage, S. 18ff.

<sup>56</sup> vgl. Utz/Schultz/Gloeka, *Crisis communication online: How medium, crisis type and emotions affected public reactions in the Fukushima Daiichi nuclear disaster*.

<sup>57</sup> vgl. Jin/Liu/Austin, *Examining of Social Media in Effective Crisis Management: The Effects of Crisis Origin, Information Form, and Sources of Publics' Crisis Responses*.

**Abbildung 2:**

<b>Auswahl Studien Krisenkommunikation – zeitliche Reihenfolge nach Erscheinungsjahr</b>				
#	Jahr	Titel	Autoren	Untersuchung
1	2002 / 2006	Initial Test Situational Crisis Communication Theory (SCCT) (inkl. rechtlicher Berücksichtigung) <sup>1)</sup>	Coombs/ Holladay	Beziehung zwischen Krisenverantwortung von Unternehmen und dessen Ruf nach der Krise durch Antwortstrategien mit Bezug zur rechtlichen Haftung
2	2003	Internet-based Communication in Crisis Management	Perry/Taylor/ Doerfler	Integration des Internets in die Krisenkommunikation von Organisationen
3	2009	Stakeholder Reactions to Company Crisis Communication and Causes	McDonald/ Sparks/ Glendon	Auswirkungen der Unternehmenskrisenkommunikation und der Krisenursachen auf die Reaktion der Stakeholder in Australien
4	2011	An Examination of the Situational Crisis Communication Theory Through the General Motors Bankruptcy	Cooley/ Cooley	Krisenkommunikationsstrategie von General Motors-Insolvenz nach Chapter 11 USBC unter Berücksichtigung der SCCT als Fallstudie
5	2013	Crisis Communication Online: How Medium, Crisis Type and Emotion Affected Public Reaction in the Fukushima Disaster	Utz/Schultz/ Glocka	Rolle von Social Media im Bereich der Krisenkommunikation am Beispiel von Fukushima auf Basis NCC
6	2014	Crisis Response and Crisis Timing Strategies – Two Sides of the same coin	Clayes/ Caubergh	Auswirkungen des Timings (ex ante/ex post) auf den Effekt der Krisenantwortstrategie mit Bezug zum Ruf fiktiver Organisationen
7	2014	Examining the Role of Social Media in Effective Crisis Management: The Effects of Crisis Origin, Information, Form and Sources on Publics	Jin/Liu/ Austin	Entwicklung eines Krisenkommunikationsmodells, das die Akzeptanz nach der Form (Tweet, Post) und der Quelle (Blogger oder Unternehmen) der Krisenantwort berücksichtigt auf Basis SMCC

1) Coombs, Crisis Management: A communicative Approach  
Quelle: Eigene Überlegungen

Auswahl Studien Krisenkommunikation – zeitliche Reihenfolge nach Erscheinungsjahr

Es kristallisiert sich heraus, dass die Studien sich in der jüngsten Vergangenheit einerseits zunehmend mit der Entwicklung von Online-Kommunikation und Social Media im Zusammenhang mit Krisenkommunikation auseinandersetzen. Andererseits werden vermehrt rechtliche Aspekte – in erster Linie mit Bezug zur US-amerikanischen Gesetzgebung – untersucht und die Rückwirkungen auf die Krisenkommunikation integriert. Die Arbeit von Cooley/Cooley berücksichtigt erstmal 2011 in einer Fallstudie die Krisenkommunikation im Rahmen des Insolvenzverfahrens von General Motors nach Chapter 11 USBC – einem der deutschen Eigenverwaltung ähnliches Verfahren.<sup>58</sup>

Die Erfassung der Insolvenz als Krisenart, die im Rahmen der für die Bundesrepublik Deutschland geltenden InsO ein Insolvenzmanagement mit dazugehöriger Insolvenz-

<sup>58</sup> vgl. Cooley/Cooley, An examination of the situational crisis communication theory through the General Motors bankruptcy; Zum Spannungsfeld zwischen dem Verkauf von Vermögensgegenständen und Einbehalt für die Fortführung im Rahmen der Insolvenz siehe Couwenberg/Lubben, Essential Corporate Bankruptcy Law.

kommunikation zur Fortführung des Unternehmens nach sich zieht und Bezug zur **Unternehmensreputation** während und nach erfolgreich abgeschlossenem Insolvenzverfahren nimmt, existiert bis dato aus nachvollziehbaren Gründen nicht.

### *Handels-, Gesellschafts- und Insolvenzrecht*

Im Vorfeld der Krise bzw. der Insolvenz orientiert sich die juristische Perspektive am deutschen Handels- und Gesellschaftsrecht und den daraus resultierenden Kommunikationspflichten. Durch die Einführung der InsO beschäftigen sich die Rechtswissenschaften detailliert mit den verschiedenen Verfahren der Insolvenz (Regelinsolvenzverfahren, Insolvenzplanverfahren sowie Eigenverwaltung nach InsO/ESUG) nach der Insolvenzanmeldung. Sie verweisen auf die rechtlichen Rahmenbedingungen, die das Handeln und die Kommunikationspflichten im Zusammenhang mit der Insolvenz bestimmen.<sup>59</sup> Insbesondere die Eigenverwaltung, bei der das bisherige Management in der Verantwortung für das Unternehmen bleibt und der Kontrolle eines gerichtlich bestellten Verwalters (sog. Sachwalter) unterliegt, wird in Hinblick auf Management und Kommunikation bisher in Ansätzen diskutiert.<sup>60</sup> In ersten Fachartikeln und Beiträgen erfolgt ein Verweis auf die Insolvenzkommunikation, deren Verpflichtung sich aus der InsO sowie dem ESUG als gesetzliche Grundlage ergibt und deren Kern die Transparenz und die Nachvollziehbarkeit für alle Beteiligten ist.<sup>61</sup> Darin ist zum einen die Kommunikation des Insolvenzverwalters (Fremdverwaltung) geregelt, die vorwiegend die Auskunftspflicht über den Sachstand seiner Geschäftsführung gegenüber dem Insolvenzgericht (§ 58 InsO), aber auch gegenüber dem Gläubigerausschuss (§ 79 Abs. 1 InsO) zu einzelnen Auskünften beinhaltet. Zudem sind im Berichtstermin der Gläubigerversammlung (§ 156 Abs. 1 InsO) die Kommunikation zur Vorstellung der wirtschaftlichen Lage inkl. Ursachen und die Aussichten über den Erhalt des Unternehmens als Ganzes oder in Teilen geregelt. Zum anderen beschreiben die § 274ff InsO die Kommunikation als Anzeigepflicht des Sachwalters im Eigenverwaltungsverfahren gegenüber dem Insolvenzgericht hinsichtlich Umständen zum wirtschaftlichen Nach-

---

<sup>59</sup> vgl. Uhlenbruck (2003b), in: Schmidt/Uhlenbruck (Hrsg.), Die GmbH in der Krise, Sanierung und Insolvenz, S. 259ff; Göpfert, in: Groß/Bohnert (Hrsg.), Interim Management, S. 262f.

<sup>60</sup> vgl. Seagon (2014a), in: Buth/Hermanns (Hrsg.), Restrukturierung, Sanierung, Insolvenz, S. 580ff; Scheurer, Sanierungskommunikation als Erfolgsfaktor, S. 2369ff; Kassing, Mediation in Eigenverwaltung, betont die Kommunikation in der Eigenverwaltung und verknüpft diese mit dem Mediationsgesetz.

<sup>61</sup> vgl. Roselieb, In der Krise wird der Kapitän nicht ausgetauscht; Voskuhl, in: Mönning (Hrsg.), Betriebsfortführung in der Insolvenz, S. 233ff.

teil des Schuldners, der Erstellung des Masseverzeichnisses und der Zustimmung zu bestimmten Rechtsgeschäften.

Es besteht keine Regelung zur Art der Ausgestaltung der Kommunikationspflichten im Rahmen eines Insolvenzmanagements nach Gesetz als auch mögliche freiwillige Insolvenzkommunikation ist in der juristischen Perspektive ungeklärt – vor allem mit Blick auf die Fortführung erfasst sie diese derzeit noch nicht konkret. Auch die Kommunikationsformen, die sich als Konsequenz von gesetzlichen Handlungsmöglichkeiten wie z.B. der Betriebsänderung nach § 121 InsO und der sich damit verbundenen Kündigungen von Arbeitnehmern ergeben, bleiben unbeschrieben.

Die juristische Forschung hat sich in Studien mit der Einschätzung der Auswirkungen des ESUG in Zusammenhang mit der Eigenverwaltung und mit den rechtlichen Hürden im Rahmen der Insolvenz für die unternehmerische Praxis auseinandergesetzt.<sup>62</sup> Dazu wurden Insolvenzverwalter befragt, wie welche gesetzlichen bzw. wirtschaftlichen Einflussfaktoren auf die Fortführung des Unternehmens in der Insolvenz wirken.<sup>63</sup> In Hinblick auf die Insolvenzkommunikation und ihrer Bedeutung für die verschiedenen Insolvenzverfahren liegen derzeit erste Veröffentlichungen in Fachzeitschriften vor, die sich mit Insolvenzsanierung und der dazugehörigen Kommunikation mit den Anspruchsgruppen auf qualitativer Basis (Experteninterviews) auseinandersetzen.<sup>64</sup> Die Entwicklung einer Kommunikationsstrategie auch für andere Insolvenzverfahren sowie eine erste empirische Überprüfung der Unternehmensfortführung mit Hilfe der Insolvenz nach deutschem Recht existiert derzeit nicht.

Als erste juristische Autoren stellen **Frege** und **Nicht** fest, dass es an dieser Stelle noch weiteren Forschungsbedarf gibt.<sup>65</sup>

Die hier dargelegten Forschungsstände aus der Perspektive der Betriebswirtschaftslehre und der Rechtswissenschaften zeigen, dass sich bisher mit unterschiedlicher Intensität dem Thema Insolvenz als Krisenart sowie deren Management und Kommunikation

---

<sup>62</sup> vgl. Räuscher/Hoffmann/Bitzenberger/Kleinschmidt, ESUG-Studie.

<sup>63</sup> vgl. Karsperski, in: Euler Hermes Kreditversicherungs-AG (Hrsg.), Wirtschaft konkret Nr. 418, Rettung aus der Insolvenz.

<sup>64</sup> vgl. Krystek/Lentz, Erfolgreiche Insolvenzsanierung; Frege/Nicht machen sich erste theoretische Gedanken über die Kommunikation in der Insolvenz – ohne eine empirische Überprüfung, vgl. Frege/Nicht, in: Kübler (Hrsg.), Handbuch Restrukturierung in der Insolvenz Eigenverwaltung und Insolvenzplan; Scheurer, Sanierungskommunikation als Erfolgsfaktor, S. 2369ff. der speziell die Sanierungskommunikation im Rahmen des ESUG unter auf Insolvenzrecht spezialisierte Anwaltskanzleien untersucht hat.

<sup>65</sup> vgl. Frege/Nicht, in: Kübler (Hrsg.), Handbuch der Restrukturierung in der Insolvenz, S. 70ff.

angenähert bzw. auseinandergesetzt wurde. Wenn die Insolvenz eine Krisenart darstellt, dann ist bei Eintritt des Insolvenzereignisses (Anmeldung) durch die InsO die Fortführung des Unternehmens innerhalb des gesetzlichen Rahmens möglich und nach Beendigung des Insolvenzverfahrens die Krise für das Unternehmen überwindbar. Andernfalls bedeutet sie das endgültige Ende des Unternehmens mit der Konsequenz seiner Schließung und Abwicklung.

Als Folge daraus sind beide wissenschaftlichen Perspektiven für die Unternehmensfortführung im Insolvenzverfahren miteinander zu verbinden. Das bedeutet, dass der gerichtlich bestimmte Insolvenzverwalter als „Insolvenzmanager“ im Sinne der betriebswirtschaftlichen Perspektive agiert und mit der dazugehörigen Insolvenzkommunikation die Fortführung des Unternehmens forciert.

Somit wird hier der betriebswirtschaftliche Blickwinkel in Bezug zur juristischen Perspektive auf die **Insolvenz** und die dazugehörige **Insolvenzkommunikation** als Teil des Insolvenzmanagements gesetzt.

Die betriebswirtschaftliche Perspektive des *Restrukturierungs- und Sanierungsmanagements* als Teil des Risiko- und Krisenmanagements hat ihren Schwerpunkt bisher vor allem auf betriebswirtschaftliche Maßnahmen bis zur Insolvenz (Phase der Insolvenzgefährdung) gelegt und sieht im Falle des Scheiterns die weitere Entwicklung des Unternehmens nach der Insolvenzanmeldung durch den Insolvenzverwalter (und der vollständigen Entmachtung des Managements) im Rahmen der InsO bei den Rechtswissenschaften.<sup>66</sup> Durch die Einführung der InsO kann das Unternehmen trotz Insolvenzanmeldung durch die Krise geführt und zusammen mit Hilfe des Insolvenzverwalters für die Zukunft aufgestellt werden. Dies erfordert ein Restrukturierungs- und Sanierungsmanagement als Insolvenzmanagement unter Berücksichtigung der juristischen Rahmenbedingungen und eine darauf abgestimmte Insolvenzkommunikation. Deren Bedeutung wird idealerweise bereits vor der eigentlichen Insolvenzanmeldung erkannt und berücksichtigt.

Folglich ergibt sich eine Möglichkeit, das betriebswirtschaftliche Restrukturierungs- und Sanierungsmanagement mit der juristischen Perspektive zur Insolvenz zu verknüpfen und relevante Managementaspekte innerhalb der (veränderten) juristischen

---

<sup>66</sup> vgl. Buschmann, Erfolgreiches Turnaround-Management, S. 9.

Rahmenbedingungen für das Insolvenzmanagement zu entwickeln. Eine dazugehörige Insolvenzkommunikation ist dabei ein wesentlicher Bestandteil.

Für den Blickwinkel der *marktorientierten Unternehmensführung* mit Schwerpunkt auf Krisenkommunikation als Teil der Unternehmens- und Marktkommunikation hat dies zur Folge, die Insolvenz als Krisenart zu erkennen und für ausgewählte Unternehmen<sup>67</sup> das (Insolvenz-)Management durch integrierte Insolvenzkommunikation zu begleiten.<sup>68</sup> Dabei fängt bereits die Insolvenzkommunikation als Risikokommunikation in der Phase der Insolvenzgefährdung an und mündet nach der Insolvenzanmeldung in der Krisenkommunikation als Insolvenzkommunikation des Insolvenzverwalters bzw. Sachwalters/bisheriger Geschäftsführung.<sup>69</sup> In Abhängigkeit der Verfahrensart erfolgt im Insolvenzverfahren eine sog. *Fortführungskommunikation*, solange eine Unternehmensfortführung („*Fortführung mit Hilfe der Insolvenz*“) möglich ist und erst eine *Abwicklungskommunikation*, wenn das Unternehmen endgültig liquidiert wird. Dadurch ergeben sich gemeinsame Schnittmengen zwischen dieser Perspektive und der juristischen Sichtweise rund um die Insolvenz. Die Perspektive des Kommunikationsmanagements spielt immer dann eine Rolle, wenn die Insolvenz des Unternehmens das Interesse der Öffentlichkeit weckt und entsprechend aktiv im Vorfeld oder reaktiv auf diese Stakeholder geantwortet werden muss.

Für die betriebswirtschaftliche Perspektive wird für die weiteren Ausführungen folgende, einheitliche Position eingenommen:

Für die notwendigen Managemententscheidungen wird auf die Werkzeuge des Restrukturierungs- und Sanierungsmanagements als Grundlage für das Insolvenzmanagement im Sinne einer marktorientierten Unternehmensführung zurückgegriffen. Die dazu notwendige Kommunikationspolitik folgt einer integrierten Kommunikation, die die Basis für die Insolvenzkommunikation in Abhängigkeit des Insolvenzmanagements bildet. Einzelne Aspekte aus der Perspektive des deutschsprachigen Stands des Krisenmanagements und der Krisenkommunikation werden an geeigneter Stelle zusätzlich mit einbezogen.

---

<sup>67</sup> Entwicklung von sinnvollen Kriterien wie Größe des Unternehmens, Marke, etc. werden im Rahmen der Arbeit geklärt (vgl. Kapitel 3.3.2).

<sup>68</sup> vgl. Steinke, Kommunizieren in der Krise, S. 22.

<sup>69</sup> vgl. Diegelmann/Schmid, ESUG aus Sicht der Kommunikation.

Durch Einbindung der Erkenntnisse der angelsächsischen Literatur zur Krisenkommunikation werden die jüngsten Erweiterungen und Anwendungen zur Begründung von zwei aktuellen Forschungsrichtungen einschließlich Social Media zur Krisenkommunikation in der vorliegenden Arbeit mit behandelt.

Wie in Abbildung 3 dargelegt, wird die Krisenkommunikation durch die jüngste Entwicklung in den 2010er Jahren in Hinblick auf Online-Kommunikation und Social Media um diesen Forschungsgegenstand erweitert und mit Hilfe von theoretischen Modellen wie NCC und SMCC der praktischen Überprüfung unterzogen.<sup>70</sup> Gleichzeitig wird die Krisenkommunikation verstärkt seit den 2000er Jahren anwendungsorientiert beschrieben. Mit dem Fokus auf Stakeholder, Öffentlichkeit und Medien in Richtung PR-Krisenkommunikation,<sup>71</sup> mit dem Fokus auf rechtliche Haftungsfragen in Richtung juristische Krisenkommunikation<sup>72</sup> und mit dem Fokus US-amerikanische Gesetzeslage zur Insolvenzkommunikation nach USBC<sup>73</sup> haben sich zusätzliche Forschungsrichtungen für die Anwendung von Krisenkommunikation herausgebildet.

---

<sup>70</sup> vgl. Liu/Fraustino, Beyond image repair: Suggestions for crisis communication theory development.

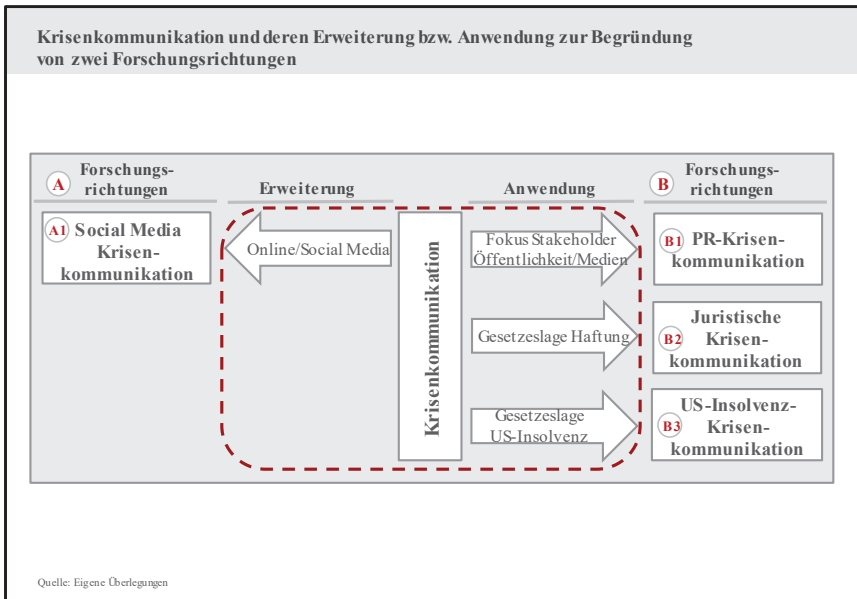
<sup>71</sup> vgl. z.B. den Artikel von Utz/Schulz/Glocka, Crisis Communication Online: How Medium, Crisis Type and Emotion Affected Public Reaction in the Fukushima Disaster.

<sup>72</sup> vgl. Coombs, in: Botan, Carl/Hazleton, Vincent (Hrsg.), Public Relations Theory II, S. 171 ff.

<sup>73</sup> vgl. Cooley/Cooley, An examination of the situational crisis communication theory through the General Motors bankruptcy.



**Abbildung 3:**



Krisenkommunikation und deren Erweiterung bzw. Anwendung zur Begründung von zwei Forschungsrichtungen

Unter Berücksichtigung der Verknüpfung der betriebswirtschaftlichen Perspektive mit der nationalen Rechtslage für Insolvenzen (durch InsO und ESUG) sowie die gleichzeitige Erfassung der angelsächsischen Literatur zu Krisenmanagement und -kommunikation ergibt sich folgende Basis für die Forschungsmotivation dieser Arbeit (Forschungslücke):

Der derzeitige betriebswirtschaftliche (respektive volkswirtschaftliche) Blickwinkel zu Unternehmenskrisen und ggf. zu Insolvenzen allgemein ist in erster Linie deskriptiv geprägt.<sup>74</sup> Dazu werden u.a. die Hauptursachen für Insolvenz anhand statistischer Daten identifiziert und Rückschlüsse hinsichtlich Branche, Rechtsform, etc. auf die gefährdeten Unternehmen sowie die damit verbundenen volkswirtschaftlichen Auswir-

<sup>74</sup> vgl. Polte/Tchouvakina, in: KfW Research (Hrsg.), Volkswirtschaftliche Bedeutung von Insolvenzen; Krystek/Lentz, Erfolgreiche Insolvenzsanie rung, die Ergebnisse einzelner Experteninterviews zu erfolgreicher Insolvenzsanie rung veröffentlicht haben; Jaroschinsky/Werner, Studie zum deutschen Restrukturierungsmarkt.

kungen gezogen (Insolvenzursachenforschung).<sup>75</sup> Eine Einordnung der Insolvenz als überwindbare Krisenart wird nicht vorgenommen, da nur die Insolvenzanmeldung ohne Verfahrensausgang berücksichtigt wird. Das liegt in erster Linie darin begründet, dass die betriebswirtschaftliche Perspektive durch die Insolvenzanmeldung das Ende eines in Deutschland ansässigen Unternehmens (insbesondere durch die bis 1999 geltende Konkursordnung) annahm und einen damit verbundenen Perspektivenwechsel hin zu den Rechtswissenschaften vornahm. Auch die Einführung der InsO als neue Gesetzesgrundlage änderte daran eher wenig. Erst seit 2012 wird durch das ESUG und der daraus gestärkten Eigenverwaltung in der Insolvenz das Thema aus dieser Perspektive intensiver berücksichtigt.<sup>76</sup>

Die bisherige Vernachlässigung der für die Fortführung wesentlichen Aspekte des geänderten deutschen Insolvenzrechts einerseits eröffnet die Chance der Fortführung eines insolventen Unternehmens durch ein Insolvenzmanagement auf Grundlage einer marktorientierten Unternehmensführung mit einer Insolvenzkommunikation. Zudem lassen sich durch Einbezug der angelsächsischen Literatur zur Krisenkommunikation folgende neue Forschungsaspekte untersuchen:

Zunächst kann insbesondere die englischsprachige Krisenkommunikation mit Bezug zum US-amerikanischen Insolvenzverfahren auf die deutsche Rechtsfigur „Insolvenzverwalter“ übertragen werden – eine Person, die das US-amerikanische Insolvenzrecht für die Fortführung aktuell nicht kennt.<sup>77</sup> Daneben besteht die Option, die bisherige Betrachtung der für die PR-Krisenkommunikation wesentlichen Stakeholder – Öffentlichkeit und Medien – auf alle für die Insolvenz relevanten Anspruchsgruppen zu erweitern. Schließlich eröffnet die Berücksichtigung der Literatur zur Nutzung von Social Media für die Krisenkommunikation die Möglichkeit der Einarbeitung in die Online-Insolvenzkommunikation in diese Arbeit.

Es fehlt folglich im Zusammenhang mit den verschiedenen Insolvenzverfahren nach deutschem Recht ein konzeptioneller Ansatz unter Berücksichtigung der aktuellen an-

---

<sup>75</sup> vgl. hierzu und im Folgenden Plattner, in: KfW Research (Hrsg.), Warum Firmen pleite machen; Bretz, in: Creditreform Wirtschaftsforschung (Hrsg.), Insolvenzen in Deutschland 2019, S. 3ff; Kasperski, in: Euler Hermes Kreditversicherungs-AG (Hrsg.), Wirtschaft konkret Nr. 414, Ursachen für Insolvenzen; Kasperski, in: Euler Hermes Kreditversicherungs-AG (Hrsg.), Wirtschaft konkret Nr. 107, Insolvenzen in Zeiten der Finanzkrise.

<sup>76</sup> vgl. Moldenhauer/Wolf, Fünf Jahre ESUG, S. 3f.

<sup>77</sup> Zu den spezifischen Unterschieden der Insolvenz-Gesetzgebung zwischen den USA und Deutschland siehe Kapitel 2.1.2.

gelsächsischen Literatur zur Krisenkommunikation und eine dazugehörige erste empirische Überprüfung zur Insolvenzkommunikation als Teil des Insolvenzmanagements mit dem Ziel der Fortführung des Unternehmens.<sup>78</sup> In Anlehnung an die Krise und die dazugehörige Krisenkommunikation besteht die Herausforderung für diese wissenschaftliche Arbeit darin, für die Insolvenz nach deutschem Recht als Krisenart einen darauf abgestimmten Ansatz einer Insolvenzkommunikation konzeptionell zu entwickeln. Dieser Ansatz schließt die Nutzung von Social Media mit ein und erfasst alle wesentlichen Stakeholdergruppen, die für die Fortführung des insolventen Unternehmens notwendig sind.

### **1.3 Ziele, Forschungsfragen, wissenschaftstheoretische Einordnung und Aufbau der Untersuchung**

#### *Ziele*

Eine zukunftsorientierte Unternehmensführung erkennt die Bedeutung der Kommunikation in der Phase der Insolvenzgefährdung (**vor Insolvenzanmeldung**) als auch in der Phase der Insolvenz (**nach Insolvenzanmeldung**) in Bezug auf die Fortführung als einen Baustein neben anderen Managementbausteinen (wie z.B. Kostenmanagement). Im Fokus dieser Arbeit steht eine Insolvenzkommunikation unter Berücksichtigung des deutschen Insolvenzrechts, die sich auf die Phase nach der Insolvenzanmeldung (Krisenkommunikation in der Phase der Insolvenz) mit einem auf die Fortführung des Unternehmens konzentrierten Insolvenzmanagement durch den Insolvenzverwalter (Fremdverwaltung) bezieht. Die konzeptionelle Grundlage dafür bildet der Ansatz der marktorientierten Unternehmensführung,<sup>79</sup> die sich Werkzeugen des Restrukturierungs- und Sanierungsmanagements für das Insolvenzmanagement bedient. Sie orientiert sich an den relevanten Stakeholdern des Unternehmens, um deren Bedürfnisse und Erwartungen im jeweiligen Insolvenzverfahren durch integrierte Insolvenzkommunikation zu befriedigen. Dabei wird ein Kommunikationsansatz für die Insolvenz – der Aspekte des Krisenmanagements und der -kommunikation berücksichtigt – entwi-

---

<sup>78</sup> vgl. Frege/Nicht, in: Kübler (Hrsg.), Handbuch der Restrukturierung in der Insolvenz, S. 70ff, die einen ersten allgemeinen Überblick zur Erstellung von Kommunikationskonzepten (ohne Umsetzung) in Krise und Insolvenz u.a. unter Berücksichtigung der betriebswirtschaftlichen und juristischen Maßgaben geben und vor allem die Kommunikationsbedarfe unter Berücksichtigung der Kommunikationspsychologie herausstellen; Specovius, in: Flöther (Hrsg.), Handbuch zum Konzerninsolvenzrecht, S. 85, der sich mit der Kommunikation im Vorfeld der Insolvenz und Sanierung von Konzernen auseinandersetzt.

<sup>79</sup> vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg, Marketing Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, S. 10f.

ckelt, um durch eine passende Kommunikationspolitik zum Zweck der Steuerung von Meinungen und Erwartungen einerseits und der Sicherung des Commitments (glaubwürdige Selbstverpflichtung)<sup>80</sup> der Stakeholder andererseits das notwendige (Fortführungs-)Insolvenzmanagement zu unterstützen.<sup>81</sup> Diese integrierte Unternehmenskommunikation als Insolvenzkommunikation nach innen und außen umfasst dabei alle Kommunikationsprozesse<sup>82</sup>, die einen **Erfolgsbeitrag** zur fruchtbaren Zusammenarbeit zwischen dem in Insolvenz befindlichen Unternehmen sowie dessen Stakeholdern<sup>83</sup> leistet. In dieser für alle involvierten Parteien einmaligen Situation ist eine Insolvenzkommunikation des Unternehmens, die aufklärt und Vertrauen schafft,<sup>84</sup> der Hauptbestandteil für ein Insolvenzmanagement, das erfolgreich die Fortführung des Unternehmens vorantreibt. Somit ist eine Insolvenzkommunikation dann erfolgreich, wenn sie den stetigen Austausch mit den wichtigsten Anspruchsgruppen des Unternehmens über geeignete Kommunikationsinstrumente als Teil des Insolvenzmanagements unterstützt.

Um die durch die Einführung der neuen Insolvenzordnung 1999 in Deutschland mit der Möglichkeit der Fortführung mit Hilfe der Insolvenz hervorgerufene Änderung des Insolvenzrechts zu untersuchen, ist es Ziel dieser Arbeit, auf Basis einer konzeptionellen und ersten empirischen Überprüfung Hilfestellung zu den wesentlichen Parametern der Insolvenzkommunikation zu geben. Es soll ein Beitrag geleistet werden, wie sich ein in der Insolvenz befindliches Unternehmen idealerweise einer Kommunikationspolitik auf Basis einer Kommunikationsstrategie für die Insolvenzkommunikation als Teil des Insolvenzmanagements mit dem Ziel der Fortführung in Fremdverwaltung nach deutschem Recht bedient. Dazu werden Parameter einer **erfolgreichen Insolvenzkommunikation** unter Berücksichtigung der rechtlichen Rahmenbedingungen als Teil des Insolvenzmanagements aufgeführt, die die Erreichung der juristisch maximalen Insolvenzquote (prozentualer Anteil der angemeldeten Forderungen der Gläubi-

---

<sup>80</sup> vgl. beispielhaft für die umfassende Literatur Schelling, Strategies of Commitment, S. 1ff; Brandom, Making it explicit Reasoning, representing and discursive commitment, S. 157ff.

<sup>81</sup> vgl. Bruhn, Kommunikationspolitik – systematischer Einsatz der Kommunikation für Unternehmen, S. 3.

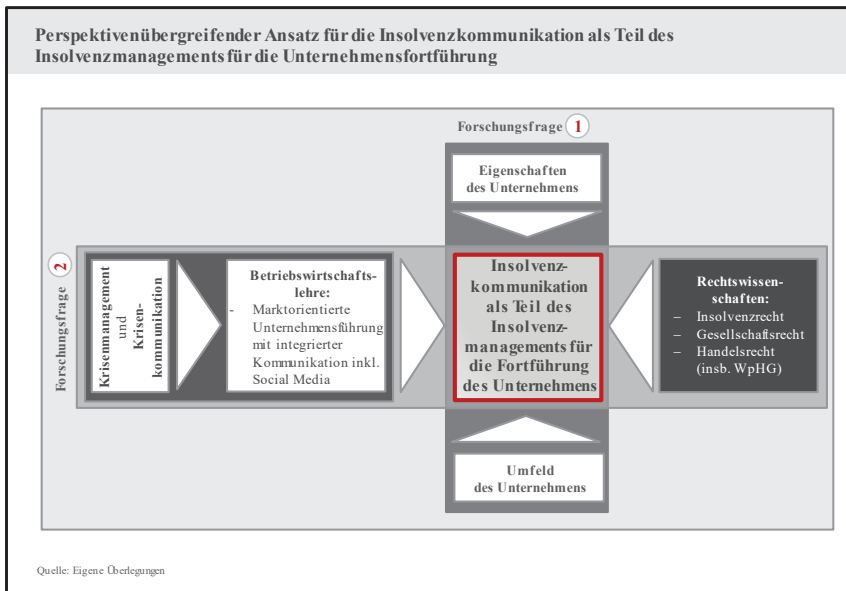
<sup>82</sup> vgl. Zerfaß, in: Piwinger/Zerfaß (Hrsg.), Handbuch Unternehmenskommunikation, S. 23; Immerschitt, Profil durch PR, S. 41ff.

<sup>83</sup> Der betriebswirtschaftliche Begriff „Stakeholder“ geht über den juristischen Begriff „Gläubiger“ hinaus, da z.B. Anspruchsgruppen wie die Öffentlichkeit in der Regel keine Gläubiger des insolventen Unternehmens ist.

<sup>84</sup> vgl. Steinke, Kommunizieren in der Krise, S. 84f; Bruhn, Kommunikationspolitik – systematischer Einsatz der Kommunikation für Unternehmen, S. 3.

ger)<sup>85</sup> durch Fortführung<sup>86</sup> im Sinne der Gläubiger unterstützen. Parallel hat die betriebswirtschaftliche Perspektive auf die Insolvenzkommunikation als wirtschaftlich sinnvolle Kommunikation umgekehrt auch ausgewählte Elemente der deutschen gesetzlichen Vorschriften (KonTraG, WpHG, GmbHG, AktG) vor der Insolvenz als auch in der Insolvenz unter Berücksichtigung dazugehöriger Gesetze (InsO, ESUG) mit einzubeziehen.

**Abbildung 4:**



Perspektivenübergreifender Ansatz für eine Insolvenzkommunikation als Teil des Insolvenzmanagements für die Fortführung des insolventen Unternehmens

<sup>85</sup> vgl. Paffenholz/Kranzusch, Insolvenzplanverfahren, S. 5; aus Sicht der Betriebswirtschaft Gewinnmaximierung gemäß dem ökonomischen Prinzip, vgl. Domschke/Scholl, Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, S. 3.

<sup>86</sup> Dabei wird im Zusammenhang mit dieser Arbeit angenommen, dass durch die Fortführung des Unternehmens allgemein die höchste Insolvenzquote für die Gläubiger auf Basis des Going-Concern-Prinzips erzielt wird; gemäß § 151 Abs. 2 InsO müssen zwei Werte angegeben werden – je nachdem, ob fortgeführt oder stillgelegt wird.

### *Forschungsfragen*

Es wird in dieser Arbeit zwei Forschungsfragen nachgegangen:

In einem **ersten Schritt** wird die Frage diskutiert, wie sich die **Insolvenzkommunikation** konkret im Rahmen der Unternehmensinsolvenz – wenn Insolvenz eine Krisenart verkörpert – als Krisenkommunikation darstellt und welche **Eigenschaften** im insolvenzgefährdenden bzw. insolventen **Unternehmen** oder **dessen Umfeld** für die **Bedeutung** der **Insolvenzkommunikation** gegeben sein müssen?

In einem **zweiten Schritt** wird die Frage gestellt, wie ein Ansatz für eine **Insolvenzkommunikation** nach deutschem Recht im Detail als **Teil des Insolvenzmanagements** auszugestalten ist, um die Insolvenzverwalter bei der **Fortführung mit Hilfe der Insolvenz** kommunikativ – inklusive Social Media – **erfolgreich** zu unterstützen?

### *Wissenschaftstheoretische Einordnung*

Gemäß der von der American Economic Association (AEA) herausgegebenen JEL-Classification betrifft diese Arbeit die Kategorien Betriebswirtschaft (M10 und M31) sowie Recht und Wirtschaft (K30 und K35).

Die hier betrachteten Aspekte der Betriebswirtschaftslehre als Realwissenschaft in Kombination mit den Rechtswissenschaften bauen als empirische Wissenschaften auf der Wissenschaftstheorie auf.

Gemäß der Kernelemente der wissenschaftstheoretischen Einordnung<sup>87</sup> von Untersuchungen in der Marketing-Disziplin werden die drei folgenden Schritte als Methode der Erkenntnisgewinnung berücksichtigt:<sup>88</sup>

1. Eine metatheoretische Einordnung der Arbeit durch Zuordnung der wissenschaftstheoretischen „Weltanschauung“
2. Zuordnung einer Denkschule, auf der die spezielle Betrachtungsmethode fußt
3. Bearbeitung der wissenschaftlichen Problemstellung unter Zuhilfenahme von adäquaten theoriebasiertem Forschungsdesign.

---

<sup>87</sup> vgl. überblicksartig Chalmers, *Wege der Wissenschaft*, 6., verbesserte Auflage, S. 5ff; Franke, *Realtheorie des Marketing*, S. 131ff, der den Realismus vom Konstruktivismus abgrenzt und in Bezug zum Marketing setzt.

<sup>88</sup> vgl. Morgan, *Paradigms, Metaphors, and Puzzle Solving in Organization Theory*; ähnlich auch bei Franke, *Realtheorie des Marketing: Gestalt und Erkenntnis*, S. 19.

Für die wissenschaftstheoretische Einordnung dieser Arbeit wird der **wissenschaftliche Realismus**<sup>89</sup> als Position, die zum Erkenntnisgewinn beiträgt, zu Grunde gelegt.

Für die Denkschule wird hier auf den **logischen Empirismus** – auch logischer Positivismus oder Neopositivismus genannt – verwiesen, dessen Hauptvertreter **Hempel** und **Carnap**<sup>90</sup> (**Wiener Kreis**) sind.<sup>91</sup>

Auf der Ebene des Forschungsdesigns verwendet die vorliegende Arbeit für die Beantwortung der Forschungsfragen quantitative Methoden zur Erkenntnisgewinnung. Auf Basis einer Befragung der Probanden „Insolvenzverwalter“ im Rahmen eines „Convenience Sample“<sup>92</sup> und unter Zuhilfenahme univariater und multivariater Analysemethoden werden die Erkenntnisse dieser Arbeit generiert.

Im hier vorgelegten Werk wird ein konzeptioneller Ansatz für die Insolvenzkommunikation entwickelt, der aus der bisherigen Literatur zur allgemeinen Risiko- und Krisenkommunikation herrührt und in einem zweiten Schritt einer ersten praktischen/empirischen Überprüfung unterzogen wird (theoriebildend)<sup>93</sup>. Dazu fließen in die konzeptionellen Überlegungen verschiedene Krisenkommunikationstheorien (inkl. Social Media) mit ein.

### *Aufbau der Untersuchung*

Für diese Arbeit wird zunächst eine Einordnung der Insolvenz unter Berücksichtigung der gesetzlichen Grundlagen in Bezug zu Risiko und Krise aus den hier betrachteten Perspektiven (Betriebswirtschaftslehre und Rechtswissenschaften) vorgenommen und die Insolvenz als Krisenart verortet. Dazu wird ein Ansatz unter Berücksichtigung dieser Perspektiven zur phasenweise Erfassung der Insolvenz in einem eigenen Integrationsmodell entwickelt. Diesem Modell werden die verschiedenen Restrukturierungsvarianten im Rahmen der InsO zugeordnet. Aufgrund der Vielzahl der Restrukturierungsvarianten, die einen hohen Forschungsaufwand nach sich ziehen würde, wird sich in dieser Arbeit auf die Insolvenzkommunikation als unterstützender Teil des Insol-

---

<sup>89</sup> vgl. Lauth/Sareiter, *Wissenschaftliche Erkenntnis*, S. 185ff.

<sup>90</sup> vgl. Carnap, der das Prinzip der Verifikation durch das Prinzip der schrittweise zunehmenden Bestätigung ersetzt, Carnap, in: Feigl/Brodbeck (Hrsg.), *Readings in the philosophy of science*, S. 48

<sup>91</sup> vgl. Schülein/Reitze, *Wissenschaftstheorie für Einsteiger*, 4. Auflage, S. 149ff; Carrier, *Wissenschaftstheorie zur Einführung*, S. 35ff; Carrier, in: Bartels/Stöckler (Hrsg.), *Wissenschaftstheorie*, S.28.

<sup>92</sup> vgl. Lunneborg, in: Ritzer (Hrsg.), *The Blackwell Encyclopedia of Sociology*, S. 799ff.

<sup>93</sup> Döring/Bortz weisen zurecht darauf hin, dass die quantitative Forschungstradition ein wenig offen lässt, wie eine neue Theorie herangekommen werden soll, vgl. Döring/Bortz, *Forschungsmethoden und Evaluation*, 5. Auflage, S. 172.

venzmanagements zur „Fortführung mit Hilfe der Insolvenz“ als Regelinsolvenzverfahren in Fremdverwaltung (siehe Restrukturierungsvariante B – Kapitel 2.3.2) im weiteren Verlauf konzentriert. Der Grund dafür ist darin zu sehen, dass die Anzahl von Insolvenzplanverfahren<sup>94</sup> (ca. 1 Prozent) und der Verfahren in Eigenverwaltung<sup>95</sup> (ca. 2 Prozent) im Verhältnis aller Insolvenzverfahren von Unternehmen bisher sehr gering sind.

Im Anschluss daran wird eine Einordnung der Insolvenzkommunikation vorgenommen und ein Überblick zum Forschungsstand der Theoriemodelle gegeben, bevor die Insolvenzkommunikation als strukturierte Kommunikation näher definiert wird.

In Kapitel 3 wird der theoretische Bezugsrahmen für die Insolvenzkommunikation auf Basis des Ansatzes von Bruhn gespannt und mit dem Konzept der integrierten Kommunikation verknüpft. Im Anschluss daran wird eine Insolvenzkommunikationsstrategie entwickelt, die das Insolvenzmanagement zur Fortführung unterstützt. Parallel dazu wird die Bedeutung der Insolvenzkommunikation näher dargelegt und die Kriterien zu den Eigenschaften bzw. zum Umfeld des Unternehmens definiert, die die Voraussetzung für die Insolvenzkommunikation als strukturierte Kommunikation bilden.

Die erste empirische Überprüfung erfolgt in Kapitel 4 – zunächst durch Experteninterviews – und wird dann durch die Befragung der Insolvenzverwalter auf zwei Branchentreffen konkretisiert. Die dazugehörigen Befunde werden unter Anwendung verschiedener statistischer Verfahren detailliert dargestellt. Als Abschluss werden die wichtigsten Ergebnisse dieser Arbeit zusammengefasst und im Spannungsfeld zwischen dem konzeptionellen Ansatz und der ersten empirischen Überprüfung interpretiert. Schließlich stellt Kapitel 5 dann die Schlussbetrachtung dar, in der die Befunde kritisch reflektiert sowie Implikationen für die Praxis und die weitere wissenschaftliche Diskussion offeriert werden.

---

<sup>94</sup> vgl. o.V. (2015b), Insolvenzplanverfahren 2015.

<sup>95</sup> Nach einer Studie der Boston Consulting Group wurden im ersten Jahr seit Einführung des ESUG und der damit neu eingeführten §270a und 270b InsO im Mai 2017 rund 1.268 Verfahren in Eigenverwaltung eröffnet, was rund 2% aller Insolvenzen von Unternehmen entspricht. Je größer die Unternehmen sind, umso eher wird Eigenverwaltung beantragt und je eher wird das Schutzschirmverfahren nach § 270b InsO beantragt; vgl. Moldenhauer/Wolf, Fünf Jahre ESUG, S. 3f.



## 2. Definitiorische Grundlagen und Abgrenzung des Untersuchungsgegenstands Insolvenzkommunikation

### 2.1 Definition Insolvenz und theoretische Bezugspunkte zu Risiko und Krise

In den folgenden Kapiteln wird in einem ersten Schritt die InsO als gesetzliche Grundlage für die Insolvenz in der Bundesrepublik Deutschland in Grundzügen dargestellt, um ein gesetzlich begründetes und allgemeingültiges Verständnis der Insolvenz von Unternehmen in dieser Arbeit darzulegen. In einem zweiten Schritt wird ein kurzer Überblick über das juristische Insolvenzverständnis im internationalen Kontext mit Bezug zu den Rechtsgebieten von Frankreich, den Niederlanden, dem Vereinigten Königreich und den USA als Exkurs gegeben. Im darauffolgenden Kapitel werden aus Sicht der beiden hier betrachteten Perspektiven – Betriebswirtschaftslehre und Rechtswissenschaften – die Begriffe „Risiko“ und „Krise“ einerseits und der Begriff „Insolvenz“ nach deutschem Rechtsverständnis andererseits definiert. Das ist notwendig, da sich in Abhängigkeit der Perspektive bisher unterschiedliche Definitionen für diese Begriffe ergeben. Auf den ersten Blick hat die Insolvenz im Sinne einer Bedrohung für das finanzielle Überleben des Unternehmens (Insolvenzgefahr) zum einen Schnittmengen mit dem Begriff Risiko. Zum anderen ergeben sich mit Eintritt der Insolvenz durch Anmeldung Überschneidungen mit dem Begriff Krise, die im Rahmen des Insolvenzverfahrens und der Fortführung des Unternehmens überwunden werden kann. Am Ende des Kapitels werden die Begriffe zusammengeführt, um eine Zuordnung der Insolvenz zu Risiko sowie Krise vorzunehmen und in eine Ereigniskette zu integrieren. Wichtig ist hierbei zu erwähnen, dass die im Folgenden gemachten Aussagen und Annahmen sich ausschließlich auf die **Insolvenz von Unternehmen** beziehen.<sup>96</sup>

#### 2.1.1 Beschreibung der Insolvenz gemäß der Insolvenzordnung (InsO)

Zum 01.01.1999 trat in Deutschland die InsO an die Stelle der bisherigen Konkurs- und Vergleichsordnung. Sie ist eingebettet in die zuletzt 2015 neugefasste EU-Verordnung 2015/848 des europäischen Parlamentes und des Rates über Insolvenzverfahren. Nach § 1 S. 1 InsO ist das Ziel eines Insolvenzverfahrens die gemein-

---

<sup>96</sup> Daneben ist die InsO auch auf die Insolvenz von Privatpersonen anwendbar.

schaftliche Befriedigung der Gläubiger eines Schuldners und unterscheidet sich dadurch als Gesamtvollstreckung von der Einzelvollstreckung.<sup>97</sup> Durch das Insolvenzverfahren soll folglich die Verwirklichung der Vermögenshaftung des Gläubigers durchgeführt werden.

Sowohl Gläubiger (Fremdantrag) als auch Schuldner (Eigenantrag) sind insolvenzantragsberechtigt (§ 13 Abs. 1 S. 2 InsO). Dazu muss der Gläubiger sein rechtliches Interesse, seine Forderungen und den Eröffnungsgrund glaubhaft machen.<sup>98</sup> Dem Schuldner (mit Ausnahme in der Form einer juristischen Person § 15 Abs. 2 S. 1 InsO) obliegt grundsätzlich keine Pflicht zur Glaubhaftmachung. Um einem Insolvenzantrag durch das Insolvenzgericht stattgeben zu können, muss einer der **drei** folgenden **Insolvenzgründe** vorliegen – Zahlungsunfähigkeit (§ 17 InsO), drohende Zahlungsunfähigkeit (§ 18 InsO) oder Überschuldung (§ 19 InsO).<sup>99</sup>

Die **Zahlungsunfähigkeit**<sup>100</sup> ist gegeben, wenn die fälligen Zahlungspflichten durch den Schuldner nicht erfüllt werden können. Dabei ergibt sich die Fälligkeit aus der zugrundeliegenden vertraglichen Vereinbarung (§17 InsO). Verbindlichkeiten, die gestundet bzw. betagt, nicht ernstlich eingefordert<sup>101</sup> oder ernsthaft streitig sind, bleiben dabei ohne Berücksichtigung. Nach einer Grundsatzentscheidung des BGH aus dem Jahr 2005 liegt Zahlungsunfähigkeit regelmäßig dann vor, wenn 10% oder mehr der fälligen „ernsthaft eingeforderten“ Verbindlichkeiten über mehr als drei Wochen (sog. 3-Wochen-Frist)<sup>102</sup> nicht beglichen werden können.<sup>103</sup> Andernfalls ist von einer Zahlungsstockung<sup>104</sup> auszugehen, die in der o.g. Frist überwunden werden kann. Ein Eröffnungsantrag wegen Zahlungsunfähigkeit kann vom Schuldner als auch vom Gläubiger beantragt werden.

---

<sup>97</sup> vgl. Bork, Einführung in das Insolvenzrecht, S. 1f.

<sup>98</sup> vgl. Vuia, in: Gottwald (Hrsg.), Insolvenzrechts-Handbuch, S. 263.

<sup>99</sup> vgl. Hermanns, in: Buth/Hermanns (Hrsg.), Restrukturierung, Sanierung, Insolvenz, S. 575ff.

<sup>100</sup> Detaillierte Beschreibung mit Einbezug der betriebswirtschaftlichen Kennzahlen bei Kriegel/Nock, in: Nickert/Lamberti (Hrsg.), Überschuldungs- und Zahlungsunfähigkeitsprüfung, S. 2ff; Götker, Der Geschäftsführer in der Insolvenz der GmbH, S. 16ff.

<sup>101</sup> vgl. BGH, ZInsO 2007, 939.

<sup>102</sup> vgl. BGH NZI 2005, S. 547ff.

<sup>103</sup> vgl. BGH, ZInsO 2005, 807.

<sup>104</sup> vgl. Bork, Zahlungsunfähigkeit, Zahlungsstockung und Passiva II, 1749; Keusgen, in: Arlinghaus (Hrsg.), Praxishandbuch Turnaround Management, S. 99.

Ein Antrag aufgrund **drohender Zahlungsunfähigkeit** nach §18 InsO kann nur durch den Schuldner gestellt werden und bezieht sich auf bereits bestehende Zahlungspflichten, deren Begleichung am Fälligkeitszeitpunkt voraussichtlich nicht möglich sein wird. Dabei gilt als Voraussetzung, dass der Schuldner eine Prognose von 1-3 Jahren in Form eines Liquiditätsplans vorlegt.<sup>105</sup> Somit soll die frühzeitige Stellung von Insolvenzanträgen gefördert und die Einleitung des gerichtlichen Verfahrens vorsorglich ermöglicht werden.

Die **Überschuldung** nach § 19 InsO als dritter Insolvenzgrund kann auf Eigen- oder Fremdantrag erfolgen.<sup>106</sup> Um die Überschuldung festzustellen, gilt der sog. „zweistufige Überschuldungsbegriff“<sup>107</sup>, der in einer ersten Stufe eine positive/negative Fortführungsprognose bei Überschuldung untersucht und in einer zweiten überprüft, ob Überschuldung bei Ansatz der Liquidationswerte der Vermögensgegenstände vorliegt.<sup>108</sup>

Die positive Fortführungsprognose ist für das Insolvenzgericht subjektiv gegeben, wenn der Fortführungswille des Schuldners erkennbar und objektiv, wenn „die überwiegende Wahrscheinlichkeit der Fortführung des Unternehmens gegeben ist“.<sup>109</sup> Das ist in der Regel dann der Fall, wenn mittelfristig (laufendes und folgendes Geschäftsjahr) Überschüsse erzielt werden, aus denen gegenwärtige und zukünftige Verbindlichkeiten gedeckt werden können.

Entsprechend ist nach der zweiten Stufe eine Bilanz mit Gegenüberstellung der Aktiva und Passiva (Verbindlichkeiten inkl. Gesellschafterdarlehen) zu Liquidationswerten zu erstellen, um ggf. vorhandene „stille Reserven“ zu heben. Zunächst war dieser zweistufige Überschuldungsbegriff nur im Zuge der Finanzkrise der Jahre 2008 und 2009 als befristet geplant – aber im Dezember 2012 wurde diese Befristung aufgehoben.<sup>110</sup>

---

<sup>105</sup> vgl. Braun/Riggert/Herzig, Schwerpunkte des Insolvenzverfahrens, S. 74.

<sup>106</sup> Der Fremdantrag durch einen Gläubiger ist allerdings nur für juristische Personen oder Gesellschaften ohne natürliche Person als persönlich haftenden Gesellschafter möglich, vgl. § 19 Abs. 3 InsO.

<sup>107</sup> vgl. Bitter/Kresser, Positive Fortführungsprognose trotz fehlender Ertragsfähigkeit?, 1733.

<sup>108</sup> vgl. Nickert, in: Nickert/Lamberti (Hrsg.), Überschuldungs- und Zahlungsunfähigkeitsprüfung, S. 115ff.

<sup>109</sup> vgl. hierzu und im Folgenden Streit, Insolvenz und Sanierung, III. Teil, S. 35.

<sup>110</sup> vgl. BGBI. 2012 I, Nr. 57, 11.12.2012, S. 2418, 2424 (Art. 18); Hermanns, in: Buth/Hermanns (Hrsg.), Restrukturierung, Sanierung, Insolvenz, S. 575.

## *Fremdverwaltung*

Bei Vorliegen einer der drei o.g. Insolvenzgründe für einen Schuldner in Form einer Kapitalgesellschaft oder einer Gesellschaft, für deren Schulden keine natürliche Person haftet, ist ein Eröffnungsantrag durch den gesetzlichen Vertreter des Unternehmens beim zuständigen Amtsgericht verpflichtend schriftlich<sup>111</sup> (§ 13 Abs. 1 S. 1 InsO) zu stellen.<sup>112</sup> Das Insolvenzgericht hat nach § 5 InsO von Amts wegen die Vorlage eines tatsächlichen Eröffnungsgrundes im Rahmen des Insolvenzeröffnungsverfahrens zu prüfen.<sup>113</sup> Die hierfür notwendige Analyse der Eröffnungsvoraussetzungen nimmt einige Zeit in Anspruch<sup>114</sup> und in diesem Zeitraum ist das Gericht angehalten, alle Maßnahmen im Rahmen der Fremdverwaltung zu ergreifen, um eine nachteilige Veränderung der Vermögenslage des Schuldners zu unterbinden (§ 21 Abs. 1 InsO). Dazu kann es gemäß § 21 Abs. 2 Nr. 1 InsO einen **vorläufigen Insolvenzverwalter** bestellen. Wenn nach § 22a InsO das Unternehmen über Minimum zwei der drei Eigenschaften – mindestens 4,84 Mio. Euro Bilanzsumme, mindestens 9,68 Mio. Euro Umsatz und im Jahresdurchschnitt 50 Mitarbeiter – verfügt, ist zusätzlich ein **vorläufiger Gläubigerausschuss**<sup>115</sup>, der aus den Reihen der Gläubiger bestellt wird (§ 67 Abs. 1 InsO), einzusetzen. Dieser kann ein Anforderungsprofil an den Insolvenzverwalter nach § 56a InsO stellen oder bei einstimmigen Beschluss einen Insolvenzverwalter benennen, der nur mangels Eignung vom Insolvenzgericht abgelehnt werden kann.<sup>116</sup> In Bezug auf die Insolvenzverwalter ist der „schwache“ Insolvenzverwalter, der keine Verfügungsmacht über das Vermögen des Schuldners hat und nur als „Beobachter des Insolvenzgerichts sowie als Berater des Schuldners“<sup>117</sup> fungiert, vom „starken“ Insolvenzverwalter zu unterscheiden.<sup>118</sup> Dieser hat nach § 22 Abs. 1 InsO Verwaltungs- und

---

<sup>111</sup> BGBl. I 2007, S. 509.

<sup>112</sup> weitere Zulässigkeitsanforderungen sind u.a. Partei- oder Prozessfähigkeit (§4 InsO, § 50 bzw. 51 ZPO), Insolvenzfähigkeit (§§ 11f. InsO), Zuständigkeit des Insolvenzgerichts (§§ 2 ff. InsO), etc., vgl. Streit, Insolvenz und Sanierung, III. Teil, S. 6.

<sup>113</sup> vgl. de Bra, in: Theiselmann (Hrsg.), Praxishandbuch des Restrukturierungsrechts, S. 707; Bichlmeier/Engberding/Oberhofer, Insolvenzhandbuch, S. 145f.

<sup>114</sup> vgl. Bork, Einführung in das Insolvenzrecht, S. 64.

<sup>115</sup> Der Gläubigerausschuss soll als entscheidungsfähiges Organ den Insolvenzverwalter unterstützen und überwachen.

<sup>116</sup> vgl. Graeber, in: Eidenmüller (Hrsg.), Münchener Kommentar zur Insolvenzordnung Band 3; Jacoby, Insolvenzrechtsreform ESUG: Meilenstein, aber kein Ruhekitzen.

<sup>117</sup> vgl. Bork, Einführung in das Insolvenzrecht, S. 65 – die genauen Kompetenzen legt das Insolvenzgericht fest.

<sup>118</sup> Andere Autoren unterscheiden den vorläufigen Verwalter mit gesetzlicher (§ 22 Abs. 1 InsO) und mit gerichtlicher Kompetenzzuweisung (§ 22 Abs. 2 InsO), vgl. Haarmeyer/Wutzke/Förster, Handbuch zur Insolvenzordnung, Rn. 229.

Verfügbarmacht über das Vermögen des Schuldners und dies entspricht weitestgehend in Bezug auf die Rechtsstellung auch dem endgültigen Insolvenzverwalter.<sup>119</sup> Über die Einsetzung der hier beschriebenen Formen von Insolvenzverwaltern entscheidet das zuständige Insolvenzgericht jeweils einzeln.

In beiden Formen steht dem vorläufigen Insolvenzverwalter die Berechtigung zu, die Geschäftsräume des Schuldners zu betreten und Nachforschungen anzustellen (§ 22 Abs. 3 S. 1 InsO), Einsicht in die Bücher und Geschäftspapiere des Schuldners zu nehmen (§ 22 Abs. 3. S. 2 InsO) und alle erforderlichen Auskünfte gemäß § 22 Abs. 3 S. 3 InsO zu verlangen, um das Vermögen des Schuldners zu sichern und zu erhalten (§ 22 Abs. 1 Nr. 1 InsO).

Für die weiteren Ausführungen in dieser Arbeit wird von einem sog. „starken vorläufigen (und nach Abschluss des Insolvenzeröffnungsverfahrens) von einem **starken (endgültigen) Insolvenzverwalter** ausgegangen, der die gleiche Verwaltungs- und Verfügungsmacht wie zuvor die Geschäftsleitung des Unternehmens inne hat.

Liegen die Eröffnungsgründe für ein Insolvenzverfahren nicht vor oder reicht das Vermögen des Schuldners voraussichtlich nicht aus, um die Verfahrenskosten zu decken (§ 26 Abs. 1 S. 1 InsO), hat das zuständige Insolvenzgericht den Insolvenzantrag abzuweisen (Ablehnung mangels Masse).<sup>120</sup> Sind die Eröffnungsgründe dagegen gegeben, fasst das Insolvenzgericht gemäß § 27 InsO einen Eröffnungsbeschluss und schließt damit das Insolvenzeröffnungsverfahren ab. Nach Eröffnung des Insolvenzverfahrens geht die Verwaltungs- und Verfügungsmacht an der Insolvenzmasse nach § 80 Abs. 1 S. 1 InsO auf den endgültigen Insolvenzverwalter über und auch der Gläubigerausschuss wird endgültig.<sup>121</sup> Beide Organe können für Entscheidungen zur Fortführung des Unternehmens die **Gläubigerversammlung** als Vertretung aller Gläubiger anrufen (§ 75 InsO), die im Falle der Zusammenkunft, vom Insolvenzgericht geleitet wird (§ 76 InsO).

Zugleich werden durch den Insolvenzbeschluss verschiedene Stellen – u.a. die zuständige Staatsanwaltschaft – in Kenntnis gesetzt, der bei Unregelmäßigkeiten in der Ab-

---

<sup>119</sup> Partei kraft Amtes gemäß der Amtstheorie, in Anlehnung an § 116 Satz 1 Nr. 1 ZPO; vgl. Bichlmeier/Engberding/Oberhofer, Insolvenzhandbuch, S. 189f.

<sup>120</sup> Unter Masse als juristischem Begriff werden alle Finanzmittel und Vermögensgegenstände des Schuldners verstanden. In diesem Falle können die Gläubiger oder dem Schuldner nahestehende Personen ggf. einen Vorschuss auf die Verfahrenskosten leisten (§ 26 Abs. 1 S. 2 InsO).

<sup>121</sup> vgl. Haas, in: Gottwald (Hrsg.), Insolvenzrechts-Handbuch, S. 1467f.

gabentreue und/oder den Verdacht von Straftaten, eine Pflicht zur Sachverhaltsaufklärung gemäß § 160 Abs. 1 StPO obliegt.<sup>122</sup>

Grundsätzlich soll das eröffnete Insolvenzverfahren nach § 1 S. 1 1. Halbsatz InsO durch Verwertung des Schuldnervermögens (Insolvenzmasse nach § 35 InsO) die Gläubiger gemeinschaftlich befriedigen. Dazu sind drei Wege der Verwertung vorgesehen:<sup>123</sup>

1. **Liquidation** des Vermögens durch „Versilberung“ des Schuldnervermögens und anteilige Verteilung an die Gläubiger
2. **Übertragende Sanierung**<sup>124</sup> („Liquidation im Verbund“<sup>125</sup>), bei der der überlebensfähige Unternehmensteil auf einen anderen Rechtsträger (z.B. neue GmbH) übertragen wird, um ihn dort unbelastet umstrukturieren und fortführen zu können.<sup>126</sup> Voraussetzung dafür ist die Sanierungsfähigkeit und -würdigkeit des Krisenunternehmens.<sup>127</sup>
3. **Sanierung des Unternehmens** (Reorganisation<sup>128</sup>) durch i.d.R. nicht unerhebliche Investitionen und Umstrukturierungen (investive Verwertung<sup>129</sup>). Nach der erfolgreichen Sanierung durch den Insolvenzverwalter bzw. auf der Grundlage eines Insolvenzplans erlangt der Schuldner die Verfügungsgewalt über das Unternehmen zurück (siehe Insolvenzplanverfahren).

---

<sup>122</sup> vgl. Becker, Insolvenzrecht, S. 232. Die strafrechtlichen Folgen werden in dieser Arbeit nicht weiter betrachtet.

<sup>123</sup> vgl. Wellensiek, Sanieren oder Liquidieren, S. 405ff.

<sup>124</sup> Zuerst entwickelt von Schmidt, Organverantwortlichkeit und Sanierung im Insolvenzrecht der Unternehmen, S. 336; vgl. Mai, Insolvenzplanverfahren, S. 25f; Smid/Rattunde/Martini, Der Insolvenzplan, S. 18ff; Stengel/Sax, in: Theiselmann (Hrsg.), Praxishandbuch des Restrukturierungsrechts, S. 830f; Madaus, Der Insolvenzplan, S. 28f, der den Begriff Sanierung in diesem Zusammenhang für irreführend hält, da es sich de facto um eine Liquidation durch den Verkauf einer rechtlichen Einheit handelt.

<sup>125</sup> vgl. Undritz, in: Kübler (Hrsg.), Handbuch der Restrukturierung in der Insolvenz Eigenverwaltung und Insolvenzplan, S. 16.

<sup>126</sup> vgl. Madaus, Der Insolvenzplan, S. 29.

<sup>127</sup> vgl. Bieg/König, in: Bork/Hölzle (Hrsg.), Handbuch Insolvenzrecht, S. 714, die auf die Sanierungsfähigkeit gemäß des „objektiven“ IDW S 6 Standards der Wirtschaftsprüfer für die Anforderungen an die Erstellung von Sanierungsgutachten und die Sanierungswürdigkeit hinweisen, die aus der subjektiven Sicht der beteiligten Stakeholder zu sehen ist- vgl. IDW S6; Die Sanierungsfähigkeit im Sinne des Insolvenzrechts umfasst auch die Prüfung der Verkaufsfähigkeit sowie die Ermittlung potenzieller Erwerber und unterscheidet sich entsprechend von der Betriebswirtschaftslehre – vgl. Strümpell, Die übertragende Sanierung innerhalb und außerhalb der Insolvenz, S. 32.

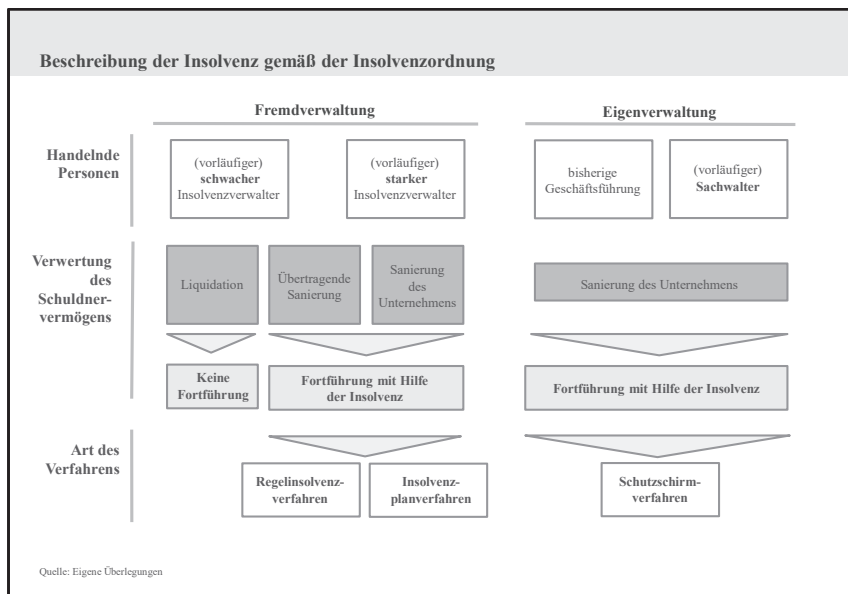
<sup>128</sup> vgl. Madaus, Der Insolvenzplan, S. 28.

<sup>129</sup> vgl. Bork, Einführung in das Insolvenzrecht, S. 3.

Die beschriebenen Wege der Verwertung stehen gemäß dem Gesetz gleichberechtigt nebeneinander.<sup>130</sup> Allerdings ermöglichen nur die übertragende Sanierung bzw. die Sanierung des Unternehmens im Sinne einer Reorganisation die Fortführung mit Hilfe der Insolvenz im Rahmen eines Regelinsolvenzverfahrens oder eines Insolvenzplanverfahrens.

Im Rahmen des Insolvenzrechts ist es darüber hinaus möglich, dass der Schuldner auch weiterhin die Verfügungsmacht über das Unternehmen gemäß §§ 270ff InsO behält und dessen Sanierung (ggf. mit bzw. ohne Insolvenzplan) unter Aufsicht des Insolvenzgerichts bzw. eines Sachwalters (anstelle eines Insolvenzverwalters) vorantreibt<sup>131</sup> (siehe Unterkapitel Eigenverwaltung). Auch hierbei ist eine Fortführung mit Hilfe der Insolvenz möglich – i.d.R. im Rahmen eines Schutzschirmverfahrens.

**Abbildung 5:**



Beschreibung der Insolvenz gemäß der Insolvenzordnung

<sup>130</sup> vgl. Bork, Einführung in das Insolvenzrecht, S. 4.

<sup>131</sup> vgl. Haas, in: Gottwald (Hrsg.), Insolvenzrechts-Handbuch, S. 1468.

### *Regelinsolvenzverfahren (Liquidation/übertragende Sanierung)*

Nachdem sich der Insolvenzverwalter mit Übernahme der Geschäfte in Fremdverwaltung einen Überblick über die Vermögensverhältnisse des Schuldners verschafft hat, muss entschieden werden, ob eine Liquidierung, ein Verkauf einzelner Unternehmensteile oder eine Fortführung mit Hilfe der übertragenden Sanierung erwägenswert ist.<sup>132</sup> Letztere ist nur dann möglich, wenn sich betriebswirtschaftlich keine Liquiditätsunterdeckung ergibt, die über eine Deckungsbeitragsrechnung oder Auftragskalkulation erfolgt.<sup>133</sup>

Die Übertragung kann auf zwei Wegen vollzogen werden:<sup>134</sup>

- die werthaltigen Betriebsteile werden über einen sog. Asset-Deal<sup>135</sup> in eine sog. Betriebsübernahmegesellschaft (neuer Rechtsträger) eingebracht und an einen neuen Investor unmittelbar veräußert als auch übertragen<sup>136</sup>
- die werthaltigen Betriebsteile werden in eine zu gründende Auffanggesellschaft<sup>137</sup> eingebracht bis ein endgültiger Investor gefunden ist, der im Rahmen eines Share Deals<sup>138</sup> die Anteile an der gegründeten Gesellschaft übernimmt.

Sollte eine Fortführung unter betriebswirtschaftlichen Aspekten nicht sinnvoll sein, d.h. die Aufrechterhaltung des Unternehmensbetriebs führt nicht zu einer Mehrung der Insolvenzmasse, erfolgt die sofortige Betriebseinstellung, auf die die Liquidation bzw. der Unternehmensausverkauf folgt.<sup>139</sup>

---

<sup>132</sup> vgl. de Bra, in: Theiselmann (Hrsg.), Praxishandbuch des Restrukturierungsrechts, S. 718; Schneider, in: Kind/Kießner/Frank (Hrsg.) Unternehmenskrisen der Jurist als Notarzt, S. 62ff; Im Falle des Verkaufs einer solventen Tochtergesellschaft vom insolventen Mutterunternehmen durch Übernahme der Anteile der Tochtergesellschaft (Share Deal) handelt es sich aus Sicht der Muttergesellschaft um einen Asset Deal, da die Tochter ein Asset darstellt, vgl. Bitter/Rauhut, Unternehmenskauf in der Krise und Insolvenz, S. 2.

<sup>133</sup> vgl. Weber, Betriebswirtschaftliche Fragen des Insolvenzplans, der übertragenden Sanierung und der Liquidation, S. 77.

<sup>134</sup> vgl. Madaus, Der Insolvenzplan, S. 30f.

<sup>135</sup> vgl. Wössner/Hansen, in: Schluck-Amend/Meyding (Hrsg.), Der Unternehmenskauf in Krise und Insolvenz, S. 36ff.

<sup>136</sup> vgl. Wössner/Hansen, in: Schluck-Amend/Meyding (Hrsg.), Der Unternehmenskauf in Krise und Insolvenz, S. 57; Strümpell, Die übertragende Sanierung innerhalb und außerhalb der Insolvenz, S. 9.

<sup>137</sup> vgl. Becker, Insolvenzrecht, S. 377, der neben dem Schuldner auch die Gläubiger als Gesellschafter beschreibt, so dass diese Forderungen (unter teilweisem Erlass) in Eigenkapital umwandeln.

<sup>138</sup> vgl. Wössner/Hansen, in: Schluck-Amend/Meyding (Hrsg.), Der Unternehmenskauf in Krise und Insolvenz, S. 48ff.

<sup>139</sup> vgl. Weniger, in: Mönning (Hrsg.), Betriebsfortführung in der Insolvenz, S. 75.



Die Art der Verwertung liegt im eigenen Ermessen des Insolvenzverwalters, der sowohl eine Verwertung des Unternehmens als Ganzes als auch in einzelnen Teilen durchführen kann.<sup>140</sup> Dabei sind die einzelnen Vermögensgegenstände „so günstig wie möglich“<sup>141</sup> zu verwerten. Gemäß § 174ff InsO müssen die am Erlös zu beteiligenden Gläubiger in einem entsprechenden Feststellungsverfahren ermittelt werden. Nach dessen Durchführung erfolgt die Erlösverteilung nach § 187ff InsO, bevor ein Schlusstermin (§197 InsO) abgehalten wird, der im Anschluss die Aufhebung des Verfahrens gemäß § 200 InsO folgt.<sup>142</sup>

### *Insolvenzplanverfahren*

Mit Einführung der InsO trat das Insolvenzplanverfahren an die Stelle des bis dahin gültigen Vergleichsverfahrens nach der Vergleichsordnung.<sup>143</sup>

Nach § 1 S. 1 2. Halbsatz InsO besteht die Möglichkeit in „einem Insolvenzplan eine abweichende Regelung insbesondere zum *Erhalt des Unternehmens*“<sup>144</sup> zu treffen. Damit hat der Gesetzgeber ein eigenes, gerichtliches Sanierungsverfahren in die Insolvenzordnung aufgenommen.<sup>145</sup> Gemäß den Regelungen in den §§ 217 bis 269 InsO (6. Teil InsO) besteht eine Möglichkeit zum Erhalt des Rechtsträgers bei juristischen Personen und damit dem Erhalt des Unternehmens durch das Insolvenzplanverfahren.<sup>146</sup> Der Unternehmenserhalt ist zumeist dann geboten, wenn die wirtschaftliche Krisenursache außerhalb (exogen) des Unternehmens liegt.<sup>147</sup> Der Plan kann von den Vorschriften der Insolvenzordnung abweichen, um einen „fresh start“ im Sinne eines unbelasteten Wiedereintritts ins Wirtschaftsleben für das Unternehmen zu ermöglichen.<sup>148</sup>

---

<sup>140</sup> vgl. Bork, Einführung in das Insolvenzrecht, S. 192.

<sup>141</sup> OLG Düsseldorf, KTS 1973, 270, 271; vgl. Ringstmeier, in: Mohrbutter/Ringstmeier (Hrsg.), Handbuch Insolvenzverwaltung, S. 1212f, der unter Berücksichtigung der kaufmännischen Prinzipien auf die Verpflichtung verweist, die maximale Gläubigerbefriedigung auszuschöpfen.

<sup>142</sup> vgl. Keller, Insolvenzrecht, S. 276ff.

<sup>143</sup> vgl. Rendels/Zabel, Insolvenzplan, S. 1.

<sup>144</sup> Aber auch die (Teil-)Liquidation kann im Insolvenzplan festgeschrieben werden, vgl. Bork, Einführung in das Insolvenzrecht, S. 4; Smid, Grundzüge des Insolvenzrechts, S. 6.

<sup>145</sup> vgl. Mai, Insolvenzplanverfahren, S. 9.

<sup>146</sup> vgl. Bork, Einführung in das Insolvenzrecht S. 204.

<sup>147</sup> vgl. Mai, Insolvenzplanverfahren, S. 24; Geiwitz, in: Buth/Hermanns (Hrsg.), Restrukturierung, Sanierung, Insolvenz, 4. Auflage, S. 649ff betont, dass auch exogene Ursachen im Insolvenzplan behoben werden können, wenn sie nachhaltig beseitigt werden.

<sup>148</sup> vgl. Smid, Grundzüge des Insolvenzrechts, S.383, S. 390; Bork, Einführung in das Insolvenzrecht, S. 203.

Die Ausgestaltung des Insolvenzplans unterteilt sich in zwei Teile:

Im **darstellenden Teil** (§ 220 InsO) werden die Gläubiger und das Insolvenzgericht über das Planziel und den Planverlauf informiert (Informationsbeschaffung für alle Beteiligten).<sup>149</sup>

Der **gestaltende Teil** nach §§ 221 ff. InsO beschreibt die Veränderung der Rechtsstellung der Beteiligten durch den Insolvenzplan. Diese müssen sowohl vollständig als auch ohne den darstellenden Teil verständlich sein.<sup>150</sup>

Schließlich enthält der Insolvenzplan Plananlagen, die aus einem allgemeinen Teil (Jahresabschlüsse, Unternehmensinformationen) und einer Vermögensübersicht (Ergebnis- und Finanzplan (§ 229 InsO)), die Listen über die Vermögensgegenstände, Verbindlichkeiten und eine Plan-GuV mit einschließen.

Das Verfahren kommt in erster Linie nur für Unternehmen in Betracht, deren Wirtschaftslage zu schlecht für eine außergerichtliche Einigung ist, aber gleichzeitig im Kern gute Fortführungschancen bietet und parallel dazu nicht einfach veräußert werden kann.<sup>151</sup> Insolvenzplanverfahren werden bevorzugt für Konzerne mit einer Vielzahl an Tochtergesellschaften<sup>152</sup>, Unternehmen mit Filialnetzen, Sportvereine oder Gesellschaften, deren wesentlicher Unternehmenswert von Vertragsverhältnissen (vorteilhafte Rechtspositionen, vorteilhafte Verträge mit Dritten, Lizenzen und Zulassungen) abhängig ist, die auch in der Insolvenz an den Unternehmensrechtsträger gebunden sind.<sup>153</sup>

### *Eigenverwaltung inkl. Schutzschirmverfahren*

Nach der Unterscheidung der Verwertungsformen Liquidation und Sanierung im Rahmen der Regelinsolvenz- oder Insolvenzplanverfahren in Fremdverwaltung besteht auch die Möglichkeit der Eigenverwaltung als weitere, unabhängige Verwaltungsoption gemäß der InsO.<sup>154</sup>

---

<sup>149</sup> vgl. Mai, Insolvenzplanverfahren, S. 74.

<sup>150</sup> vgl. Rendels/Zabel, Insolvenzplan, S. 84.

<sup>151</sup> vgl. Madaus, Der Insolvenzplan, S. 55.

<sup>152</sup> vgl. Smid/Rattunde/Martini, Der Insolvenzplan, S. 54ff zu Konzerninsolvenzplänen.

<sup>153</sup> vgl. Bitter, Sanierung in der Insolvenz, - Der Beitrag von Treue- und Aufopferungspflichten zum Sanierungserfolg, S. 150; Börner/Terpitz, in: Hommel/Knecht/Wohlenberg (Hrsg.), Handbuch Unternehmensrestrukturierung, S. 1285; zu den verschiedenen Arten von Insolvenzplänen; Braun/Riggert/Herzig, Schwerpunkte des Insolvenzverfahrens, S. 157f; Rendels/Zabel, Insolvenzplan, S. 19; Smid/Rattunde/Martini, Der Insolvenzplan, S. 42.

<sup>154</sup> vgl. Hofmann, Die Eigenverwaltung in der Insolvenz, S. 40; Herbst, in: Buth/Hermanns (Hrsg.), Restrukturierung, Sanierung, Insolvenz, S. 609.

Im Rahmen der Eröffnungsantragsstellung ist es möglich, die **Eigenverwaltung**<sup>155</sup> (§§ 18, 218 Abs. 1 S. 2, 270ff InsO) durch den Schuldner zu beantragen. Der Schuldner wird dann „Amtswalter in eigener Angelegenheit“.<sup>156</sup> Nach der Reform durch das ESUG im März 2012 kann diese angeordnet werden, wenn keine Umstände bekannt sind, die Nachteile für die Gläubiger erwarten lassen (§ 270 Abs. 2 Nr. 2 InsO).<sup>157</sup> Die Eigenverwaltung beinhaltet die verbleibende Verwaltungs- und Verfügungsberechtigung beim Schuldner, der gleichzeitig unter die Aufsicht eines Sachwalters (anstelle eines Insolvenzverwalters) gestellt wird (§ 270 Abs. 1 InsO).<sup>158</sup> Sie unterscheidet sich dadurch vom Regelinsolvenz- oder Insolvenzplanverfahren in Fremdverwaltung. Die Eigenverwaltung ist in erster Linie für solche Fälle geeignet, die besondere Sachkunde (z.B. Erfahrung aus der Geschäftsführung oder Branchenwissen (z.B. pharmazeutische Ausbildung) verlangen und eine Kontinuität in der Geschäftsführung zwingend benötigen).<sup>159</sup> Dazu kann parallel bei der Antragstellung ein Insolvenzplan (sog. Pre-packaged-Plan<sup>160</sup>) vorgelegt werden (§ 270 Abs. 2 Nr. 1 InsO). Es ist dabei davon auszugehen, dass der Schuldner einkalkuliert, mit Hilfe dieses Planes (Insolvenzplanverfahren in Eigenverwaltung<sup>161</sup>) die Fortführung des Unternehmens voranzutreiben und sich eine „Atempause am Markt“ durch Zwangsvollstreckungsstopp und Rückschlagsperre nach § 88 InsO zu verschaffen.<sup>162</sup>

Durch das ESUG ist es zudem möglich, nach § 270a Abs. 1 S. 1 InsO bereits im Eröffnungsverfahren eine vorläufige Eigenverwaltung zu beantragen, wenn diese nicht offensichtlich aussichtslos erscheint.<sup>163</sup> Entsprechend wird nach § 270a Abs. 1 S. 2 InsO ein vorläufiger Sachwalter bestellt.

---

<sup>155</sup> vgl. Mai, Insolvenzplanverfahren, S. 26f; Smid/Wehdeking, in: Flöther/Smid/Wehdeking (Hrsg.), Die Eigenverwaltung in der Insolvenz, S. 5ff.

<sup>156</sup> Hofmann, Die Eigenverwaltung in der Insolvenz, S. 356.

<sup>157</sup> Somit kann die Eigenverwaltung nur aufgehoben werden, wenn die Anordnungsvoraussetzungen entfallen und den Gläubigern erhebliche Nachteile drohen – eine entsprechende Summen- und Kopfmehrheit in der Gläubigerversammlung ist nach § 272 Abs. 1 Nr. 1 InsO erforderlich, vgl. Wimmer, Das neue Insolvenzrecht nach der ESUG-Reform, S. 21.

<sup>158</sup> vgl. hierzu und im Folgenden Uhlenbruck/Heerma, Insolvenzrecht, S. 39.

<sup>159</sup> vgl. Mai, Insolvenzplanverfahren, S. 27; Hofmann, Die Eigenverwaltung in der Insolvenz, S. 31.

<sup>160</sup> vgl. Michels, in: Arlinghaus (Hrsg.), Praxishandbuch Turnaround Management, S. 37. Diese haben in der Praxis hohe Realisierungschancen, da sie i.d.R. informell im Vorfeld mit den Gläubigern abgestimmt wurden; Braun/Riggert/Herzig, Schwerpunkte des Insolvenzverfahrens, S. 172.

<sup>161</sup> vgl. Buchalik/Kraus/Lenger/Vogel, Die Unternehmensinsolvenz in der Beratungspraxis, S. 22.

<sup>162</sup> Maus (2003b), in: Schmidt/Uhlenbruck (Hrsg.), Die GmbH in Krise, Sanierung und Insolvenz, S. 824f; Mai, Insolvenzplanverfahren, S. 70.

<sup>163</sup> vgl. Braun/Riggert/Herzig, Schwerpunkte des Insolvenzverfahrens, S. 228.

Mit Einführung des ESUG hat der Schuldner neben dem Eröffnungsantrag und dem Antrag auf Eigenverwaltung nach § 270b Abs. 1 InsO auch die Möglichkeit, eine Frist zur Vorlage eines Insolvenzplans durch die bisherige Geschäftsleitung zu beantragen. Dabei muss sich aus dem nach § 13 Abs. 1 InsO gestellten Antrag ergeben, dass eine Sanierung im Sinne des § 270b InsO – **Schutzschirmverfahren** – angestrebt und die vorläufige Eigenverwaltung beantragt wird.<sup>164</sup> Die Sanierung darf höchstens drei Monate betragen (§ 270b Abs. 1. S. 2 InsO) und stellt dem Schuldner ein eigenständiges Sanierungsverfahren zwischen Insolvenzeröffnungsantrag und Verfahrenseröffnung zur Verfügung.<sup>165</sup> Nach § 270b Abs. 3 InsO kann der Schuldner auf Antrag auch Mas-seschulden begründen und erhält dadurch eine Rechtsstellung wie ein vorläufiger starker Insolvenzverwalter.<sup>166</sup> Neben dem Antrag muss der Schuldner auch eine Bescheinigung einer in Insolvenzsachen erfahrenen Person (z.B. Steuerberater, Wirtschaftsprüfer) beilegen, die Überschuldung oder drohende Zahlungsunfähigkeit als Voraussetzung, aber **keine Zahlungsunfähigkeit** testiert und eine Beseitigung dieser nicht offensichtlich als aussichtslos ansieht.<sup>167</sup>

Das Schutzschirmverfahren verfolgt in erster Linie das Ziel, die Sanierung des Schuldners (Insolvenzplanverfahren in Eigenverwaltung mit Hilfe des Sachwalters)<sup>168</sup> voranzutreiben und zielt folglich final nicht zwingend auf ein tatsächlich eröffnetes Insolvenzverfahren ab.<sup>169</sup> Daneben ist eine öffentliche Bekanntmachung der Eigenverwaltung mit Schutzschirmverfahren durch das Gericht nicht explizit vorgesehen, was die Sanierungschancen des Unternehmens begünstigt.<sup>170</sup>

### *Insolvenzgeld*

Für die letzten drei Monate vor Insolvenzeröffnung wird gemäß §§ 183ff SGB II Insolvenzgeld durch die Bundesagentur für Arbeit für die betroffenen Mitarbeiter des

---

<sup>164</sup> vgl. Schmidt/Linker, Ablauf des sog. Schutzschirmverfahrens nach § 270b InsO, S. 96; Schelo, Der neue § 270b InsO, S. 712ff.

<sup>165</sup> vgl. Smid/Rattunde/Martini, Der Insolvenzplan, S. 74.

<sup>166</sup> vgl. Buchalik/Kraus/Lenger/Vogel, Die Unternehmensinsolvenz in der Beratungspraxis, S. 18.

<sup>167</sup> vgl. Buchalik/Kraus/Lenger/Vogel, Die Unternehmensinsolvenz in der Beratungspraxis, S. 18f; Urlaub/Schäffler, Erfolgreiche Einführung – Wie sich das neue Insolvenzrecht in der Praxis bewährt, S. 30.

<sup>168</sup> vgl. Fisseneuert, Schutzschirmverfahren, S. 67.

<sup>169</sup> vgl. Buchalik, Schutzschirmverfahren versus vorläufige Eigenverwaltung oder „Wie erkläre ich es meinen Gläubigern?“.

<sup>170</sup> vgl. Kern, in: Eidenmüller (Hrsg.), Münchener Kommentar zur Insolvenzordnung Band 3, S. 679 – eine Veröffentlichungspflicht der Eigenverwaltung besteht nach § 273 InsO erst bei Eröffnung des Insolvenzverfahrens durch das Insolvenzgericht.

insolventen Unternehmens in allen oben beschriebenen Verfahrensarten gewährt. Dieser Zeitraum deckt sich in der Regel mit der vorläufigen Insolvenzverwaltung (Zeitraum zwischen Antragsstellung und Eröffnung des Insolvenzverfahrens – Insolvenzeröffnungsverfahren), weshalb der Insolvenzverwalter bzw. die bisherige Geschäftsführung mit Zustimmung der Arbeitsagentur die Gehälter durch eine Bank vorfinanzieren lassen kann und durch die Abtretung der Gehaltsansprüche besichert.<sup>171</sup> Den Arbeitnehmern wird ein Betrag in Höhe des Nettogehalts durch die Bank ausgezahlt und diese erhält für das Kreditengagement Zinsen und Gebühren.<sup>172</sup> Folglich verschafft sich das Unternehmen kurzfristig Liquidität, mit der der laufende Betrieb aufrechterhalten wird, da der fixe Kostenblock „Löhne&Gehälter“ kurzzeitig wegfällt. Eine Fortführung des Unternehmens mit Hilfe der Insolvenz wird somit finanziell unterstützt und aus betriebswirtschaftlicher Perspektive wahrscheinlicher.

### **2.1.2 Beschreibung der Insolvenz im internationalen Zusammenhang**

Als weltweit wichtigste Grundlage für das Insolvenzrecht von Unternehmen wird das US-amerikanische Insolvenzrecht angesehen, das im Bankruptcy Code (USBC) festgeschrieben ist.<sup>173</sup>

Neben den USA unterscheiden die meisten europäischen Staaten (z.B. Vereinigtes Königreich, die Niederlande oder Frankreich) – analog zu Deutschland – in ihren Insolvenzgesetzen grundsätzlich zwischen den Optionen „Liquidation“, „Fortführung“ und „Restrukturierung“.<sup>174</sup> Diese sind in verschiedenen Varianten dem deutschen Insolvenzrecht (Eigenverwaltung und Fremdverwaltung mit/ohne Insolvenzplan) in vielen Regelungen hinsichtlich des Aufbaus nahezu kongruent – unterscheiden sich aber insbesondere in der Stellung der Figur „Insolvenzverwalter“.<sup>175</sup> So ist z.B. im Rahmen der Fremdverwaltung der britische (vorläufige) „Verwalter“ (Administrator) und der niederländische „Bankrottvertraute“ zumindest mit dem schwachen (vorläufigen) In-

---

<sup>171</sup> vgl. Smid/Rattunde/Martini, Der Insolvenzplan, S. 25.

<sup>172</sup> vgl. Specovius, in: Flöther (Hrsg.), Handbuch zum Konzerninsolvenzrecht, S. 77.

<sup>173</sup> vgl. Renssen, Corporate Restructuring and Corporate Dissolution of Companies in Financial Distress: Ensuring Creditor Protection. A Comparison of the US, UK and Dutch Models, S. 206.

<sup>174</sup> vgl. hierzu und im Folgenden Franks/Nyborg/Torous, A Comparison of US, UK, and German Insolvency Codes; Renssen, Corporate Restructuring and Corporate Dissolution of Companies in Financial Distress: Ensuring Creditor Protection. A Comparison of the US, UK and Dutch Models; Gumpelson/Dubois, France: Corporate Recovery & Insolvency 2019; Leeuwenburgh/Bindels, Liquidation Procedures in the Netherlands; White, Corporate and Personal Bankruptcy Law.

<sup>175</sup> vgl. Smid, Internationales Insolvenzrecht, S.11f.

solvenzverwalter des deutschen Rechts vergleichbar, der zunächst die Administration des insolventen Unternehmens übernimmt. Im Vereinigten Königreich hat der „Verwalter“ eine höhere Kommunikationspflicht, da er den Gläubigern per Gesetz seine Pläne zur Sanierung des Unternehmens (im Detail) – ähnlich dem deutschen Insolvenzplanverfahren – ankündigen muss und erst wenn seine Bemühungen um einen Restrukturierungsplan scheitern, zum Liquidator des Unternehmens wird.

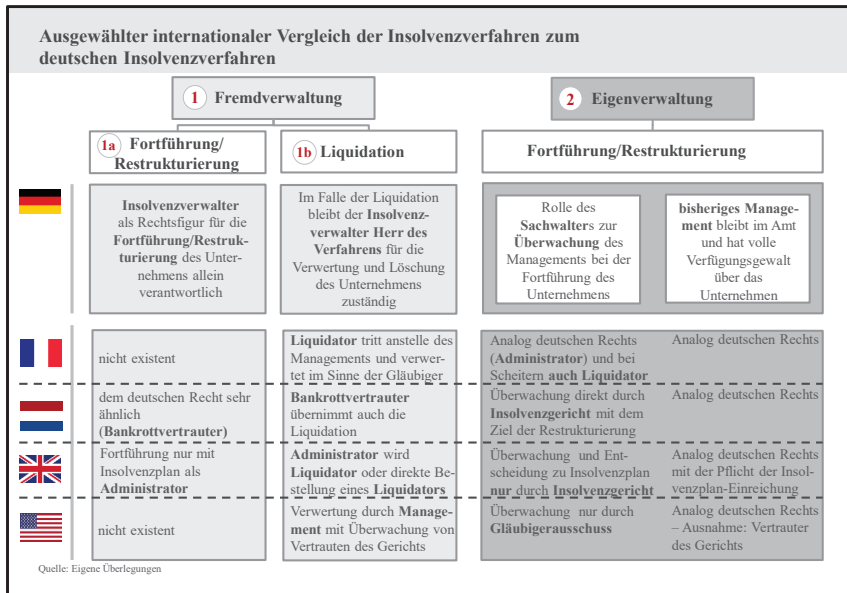
Der USBC und das französische Recht kennen die Rechtsfigur des Insolvenzverwalters (Fremdverwaltung), der zunächst das Unternehmen verwaltet und fortführt, nach derzeitiger Gesetzeslage nicht. Vielmehr wird der amerikanische Liquidator als „Trustee“ des Insolvenzgerichts nach Chapter 7 USBC direkt mit der Versilberung der Vermögensgegenstände beauftragt.<sup>176</sup> Nach Chapter 11 USBC kann der Schuldner freiwillig bei Gericht einen Antrag auf ein Restrukturierungsverfahren in Eigenregie stellen. Dieses Verfahren entspricht der deutschen Eigenverwaltung, jedoch erfolgt die Überwachung des bisherigen Managements durch den Gläubigerausschuss – ohne einen Sachwalter.<sup>177</sup> Darüber hinaus kann das im Amt gebliebene Management nach Sektion 363 USBC die Vermögensgegenstände/das Gesamtunternehmen lastenfrei veräußern (übertragende Sanierung) und im Anschluss die Restrukturierung über Chapter 11 USBC vorantreiben. Die Kommunikationspflichten der agierenden Figuren in den hier betrachteten ausländischen Rechtsgebieten beziehen sich in erster Linie auf die Insolvenzkommunikation mit den Gläubigern (bzw. deren Ausschüsse) und gegebenenfalls mit den Anteilseignern – im Falle der Eigenverwaltungsverfahren obliegen dem weiterhin agierenden Management des Unternehmens keine gesetzlichen Kommunikationspflichten.

---

<sup>176</sup> Diesen Liquidator gibt es auch in Frankreich, dem Vereinigten Königreich und den Niederlanden.

<sup>177</sup> Ähnlich ist dies auch im Vereinigten Königreich; das französische Insolvenzrecht kennt dagegen in der Eigenverwaltung einen Administrator, der ähnlich eines Sachwalters fungiert.

Abbildung 6:



Ausgewählter internationaler Vergleich der Insolvenzverfahren gegenüber Deutschland

### Zusammenfassung

Im Vergleich zwischen Deutschland und den zur hier betrachteten Insolvenzgesetzgebung im Vereinigten Königreich, in den Niederlanden, in Frankreich und in den USA ist die Rechtsfigur des deutschen Insolvenzverwalters bei **Fortführung** des Unternehmens in **Fremdverwaltung** bei **Management** und **Kommunikation** eher **einzigartig**, da nur der niederländische „Bankrottvertraute“ die Fortführung des insolventen mit/ohne Insolvenzplan<sup>178</sup> vorantreiben und folglich durch gesetzliche Vorgaben und zusätzlich freiwillig kommunizieren kann. Dagegen ist die Rechtspersönlichkeit des **Insolvenzverwalters** für die **Fortführung des Unternehmens** in **Frankreich** und den **USA nicht existent** – somit kommt hier keine **Management-** und **Kommunikationsfunktion** per Gesetz oder freiwillig vor. Im Falle der **Liquidation** obliegt nach US-amerikanischer Gesetzgebung – trotz Fremdverwaltung – die Verwertung der

<sup>178</sup> Im Gegensatz zum britischen Administrator, der nur mit einem ausgearbeiteten Insolvenzplan weiter fortführen kann.

Vermögensgegenstände des Unternehmens dem bisherigen Management unter Aufsicht eines Vertrauten des Insolvenzgerichts. Im Zuge der **Eigenverwaltung** kennt nur das französische Recht einen Akteur ähnlich dem Sachwalter. In allen anderen hier angeführten Rechtsgebieten gibt es diese Figur nicht – vielmehr erfolgt die Überwachung direkt durch das Insolvenzgericht oder den Gläubigerausschuss (USA). Entsprechend erfolgen die Management- und Kommunikationsaufgaben in erster Linie eigenständig durch das bisherige Management des insolventen Unternehmens und unterliegen folglich nicht zwingend gesetzlichen Vorgaben.

### 2.1.3 Risiko, Krise und Insolvenz aus Perspektive der Betriebswirtschaftslehre

#### *Risiko*

Generell leitet sich der Begriff „Risiko“ aus dem frühitalienischen *risicare* ab, was so viel wie „wagen“ bedeutet.<sup>179</sup> In der Betriebswirtschaftslehre wird Risiko unterschiedlich definiert und es existiert derzeit keine einheitliche Definition des Begriffs.<sup>180</sup>

Risiko liegt aus der finanzwissenschaftlichen Sicht entsprechend dann vor, „wenn Unsicherheit über die zukünftige Entwicklung besteht, aber Wahrscheinlichkeiten zukünftigen Datenkonstellationen zugeordnet werden können und unterschiedliche Zukunftszustände auch zu verschiedenen Zielerreichungsgraden eines Subjekts führen“.<sup>181</sup> Wittmann grenzt das Risiko von der Ungewissheit konsequent ab, indem für das (Unternehmens-)Risiko die Verfügbarkeit von objektiven oder subjektiven Wahrscheinlichkeiten angenommen werden.<sup>182</sup> Wenn diese nicht gegeben sind, herrscht Unsicherheit. Die mögliche Verlustgefahr durch das betriebswirtschaftliche Risiko ist in Geldeinheiten messbar.<sup>183</sup> Das Unternehmensrisiko stellt den Bezug zu sämtlichen Risiken her, die ein Unternehmen im Rahmen der Geschäftstätigkeit trägt.<sup>184</sup>

Die Übernahme von Risiken wird im Sinne eines begriffskonstituierenden Merkmals der Unternehmen folglich als Voraussetzung für die Gewinnerzielung angesehen.<sup>185</sup>

---

<sup>179</sup> vgl. Wolke, Risikomanagement, S. 1.

<sup>180</sup> vgl. Wolke, Risikomanagement, S.1; Weber, Risikoentscheidungskalküle in der Finanzierungstheorie, S. 54.

<sup>181</sup> Templin, Unternehmensrisiko und Bilanzkennzahlen, S. 10.

<sup>182</sup> vgl. hierzu und im Folgenden Müller, in: Wittmann (Hrsg.), Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, S. 3814; Eisenführ/Weber, Rationales Entscheiden, S. 259.

<sup>183</sup> vgl. Aeberli, Risikopolitische Analyse der Ausserbilanzgeschäfte unter besonderer Berücksichtigung der Eigenmittelunterlegung, S. 65.

<sup>184</sup> vgl. Templin, Unternehmensrisiko und Bilanzkennzahlen, S. 11; Faulhaber/Grabow, Turnaround-Management in der Praxis, S. 67ff; Vanini, Risikomanagement, S. 12f.

<sup>185</sup> vgl. Hockmann, Die Austauschbarkeit von Leveragerisiken, S. 26.



Dabei spielen die Ziele und deren Inhalte für die Unternehmen eine wesentliche Rolle, die sich in Abhängigkeit der Zielträger (z.B. Anteilseigner, Gläubiger) und deren Erwartungen in Form von Rendite ergeben.<sup>186</sup> Weichen die Unternehmensergebnisse positiv von den geplanten Zielen ab, wird im Allgemeinen von Chance gesprochen – andernfalls von Risiko, wenn die Möglichkeit eines Verlusts besteht.<sup>187</sup>

Daneben können aus strategischer Sicht<sup>188</sup> auch die Gesamtheit aller internen und externen Gefahren Risiken darstellen, die „ein Unternehmen daran hindern, seine Ziele zu erreichen“.<sup>189</sup> Sie ergeben sich primär aus dem Wandel des Marktes in Hinblick auf neue Produkte, neue Zielgruppen oder neue Marktsegmente.<sup>190</sup> Als „akut“ gilt ein Risiko immer dann, „wenn es sich nicht allein aus dem allgemeinen, grundsätzlich nicht vermeidbaren Lebensrisiko ergibt (...), sondern deutlich darüber hinaus geht und ggf. durch gezielte Gegenmaßnahmen vermieden werden kann.“<sup>191</sup> Dazu ist die Risikolage in einem ersten Schritt qualitativ zu erfassen, um in einem zweiten Schritt das quantitative Ausmaß beschreiben zu können.<sup>192</sup>

### *Krise und Unternehmenskrise*

In die *betriebswirtschaftliche Literatur*<sup>193</sup> wurde die Krise zunächst in den 1930er Jahren durch Fleege-Althoff eingeführt, der die (Unternehmens-)Krise als einen Zeitabschnitt innerhalb eines Krankheitsprozesses umschreibt, der sich demjenigen Wendepunkt annähert, der über „Tod oder die allmähliche Genesung“ entscheidet.<sup>194</sup> Seit Anfang der 1970er Jahre stieg das wissenschaftliche Interesse an der „Unternehmenskrise“ angesichts der vorausgegangenen, ersten Konkurswellen Ende der 1960er Jahre deutlich.<sup>195</sup>

---

<sup>186</sup> vgl. Hockmann, Die Austauschbarkeit von Leveragerisiken, S. 24, S. 28f; Stüchtling, Finanzmanagement, S. 444ff.

<sup>187</sup> vgl. Vanini, Risikomanagement, S. 8, S. 10.

<sup>188</sup> vgl. Wessler, Entscheidungstheorie, S. 2f, der eine gewisse Anzahl von Handlungsalternativen, Kenntnis der äußeren Umstände und die Bewertung der Resultate von Entscheidungen als Kernelemente der Entscheidungstheorie beschreibt; weitere Beschreibung bei Meixner/Haas, Wissensmanagement und Entscheidungstheorie; Laux/Gillenkrich/Schenk-Mathes, Entscheidungstheorie.

<sup>189</sup> vgl. Roselieb, in: Szyszka/Fürstenau (Hrsg.), Studienbrief 4.2: Unternehmenskommunikation, S. 15.

<sup>190</sup> Töpfer, Plötzlich Unternehmenskrise: Gefahr oder Chance?, S. 3.

<sup>191</sup> Roselieb, in: Szyszka/Fürstenau (Hrsg.), Studienbrief 4.2: Unternehmenskommunikation, S. 14.

<sup>192</sup> vgl. Wiedemann, Risikokommunikation für Unternehmen, S. 49ff., wobei in erster Linie das Risiko aus dem technischen Blickwinkel betrachtet wird.

<sup>193</sup> vgl. Birker, in: Birker/Pepels (Hrsg.), Krisenbewußtes Management, S. 13, der die betriebswirtschaftliche Krise von der volkswirtschaftlichen Krise abgrenzt, die in erster Linie auf konjunkturelle Phänomene abstellt.

<sup>194</sup> vgl. Fleege-Althoff, Die notleidende Unternehmung, S. 3.

<sup>195</sup> vgl. Gless, Unternehmenssanierung, S. 17; Müller, Krisenmanagement in der Unternehmung, S. 20.

Dabei haben zwei grundlegende Unternehmenskrisendefinitionen Einzug in die Literatur gehalten:<sup>196</sup>

- Krise als bedrohliche **Situation**
- Krise als bedrohlicher **Störungsprozess**

Müller-Merbach konkretisiert die Krise als eine „ungewollte und ungeplante, ertragsmäßige und/oder liquiditätsmäßige **Situation** eines Unternehmens oder Unternehmensbereichs, die eine mittelbare oder unmittelbare Gefahr für das Überleben des Unternehmens bzw. des Unternehmensbereichs darstellt.“<sup>197</sup>

Witte hebt dazu die Merkmale „Bedrohung“, „Entscheidungszeit“ und „Voraussicht“ aus Unternehmenssicht hervor, um die betriebswirtschaftliche Krisensituation „mit hoher Bedrohung, kurzer Entscheidungszeit und geringer Voraussicht (Überraschung)“ für das Unternehmen zu charakterisieren.<sup>198</sup> Seine oft zitierte Definition der Unternehmenskrise als „multivalente Entscheidungssituation unter Existenzgefährdung des Unternehmens bei begrenzter Entscheidungszeit“, hat seit Anfang der 1980er Jahre Gültigkeit.<sup>199</sup>

Unternehmenskrisen sind also schlichtweg als „Notsituation eines Unternehmens, in der die Existenz des Unternehmens bedroht ist“, zu verstehen.<sup>200</sup> Die dazugehörigen Krisenursachen lassen sich nach endogenen und exogenen Krisenursachen unterscheiden.<sup>201</sup> Gless erklärt, dass eine Definition für Unternehmenskrise sowohl Unterneh-

---

<sup>196</sup> vgl. Hülsmann, in: Burmann/Freiling/Hülsmann (Hrsg.), Management von Ad-hoc-Krisen, S. 39.

<sup>197</sup> vgl. Müller-Merbach, in: Plötzeneder (Hrsg.), Computergestützte Unternehmensplanung, S. 420; Krummenacher, Krisenmanagement Ein systemorientierter Ansatz zur Bewältigung von Unternehmungskrisen, S. 8; Fechner/Kober, Praxis der Unternehmenssanierung, S. 25f; Feldbauer-Durstmüller, Sanierungsmanagement, S. 129f.

<sup>198</sup> vgl. Witte, in: Bratschitsch/Schnellinger (Hrsg.), Unternehmenskrisen – Ursachen, Frühwarnung, Bewältigung, S. 9; Grenz, Dimensionen und Typen der Unternehmenskrisen, S. 50, der Wittes Kriterien für die Definition des betriebswirtschaftlichen Krisenbegriffs umfassend auf insgesamt 16 Definitionen der bisher veröffentlichten deutschen Literatur anwendet; weitere Kriterien finden sich bei Moldenhauer, Krisenbewältigung in der New Economy, S. 12 und Krystek/Moldenhauer, in: Krystek/Moldenhauer (Hrsg.), Handbuch Krisen- und Restrukturierungsmanagement, S. 26f und die dort angegebene Literatur.

<sup>199</sup> vgl. Witte, in: Bratschitsch/Schnellinger (Hrsg.), Unternehmenskrisen – Ursachen, Frühwarnung, Bewältigung, S. 11.

<sup>200</sup> vgl. Crone, in: Crone/Werner (Hrsg.), Modernes Sanierungsmanagement, S. 2; Die Erfassung erfolgt oftmals über sog. „Checklisten“, die das Risiko einer Unternehmenskrise erfassen sollen, vgl. Vogelsang, Unternehmenskrisen – Hauptursachen und Überwindung, S. 106f; Clasen, Turnaround Management für mittelständische Unternehmen, S. 90f; Wilcke, Krisenmanagement für mittelständische und Kleinbetriebe, S. 31ff.

<sup>201</sup> vgl. Kihm, in: Blöse/Kihm (Hrsg.), Unternehmenskrisen, S. 42ff, bei der endogene Krisenursachen neben dem Management zwischen den Funktionen Beschaffung, Produktion, Absatz, Personal und Finanzierung sowie bei den exogenen Krisenursachen zwischen Gesamtwirtschaft, Politik und Gesellschaft, Wettbewerbsstruktur und Marktpartnern unterscheidet; Kraus/Gless, in: Buth/Hermanns (Hrsg.), Restrukturierung, Sanie-

men, die kurz vor der Insolvenz als auch bereits insolvente Unternehmen umfasst und berücksichtigt somit auch die insolvenzrechtliche (rechtswissenschaftliche) Sicht auf die Unternehmenskrise.<sup>202</sup>

Neben den beschriebenen Ursachen (Bedingungstheorie) der Unternehmenskrise als Situation werden insbesondere der **Verlauf der Unternehmenskrise** (Krisenverlaufstheorie) und die Wirkung (Wirkungstheorie) von Krisen und deren Prozesse wissenschaftlich untersucht.<sup>203</sup>

Krystek nähert sich der Unternehmenskrise<sup>204</sup> aus Sicht des Verlaufs und stellt fest, dass diese als „ungeplante und ungewollte Prozesse von begrenzter Dauer und Beeinflussbarkeit sowie mit ambivalentem Ausgang, die den Fortbestand von Unternehmen gefährden oder sogar unmöglich machen können“, erfasst werden kann.<sup>205</sup> Dabei wird betont, dass diese als Sonderanlass im Unternehmensentwicklungsprozess anzusehen ist und in der Betriebswirtschaftslehre als Krise Anwendung auf ein selbstständig wirtschaftendes Unternehmen solange findet, wie das Unternehmen seinen Autonomiestatus behält.<sup>206</sup>

Krystek und Moldenhauer weisen besonders darauf hin, dass Unternehmenskrisen durch Menschen verursacht werden und daraus resultierend, diese nur durch Menschen

---

rung, Insolvenz, S. 98, die bei endogenen bzw. unternehmensinternen Krisenursachen die Probleme zwischen operativ, strategisch, kulturell und strukturell unterscheiden; Fechner/Kober, Praxis der Unternehmenssanierung, S. 69ff; Hess/Fechner, Sanierungshandbuch, S. 63ff; Böckenförde, Unternehmenssanierung, S. 18; Söhnchen, Arbeitsmotivation bei Unternehmenssanierung, S. 13ff. Weitere, tiefere Beschreibungen finden sich bei Kischewski/Michaelsen-Friedlieb/Zell, in: Arbeitskammer des Saarlandes (Hrsg.), Früherkennung und Bewältigung von Unternehmenskrisen, S. 26ff – Modifizierung der Krisenspinne von Grape, Sanierungsstrategien: Empirisch-qualitative Untersuchung zur Bewältigung schwerer Unternehmenskrisen, S. 36; weitere Einflussfaktoren der Insolvenzgefährdung finden sich bei Wieselhuber, in: Schimke/Töpfer (Hrsg.), Krisenmanagement und Sanierungsstrategien, S. 174ff; Bormann/Dennert-Rüsken, Unternehmenskrisen und Insolvenz - erkennen, vermeiden, bewältigen, S. 2, weisen darauf hin, dass in der Regel nur eine Ursache relevant ist: die verkauften Produkte erbringen nicht genügend Gewinn, um die anfallenden Kosten und die notwendigen Entlohnungen der Eigentümer zu bewerkstelligen.

<sup>202</sup> vgl. Gless, Unternehmenssanierung, S. 3, da Gless' Ausführungen 1996 noch vor der Einführung der InsO erfolgte, ist diese Definition umso bemerkenswerter.

<sup>203</sup> vgl. Federowski, Unternehmensroutinen im Turnaroundmanagement, S. 55ff, wobei die Auswirkungen von Krisen gerade in Hinblick auf eine Volkswirtschaft in diesem Zusammenhang nicht weiter betrachtet werden sollen.

<sup>204</sup> vgl. Clasen, Turnaround Management für mittelständische Unternehmen, S. 112, der von Problemen bei der eindeutigen Klassifikation von Unternehmenskrisen in der Literatur spricht.

<sup>205</sup> vgl. Krystek, Unternehmenskrisen: Beschreibung, Vermeidung und Bewältigung überlebenskritischer Prozesse in Unternehmungen, S. 6f; Krystek/Müller-Stewens, Frühaufklärung für Unternehmen, S. 29.

<sup>206</sup> vgl. Clasen, Turnaround Management für mittelständische Unternehmen, S. 27, S. 68ff; Burtscher, Wertorientiertes Krisenmanagement, S. 30.

bewältigt werden können.<sup>207</sup> Folglich ist das Verhalten der Beteiligten – insbesondere der Führungskräfte – relevant für den weiteren Verlauf der Unternehmenskrise.<sup>208</sup> Neben der Gefährdung der Unternehmensexistenz wird die Bedrohung durch Insolvenz als Unternehmenskrise hervorgehoben.<sup>209</sup>

Die Krise lässt sich aus der Perspektive der Betriebswirtschaftslehre (Restrukturierungs-/Sanierungsmanagement) auch als eingetretenes Risiko beschreiben, die sich nicht ausschließlich auf die Bedrohung der Unternehmensexistenz (mittelbare Gefahr) bezieht.<sup>210</sup> Dieses Eintreten einer Krise kann dann besonders drastisch ausfallen, „wenn ein Thema öffentliche Aufmerksamkeit erregt und im Laufe der Diskussion eine deutlich negative Dynamik entwickelt, die geeignet ist, die Glaubwürdigkeit des Betroffenen und das Vertrauen in ihn nachhaltig zu erschüttern, so dass ein langfristiger Imageschaden droht“.<sup>211</sup> Daneben werden drei verschiedene Ebenen des Begriffs „Krise“ für Unternehmen unterschieden: Krisenherd (endogen oder exogen), Krisentyp (Ad-hoc-Krisen oder schleichende Krisen, wobei 5/6 aller Krisen Ad-hoc-Krisen sind)<sup>212</sup> und Krisenstadium (verschiedene Phasen der Krise).<sup>213</sup> Steinke differenziert zum einen zwischen Krisen, die leicht erkennbar sind und solchen, die durch die Beteiligten wahrnehmbar sind, aber aus interner Rücksichtnahme oder Denkverböten nicht erfasst werden. Zum anderen gibt es Krisen, die nicht als Krise eingeordnet werden, da keine Sensorik für sie vorhanden ist.<sup>214</sup> Als typische Sachverhalte mit Gefahrenpotenzial werden dabei u.a. mangelnde Datentransparenz, Subjektivität des Managements

---

<sup>207</sup> vgl. Moldenhauer/Krystek, in: Krystek/Moldenhauer (Hrsg.), Handbuch Krisen- und Restrukturierungsmanagement, S. 59; So ist es nicht verwunderlich, dass 80% durch Managementfehler verursacht werden, vgl. Kraus/Buschmann, in: Buth/Hermanns (Hrsg.), Restrukturierung, Sanierung, Insolvenz, S.136.

<sup>208</sup> vgl. Moldenhauer/Krystek, in: Krystek/Moldenhauer (Hrsg.), Handbuch Krisen- und Restrukturierungsmanagement, S. 59ff.

<sup>209</sup> vgl. Felscher, Krisenursachen und rechnungsgestützte Früherkennung, S. 9; Becker, in: Lücke/Dietz (Hrsg.), Problemorientiertes Management, S. 4; Autoren wie Bormann/Dennert-Rüsken erklären dazu, dass etwas zwei Jahre vor der Insolvenz oftmals die heute insolventen Betriebe durch entsprechende Managemententscheidungen hätten gerettet werden können, vgl. Bormann/Dennert-Rüsken, Unternehmenskrise und Insolvenz – erkennen, vermeiden, bewältigen, S. 3.

<sup>210</sup> Töpfer, in: Schmid/Lyczek (Hrsg.), Unternehmenskommunikation, S. 353; Müller-Merbach, in: Plötzener (Hrsg.), Computergestützte Unternehmensplanung, S. 420; eine Ausnahme zu dieser Definition bildet Roselieb, der Krisen als akute Risiken bzw. Gefahren, die dem Unternehmen drohen (also noch nicht eingetreten sein müssen), versteht und sich damit von den meisten anderen Definitionen unterscheidet, Roselieb in: Szyszka/Fürstenau (Hrsg.), Studienbrief 4.2: Unternehmenskommunikation, S. 15f; Höbel/Hofmann, Krisenkommunikation, S. 29.

<sup>211</sup> vgl. Breitsprecher, in: Schulz (Hrsg.), Krisenkommunikation, S. 12.

<sup>212</sup> vgl. Roselieb, in: Szyszka/Fürstenau (Hrsg.), Studienbrief 4.2: Unternehmenskommunikation, S. 24; Hülsmann, in: Burmann/Freiling/Hülsmann (Hrsg.), Management von Ad-hoc-Krisen, S. 39ff; Krystek, in: Burmann/Freiling/Hülsmann (Hrsg.), Management von Ad-hoc-Krisen, S. 171ff.

<sup>213</sup> vgl. Zöller, in: Blöse/Kihm (Hrsg.), Unternehmenskrisen, S.20.

<sup>214</sup> vgl. Steinke, Kommunizieren in der Krise, S. 79.

sowie dessen Zweckoptimismus und Führungsschwäche angeführt.<sup>215</sup> Die Verläufe der Krise können bis zum Verlust der Kontrolle über Geschäftsprozesse aufgrund von öffentlichen Reaktionen auf das Unternehmen reichen, die die Ertragslage bzw. Wettbewerbsfähigkeit erheblich beeinträchtigt.<sup>216</sup>

### *Krisenphasen und -verlauf*

Die beiden bekanntesten zeitlichen Krisenabläufe aus der betriebswirtschaftlichen Perspektive des Restrukturierungs- und Sanierungsmanagements für Unternehmen wurden von Krystek sowie von Müller entwickelt und gelten als Grundlagen der phasenweisen Beschreibung der Unternehmenskrise. Sie werden im Folgenden kurz dargestellt:

Das Modell von Krystek umfasst vier Phasen der Unternehmenskrisenentwicklung.<sup>217</sup>

#### 1. *Phase der potenziellen Unternehmenskrise:*

In dieser ersten Phase ist die Krise noch nicht real und somit nicht ersichtlich, aber im Bereich des Möglichen einer zukünftigen Entwicklung für das Unternehmen. Durch die Nichtwahrnehmbarkeit ist die Phase als „quasi-Normalzustand“ zu bezeichnen.

#### 2. *Phase der latenten Unternehmenskrise:*

Eine mögliche Krise ist bereits latent eingetreten, ohne dass das Unternehmen davon Kenntnis genommen hat und die Auswirkungen auf das eigene Haus abschätzen konnte. Erste präventive Maßnahmen und damit aktive Beeinflussung wären bei Anwendung sinnvoller Früherkennungsmethoden jedoch möglich.

#### 3. *Phase der akuten/beherrschbaren Krise:*

Das Unternehmen hat die akute Krise mit ihren destruktiven Auswirkungen wahrgenommen. In dieser Phase gibt es noch die Möglichkeit der Handhabung der Krise durch zügiges Handeln, um die Eskalation zu unterbinden oder zumindest Schadensbegrenzung zu betreiben.

---

<sup>215</sup> vgl. hierzu und im Folgenden Töpfer/Schimke, in: Schimke/Töpfer (Hrsg.), Krisenmanagement und Sanierungsstrategien, S. 10f; Höbel/Hofmann unterscheiden insgesamt zwölf Krisenarten und betonen dabei u.a. die Internationalität von Krisen, vgl. Höbel/Hofmann, Krisenkommunikation, S. 126ff.

<sup>216</sup> vgl. Wiedemann, Risikokommunikation für Unternehmen, S. 58.

<sup>217</sup> vgl. Krystek, Krisenbewältigungs-Management und Unternehmensplanung, S. 38ff; Krystek, Unternehmenskrisen, S. 29ff.

#### 4. *Phase der akuten/nicht beherrschbaren Krise:*

Für das Unternehmen gibt es keine Möglichkeit, die Krise in irgendeiner Form (z.B. durch Gegenmaßnahmen) zu steuern. Die Vernichtung des Unternehmens steht am Ende dieser Phase.

Müller beschreibt in seinem vielbeachteten Werk den Prozess der Krisenentwicklung ebenfalls als ein Vier-Phasen-Modell:<sup>218</sup>

##### 1. *Strategiekrise:*

In dieser Phase ist der Aufbau oder die Verfügbarkeit der Erfolgspotenziale des Unternehmens ernsthaft gefährdet. Dabei entsteht eine „strategische Lücke“ als negative Diskrepanz zwischen dem gewünschten Unternehmungsziel und dessen tatsächlicher Entwicklung.

##### 2. *Erfolgskrise:*

Als Konsequenz aus der Strategiekrise ergeben sich für das Unternehmen eine gravierende Unterschreitung von Erfolgszielen wie z.B. Gewinn- oder Umsatzziele. Die nachhaltigen Verluste sind aufgrund von Managementfehlentscheidungen z.B. hinsichtlich der Produktpolitik oder durch größere Fehlinvestitionen entstanden.

##### 3. *Liquiditätskrise:*

In dieser Phase droht dem Unternehmen die Zahlungsunfähigkeit und/oder Überschuldung. Die Unternehmensexistenz ist unmittelbar gefährdet und ein Resultat der schlechten Gewinnsituation, die die finanziellen Reserven aufgezehrt hat und durch eigene Finanzmittel nicht kompensiert werden kann.

##### 4. *Phase der Insolvenz:*

Eintritt der Zahlungsunfähigkeit und/oder Überschuldung des Unternehmens, wodurch das Unternehmensziel der Gewinnerzielung verfehlt wurde. Das Unternehmen ist insolvenzreif und als Folge ist die Anmeldung der Insolvenz beim zuständigen Amtsgericht unausweichlich.

Gless hat den von Müller entwickelten Krisenverlauf durch die Parameter „Handlungsdruck“ und „Handlungsspielraum“ ergänzt: Je weiter die Krise fortschreitet, um-

---

<sup>218</sup> vgl. Müller, Krisenmanagement in der Unternehmung, S. 53f.

so höher wird der Handlungsdruck, während der Handlungsspielraum sich gleichzeitig immer weiter verkleinert.<sup>219</sup>

Hauschildt unterscheidet in einem 4-Phasen-Modell<sup>220</sup> die Phasen „vorgelagerte Krisenursachen“, „latente Krise“, „manifeste Krise“ sowie „Insolvenz“.<sup>221</sup> Er betont, dass im Übergang von latenter zu manifester Krise durch die wesentliche Zunahme der über die Krise informierten internen und externen Anspruchsgruppen und damit zunehmender Öffentlichkeit darüber entschieden wird, ob die Unternehmung Insolvenz anmelden muss.

In einer Erweiterung beschreibt Hauschildt zusammen mit Grape/Schindler den der Stellung des Insolvenzantrags vorgelagerten Krisenverlauf als noch nicht in einheitlicher Form akzeptiert und betont explizit, dass die Insolvenz kein Teil der Krise sei.<sup>222</sup> Die möglichen Prozessmodelle, orientieren sich zum einen an den Insolvenzursachen, welche zur Insolvenz (auf Basis Krystek und Müller – finanz- und erfolgswirtschaftliche Krise) geführt haben.<sup>223</sup> Zum anderen setzen sich die Prozessmodelle mit Wahrnehmungsproblemen bei krisenhaften Verläufen (latente und manifeste Krise) vor der Insolvenz (auf Basis Röthig, der aus dem systemtheoretischen Ansatz herrührt<sup>224</sup>) aus der Wahrnehmungsperspektive auseinander. So definieren Hauschildt/Grape/Schindler die Unternehmenskrise „als eine existenzbedrohende Gefährdung des Unternehmens, die mit dem Antrag auf Eröffnung des Insolvenzverfahrens endet.“<sup>225</sup>

Auch das sog. IDW S6-Gutachten, auf das im Sanierungsmanagement oft zurückgegriffen wird, basiert auf der Phasenunterscheidung von Müller und wird durch eine Stakeholderkrisenphase, die der Strategiekrise vorausgeht, und eine Produkt- und Absatzkrisenphase (zwischen Strategiekrise und Erfolgskrise) erweitert.<sup>226</sup>

---

<sup>219</sup> vgl. Gless, Unternehmenssanierung, S. 129ff; siehe auch Federowski, Unternehmensroutinen im Turnaroundmanagement, S. 57.

<sup>220</sup> Basis der einzelnen Phasen sind ein Zusammenspiel der Einzelphasen nach Müller und Krystek.

<sup>221</sup> vgl. hierzu und im Folgenden Hauschildt (2000b), in: Hauschildt/Baetge (Hrsg.), Krisendiagnose durch Bilanzanalyse, S. 3.

<sup>222</sup> vgl. hierzu und im Folgenden Hauschildt/Grape/Schindler, Typologien von Unternehmenskrisen im Wandel, S. 7ff.

<sup>223</sup> weitere Phasenunterscheidungen finden sich bei Clasen, der für mittelständische Unternehmen durch die Unterscheidung der Erkennung der latenten Krise nach intern und extern insgesamt fünf Phasen unterscheidet; vgl. Clasen, Turnaround Management für mittelständische Unternehmen, S. 3 und 96ff.

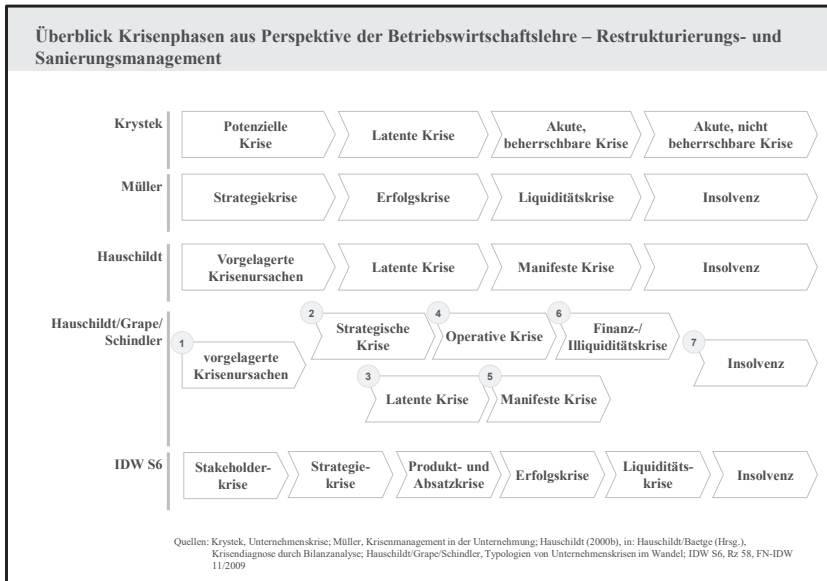
<sup>224</sup> vgl. Röthig, Organisation und Krisenmanagement.

<sup>225</sup> vgl. Hauschildt/Grape/Schindler, Typologien von Unternehmenskrisen im Wandel, S. 7f.

<sup>226</sup> vgl. IDW (Hrsg.), IDW Prüfungsstandards S6, S. 578ff.

Die folgende Abbildung gibt einen Überblick über die Phasenmodelle der (Unternehmens-)Krise aus Perspektive des Restrukturierungs- und Sanierungsmanagements als Teil der Betriebswirtschaftslehre.

**Abbildung 7:**



### Überblick Krisenphasen aus Perspektive der Betriebswirtschaftslehre – Restrukturierungs- und Sanierungsmanagement

Für die Perspektive der Betriebswirtschaftslehre (Restrukturierungs- und Sanierungsmanagement) enden Krisen mit einer erfolgreichen Abwehr der Gefahr oder mit dem Zusammenbruch des Unternehmens, was sich in den o.g. Phasenmodellen exakt widerspiegelt.<sup>227</sup> Daraus resultierend, führte die Insolvenz „im Regelfall zum Exitus und erlaubte nur in seltenen Fällen das Überleben“.<sup>228</sup>

Die Perspektive der Betriebswirtschaftslehre berücksichtigt auch im Zusammenhang mit Krisenmanagement und -kommunikation Krisenphasen und deren Entwicklung, ohne dass direkt der Zusammenbruch des Unternehmens im Vordergrund steht. Dazu

<sup>227</sup> vgl. Felscher, Krisenursachen und rechnungsgestützte Früherkennung, S. 9.

<sup>228</sup> vgl. Hauschildt (2000b), in: Hauschildt/Baetge (Hrsg.), Krisendiagnose durch Bilanzanalyse, S. 2.



werden im Folgenden die beiden Phasenmodelle von Roselieb und Töpfer kurz erläutert.

Roselieb beschreibt ein Vier-Phasen-Modell von Krisen in Anlehnung an Krystek, das sich wie folgt darstellt:<sup>229</sup>

1. Potenzielle Krisenphase (Krisenvermeidung): Normalzustand oder Nichtkrise wegen der Nicht-Existenz von wahrnehmbaren Krisensignalen; Möglichkeit des Aufbaus eines Vertrauensverhältnisses mit den Medien und weiteren Anspruchsgruppen
2. Latente Krisenphase (Krisenerkennung): Aufspüren von schwachen Signalen, die durch Frühwarnsysteme (insbesondere Issues Management<sup>230</sup>) sowohl in Richtung intern als auch extern erkannt werden müssen
3. Akute Krisenphase (Akute Krisenbewältigung): Beginn mit Wahrnehmung durch die Öffentlichkeit – zeitnahe Reaktion durch Echtzeit, Offenheit und Wahrheit
4. Nachkrisenphase (Krisennachbereitung): Phase nach der Überwindung der Krise (hier: Fortführung des Unternehmens) in der die Lehren des Krisenereignisses gezogen werden müssen.

Töpfer unterscheidet zwei Phasen für die Krise:<sup>231</sup>

1. Krisenvorsorge bzw. Prävention vor dem Kriseneintritt<sup>232</sup>  
Durch permanente Krisenprävention in Form von Issues- und Risikomanagement soll die Krise nach Möglichkeit kommunikativ im Keim erstickt und der Eintritt der Krise von Beginn an verhindert werden.<sup>233</sup>

---

<sup>229</sup> vgl. Roselieb, in: Henckel von Donnersmarck (Hrsg.), Frühwarnsysteme, S.96ff, wobei über zwei Drittel der Kommunikation in der akuten Krisenphase getätigt wird; Roselieb, in: Szyszka/Fürstenau (Hrsg.), Studienbrief 4.2: Unternehmenskommunikation, S. 17f.

<sup>230</sup> vgl. Ingenhoff/Röttger, in: Meckel/Schmid (Hrsg.), Unternehmenskommunikation, S. 326f, die Issues Management als ein systematisches Verfahren beschreiben, das durch koordiniertes Zusammenwirken der Planungs- und Kommunikationsfunktion relevante, bedrohliche interne und externe Sachverhalte lokalisiert, um diese durch geeignete Maßnahmen zu reduzieren oder gar zu eliminieren.

<sup>231</sup> vgl. Töpfer, Plötzliche Unternehmenskrise: Gefahr oder Chance?, S. 58ff, bei der zunächst fünf Phasen vorgestellt werden, um durch Zusammenfassung auf drei Phasen reduziert zu werden; die dritte Phase des Krisenkommunikationscontrolling für eine zukünftig bessere Krisenbewältigung wird hier nicht berücksichtigt; vgl. Töpfer, in: Schmid/Lyczek (Hrsg.), Unternehmenskommunikation, S. 373f.

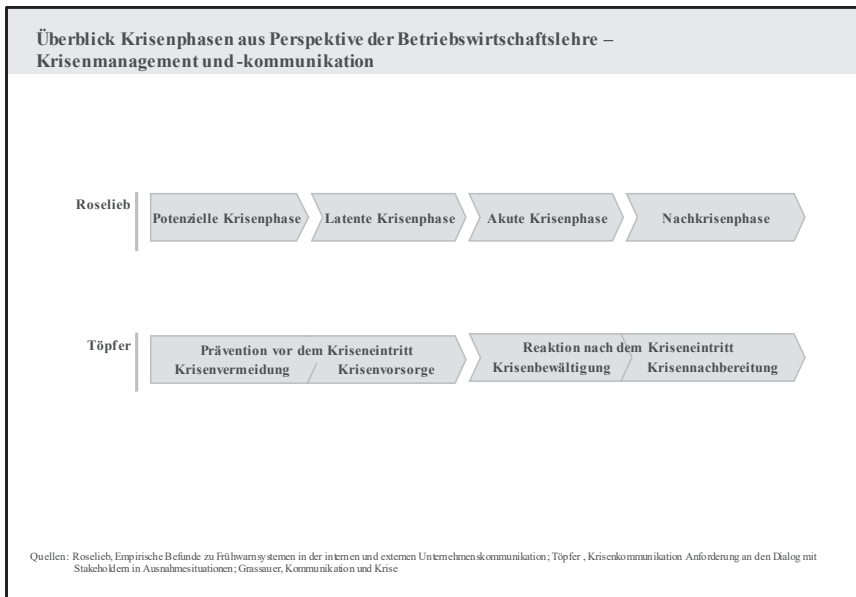
<sup>232</sup> vgl. Grassauer, Kommunikation und Krise, S. 19, die die erste Phase in Krisenvermeidung und -vorsorge unterteilt und somit ein 4-Phasen-Modell entwickelt hat.

<sup>233</sup> Bei Roselieb finden sich entsprechende Strategien zum Umgang mit den Issues, wobei er das Prinzip des Agierens vorschlägt und zwischen Schweigen, rechtlichen Schritten, Gegeninformationen und Dialog als Op-

## 2. Krisenbewältigung bzw. Reaktion nach dem Kriseneintritt

Nach dem Eintritt der Krise soll diese durch ein optimales Krisenmanagement hinsichtlich der Kommunikation zügig bewältigt/gelöst oder zumindest eingedämmt werden. Danach ist mindestens die gleiche Situation wie vor der Krise hergestellt.

**Abbildung 8:**



Übersicht über die Krisenphasen aus der Perspektive der Betriebswirtschaftslehre – Krisenmanagement und -kommunikation

Beide Phasenmodelle haben gemeinsam, dass die Krise nicht das existenzielle Ende des Unternehmens bedeutet – es gibt eine Phase nach der überwundenen Krise. Somit werden Krisen nicht in erster Linie auf finanzielle Schwierigkeiten bezogen, sondern auf andere Größen wie z.B. Produktrückrufe durch das Unternehmen.

---

tion in Abhängigkeit der Situation unterscheidet, vgl. Roselieb, in: Szyszka/Fürstenau (Hrsg.), Studienbrief 4.2: Unternehmenskommunikation, S. 24ff.

## *Insolvenz*

Zur Definition von Insolvenz erklärt Wieselhuber:

„Insolvenzen sind das Ergebnis falscher oder nicht erfolgter Reaktionen und somit der Nicht-Bewältigung von Unternehmenskrisen durch die Unternehmer und das Management.“<sup>234</sup>

Daraus ergibt sich die Pflicht zur Einleitung eines gerichtlichen Insolvenzverfahrens, wenn die zwei essentiellen Unternehmensziele, „Aufrechterhaltung der Zahlungsfähigkeit“ und „Vermeidung der Überschuldung“, verfehlt werden.<sup>235</sup> Felscher ergänzt: „Auch wenn die eigentlichen Insolvenzursachen in anderen Bereichen liegen, brechen die meisten Unternehmen durch finanzielles Versagen zusammen, das sich in der Unfähigkeit zeigt, den entsprechenden Zahlungsverpflichtungen nachkommen zu können.“<sup>236</sup> In der Endphase kurz vor Eintritt der Insolvenz lassen sich die Unternehmenskrisen kaum noch unterscheiden, da bei allen Fällen ein Mangel an Eigenkapital, Illiquidität etc. eintritt, der letztlich zu den Tatbeständen für ein Insolvenzverfahren führt.<sup>237</sup> Dazu können sowohl exogene Insolvenzursachen (z.B. höhere oder hoheitliche Gewalt) als auch endogene Insolvenzursachen (z.B. Missmanagement durch Führungskräfte/Mitarbeiter) beitragen (Insolvenzforschung<sup>238</sup>).<sup>239</sup>

Zur betriebswirtschaftlichen Feststellung der Insolvenz gemäß den gesetzlichen Vorgaben wird letztlich auf die Finanzbuchhaltung und das betriebliche Rechnungswesen zurückgegriffen, um unter Berücksichtigung des zeitlichen Aspekts zum einen die Zahlungsunfähigkeit bzw. die drohende Zahlungsunfähigkeit zu ermitteln.<sup>240</sup> Daneben wird die Überschuldung aus der Bilanz unter Berücksichtigung einer positiven bzw.

---

<sup>234</sup> Wieselhuber, in: Schimke/Töpfer (Hrsg.), *Krisenmanagement und Sanierungsstrategie*, S. 177.

<sup>235</sup> vgl. Hess/Fechner, *Sanierungshandbuch*, S. 18f.

<sup>236</sup> vgl. Felscher, *Krisenursachen und rechnungsgestützte Früherkennung*, S. 10; ähnlich auch Stiegler, in: Feldbauer-Durstmüller/Stiegler (Hrsg.), *Krisenmanagement - Früherkennung, Sanierung, Insolvenzrecht*, S. 9f.

<sup>237</sup> vgl. Grape, *Sanierungsstrategien*, S.155f.

<sup>238</sup> Zur Insolvenzforschung, vgl. Töpfer, in: Schimke/Töpfer (Hrsg.), *Krisenmanagement und Sanierungsstrategien*, S. 162ff; Krystek, *Unternehmenskrisen*, S. 33f; Rödl, in: Hommel/Knecht/Wohlenberg (Hrsg.), *Handbuch Unternehmensrestrukturierung*, S. 1221ff; Emmrich, *Insolvenzen in Deutschland: Insolvenzursachen und Erfolgsfaktoren einer Sanierung aus der Insolvenz*; Hauschildt, *Aus Schaden klug*, S. 142ff; Hauschildt (2000a), in: Hauschildt/Baetge (Hrsg.), *Krisendiagnose durch Bilanzanalyse*, S. 13f; Grape, *Sanierungsstrategien*, S. 153ff; Kihm, in: Blöse/Kihm (Hrsg.), *Unternehmenskrisen*, S. 42ff unter Bezugnahme u.a. auf: Böckenförde, *Unternehmenssanierung*, S. 32; Hess/Fechner/Freund/Körner, *Sanierungshandbuch*, S. 71ff; Kraus/Gless, in: Buth/Hermans (Hrsg.), *Restrukturierung, Sanierung, Insolvenz*, Rz. 6; Höhn, *Das Unternehmen in der Krise*, S. 2ff; daneben werden weitere Krisenursachen in der Beschaffung, Produktion, Absatz, Personal und der Finanzierung lokalisiert.

<sup>239</sup> vgl. Keiser, *Betriebswirtschaftliche Analyse von Insolvenzen bei mittelständischen Einzelhandlungen*, S. 97ff.

<sup>240</sup> vgl. Fechner/Kober, *Praxis der Unternehmenssanierung*, S. 33ff.

negativen Fortführungsprognose<sup>241</sup> und den dafür anzusetzenden Bilanzwerten ausgewiesen.<sup>242</sup>

Die Insolvenz deckt sich aus Perspektive der Betriebswirtschaftslehre mit dem Begriff „Unternehmenskrise“ insbesondere dahingehend, dass eine nachhaltige Existenzgefährdung des Unternehmens und dessen dominante Ziele „Zahlungsfähigkeit“ und „Nicht-Überschuldung“ verfehlt werden. Dabei wird die Insolvenz aber nicht als Verlängerung der Unternehmenskrise erfasst, die letztlich erst dann zu Ende ist, wenn der Insolvenzverwalter (Fremdverwaltung) oder auch die bisherige Geschäftsführung in Eigenverwaltung mit einem Sachwalter das Unternehmen nicht ohne Minderung der Insolvenzmasse fortführen können. Solange das Unternehmen im Insolvenzverfahren fortgeführt wird, ist die Insolvenz der Unternehmenskrise gleichzusetzen, da die Existenz des Unternehmens erhalten werden kann und nach Abschluss des Verfahrens im besten Fall „als Krise“ überwunden wird.

## 2.1.4 Risiko, Krise und Insolvenz aus Perspektive der Rechtswissenschaften

### *Risiko*

Grundsätzlich ist der Begriff „Risiko“ in den *Rechtswissenschaften* nicht abschließend definiert.<sup>243</sup> Aus der Sicht des Geschäftsführers einer GmbH ist unternehmerisches Handeln „stets risikobehaftet“, aber erst im Falle der Überschreitung von Grenzen des erlaubten Risikos handelt er pflichtwidrig.<sup>244</sup> Durch den gewährleisteten Überblick über die wirtschaftliche und finanzielle Lage der Gesellschaft sollen Risiken rechtzeitig erkannt werden. Mit Bezug zur (drohenden) Insolvenz bestehen im Vorfeld [also des Risikos, Anm. des Verfassers] krisenorientierte Pflichten der Geschäftsführung wie u.a. die Durchführung einer Solvenzprognose für die Gesellschaft. Das Aktiengesetz verpflichtet den Vorstand nach § 91 Abs. 2 AktG<sup>245</sup> ein Überwachungssystem einzurichten, um den Fortbestand der Gesellschaft laufend zu gewährleisten. Vanini merkt zu Recht an, dass dabei das Risiko nicht explizit erwähnt wird, aber durch die

---

<sup>241</sup> Zur Fortführungsprognose (auch Fortbestehensprognose genannt) nach HGB, IDW und InsO ausführlich Nickert, in: Nickert/Lamberti (Hrsg.), Überschuldungs- und Zahlungsunfähigkeitsprüfung, S. 108ff.

<sup>242</sup> vgl. Fechner/Kober, Praxis der Unternehmenssanierung, S. 39ff.

<sup>243</sup> Juristische Standardwerke wie Köblers Juristisches Wörterbuch führen den Suchbegriff Risiko nicht.

<sup>244</sup> vgl. hierzu und im Folgenden Kleindiek, in: Lutter/Hommelhoff (Hrsg.), GmbH-Gesetz Kommentar, S. 1013ff.

<sup>245</sup> Die Einzelheiten werden im Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) geregelt.

Insolvenz der Fortbestand des Unternehmens gefährdet ist, was folglich als Risiko bezeichnet werden kann.<sup>246</sup>

### *Krise und Unternehmenskrise*

Gemäß der juristischen Literatur liegt eine rechtliche (Unternehmens-)Krise vor, wenn die betriebswirtschaftliche Krise so weit gediehen ist, dass dadurch Rechtsfolgen ausgelöst werden.<sup>247</sup> Verständlicherweise wird damit die Frage aufgeworfen, zu welchem Zeitpunkt die „betriebswirtschaftliche“ in die „insolvenzrechtliche“ Krise übergeht.<sup>248</sup> „Der betriebswirtschaftliche Krisenbegriff setzt damit zeitlich früher an als der juristische Begriff der Insolvenz eines Unternehmens“<sup>249</sup> und entspricht weitgehend dem juristischen Begriff der „Krise einer Gesellschaft“ im ehemaligen § 32a Abs. 1 GmbHG.<sup>250</sup> Dieser nahm eine solche Krise an, sobald ein ordentlicher Kaufmann der Gesellschaft Eigenkapital zuführen müsste.<sup>251</sup> Folglich ist eine Gesellschaft dann in der „rechtlichen“ Krise, wenn die Gesellschaft kreditunwürdig ist.<sup>252</sup> Folgerichtig stellt Madaus fest: „Die Unternehmenskrise [ist, Anm. des Verfassers] ein betriebswirtschaftlicher Begriff für den eine eindeutige Definition noch immer fehlt“.<sup>253</sup>

Für Weniger beziehen sich verschiedene Rechtsvorschriften auf die „juristische“ Unternehmenskrise:<sup>254</sup> Diese sind u.a. der Verzehr des hälftigen Stamm- bzw. Grundkapitals (§ 49 Abs. 3 GmbHG), die Unterbilanz gemäß § 30 Abs. 1 GmbHG und bestandsgefährdende Tatsachen und Risiken nach § 321 Abs. 1 HGB.

Die Unternehmenskrise bedeutet aus juristischer Sicht, dass eine Abwendung der Insolvenz noch im Rahmen des Möglichen ist.<sup>255</sup> Somit befindet sich das Unternehmen

---

<sup>246</sup> vgl. Vanini, Risikomanagement, S. 9.

<sup>247</sup> vgl. Steffan (2011a), in: Oppenländer/Tröltzsch (Hrsg.), Praxishandbuch der GmbH-Geschäftsführung, S. 629; ähnlich auch Münch/Fischer, in: Hommel/Knecht/Wohlenberg (Hrsg.), Handbuch Unternehmensrestrukturierung, S. 1236; Drukarczyk/Schöntag, in: Gottwald (Hrsg.), Insolvenzrechts-Handbuch, S. 41f; Maus (2003a), in: Schmidt/Uhlenbruck (Hrsg.), Die GmbH in Krise, Sanierung und Insolvenz, S. 13

<sup>248</sup> vgl. Zöller, in: Blöse/Kihm (Hrsg.), Unternehmenskrisen, S. 27.

<sup>249</sup> vgl. Uhlenbruck, in: Elschen (Hrsg.), Unternehmenssicherung und Unternehmensentwicklung, S. 209.

<sup>250</sup> Der Paragraph wurde mit Wirkung zum 01.08.2008 durch das Gesetz zur Modernisierung des GmbH-Rechts und zur Bekämpfung von Missbräuchen (MoMiG) aufgehoben.

<sup>251</sup> vgl. Madaus, Der Insolvenzplan, S. 8f.

<sup>252</sup> vgl. Lutter, in: Lutter/Hommelhoff/Bayer (Hrsg.), GmbH-Gesetz Kommentar, S. 715.

<sup>253</sup> Madaus, Der Insolvenzplan, S. 8; vgl. Steffan (2011a), in: Oppenländer/Tröltzsch (Hrsg.), Praxishandbuch der GmbH-Geschäftsführung, S. 629; Groß stellt dazu fest, dass der Begriff Unternehmenskrise in den enzyklopädischen wie in den wirtschafts- und rechtswissenschaftlichen Wörterbüchern kaum, selten auch im Sachregister der einschlägigen Fachbücher zu finden ist, Groß, Sanierung durch Fortführungsgesellschaft, S. 4.

<sup>254</sup> vgl. Weniger, in: Mönning (Hrsg.), Betriebsfortführung in der Insolvenz, S. 76.

<sup>255</sup> vgl. Bichlmeier/Engberding/Oberhofer, Insolvenzhandbuch, S. 38.

in einer außergerichtlichen Krise bzw. vorinsolvenzlichen Unternehmenskrise, die überwunden werden kann, wenn es gelingt, eine außergerichtliche Sanierung mit den Gläubigern durchzuführen.<sup>256</sup>

Für diese Art der Sanierung ergibt sich eine Wechselwirkung mit der nach § 19 InsO möglichen „drohenden Zahlungsunfähigkeit“ und die Einleitung eines gerichtlichen (Insolvenz-)Verfahrens, wodurch die Schnittmenge zwischen Unternehmenskrise und Insolvenz deutlich wird.<sup>257</sup> Gleichzeitig betonen Pfaffenzholz/Kranzsch mit Blick auf das Insolvenzplanverfahren: „Keinesfalls sind Unternehmenskrisen mit einem definitiv bevorstehenden Ende der Unternehmensexistenz gleichzusetzen.“<sup>258</sup>

### *Krisenphasen*

In der bis 1999 geltenden Konkurs- bzw. Vergleichsordnung (seit 1877 bzw. 1935) gab es nur die betriebswirtschaftliche Krise, die als Phase durch die Zahlungsunfähigkeit nach § 102 KO und die damit verbundene Antragspflicht beendet wurde.

Mit Konkursbeantragung und ohne das gesetzliche Ziel der Erhaltung des Unternehmens als Ganzes ergab sich im Wesentlichen nur die Verwertung der Masse des Unternehmens (Liquidation des Schuldnervermögens).<sup>259</sup> Diese bevorzugte insbesondere die Gläubiger mit Sicherungsrechten oder aus- und absonderungsberichtigte Gläubiger. Die Vergleichsordnung, über die eine Sanierung von Unternehmen möglich gewesen wäre, fand äußerst selten Anwendung. Ein dazugehöriges Phasenmodell fehlt in der Literatur – kann aber als zweiphasiger Verlauf für die Konkurs- und Vergleichsordnung wie folgt dargestellt werden:<sup>260</sup>

#### 1. Betriebswirtschaftliche Krise (Vorinsolvenzliche Phase)

Keine klare Regelung, aber bei einer Zahlungsstockung von gut einem Monat<sup>261</sup> ist Zahlungsunfähigkeit nach herrschender Meinung gegeben.

---

<sup>256</sup> vgl. Frege, Verhandlungserfolg in Unternehmenskrise und Sanierung, S. 112; Smid, Grundzüge des Insolvenzrechts, S. 19.

<sup>257</sup> vgl. Drukarczyk/Schöntag, in: Gottwald (Hrsg.), Insolvenzrechts-Handbuch, S. 80.

<sup>258</sup> Pfaffenzholz/Kranzsch, Insolvenzplanverfahren, S. 16.

<sup>259</sup> vgl. hierzu und im Folgenden Smid, Grundzüge des Insolvenzrechts, S. 12ff und die dort angegebene Literatur.

<sup>260</sup> vgl. Kuhn/Uhlenbruck, Konkursordnung, S. 1125ff, S. 1329f.

<sup>261</sup> Im Unterschied zu der laut InsO geltenden 3-Wochen-Frist für die Feststellung der Zahlungsunfähigkeit.

2. Konkursverfahren (mit Zwangsvergleich oder Zerschlagung)
  - Keine Unterscheidung zwischen Insolvenzeröffnungsverfahren und eröffnetem Verfahren
  - Verfahren schließt mit Zwangsvergleich oder bei dessen Scheitern mit Zerschlagung des Unternehmens und Befriedigung der Gläubiger (Liquidation).

Frege beschreibt als einer der ersten juristischen Autoren die Phasen einer Krise aus rechtlicher Sicht mit Bezug zur InsO und unterscheidet folgende Begriffe:<sup>262</sup>

1. Krise

In dieser Phase wird zum einen der Status quo, die Krisenursachen und die Sanierungsfähigkeit des Unternehmens geprüft. Zum anderen werden Restrukturierungs- und Sanierungspläne sowie Liquiditätspläne erstellt, um eine Insolvenz abzuwenden. Bei Vorliegen eines gesetzlichen Insolvenzantragsgrunds befindet sich in diesem Zeitraum auch die Phase des Eintritts der Insolvenzreife (sog. 3-Wochen-Frist).<sup>263</sup>

2. Insolvenzeröffnungsverfahren (Zeitraum zwischen Insolvenzanmeldung und Eröffnung des Verfahrens durch das Insolvenzgericht)

Auf Antrag beim Insolvenzgericht durch den Schuldner oder Gläubiger wird das sogenannte Insolvenzeröffnungsverfahren eingeleitet, bei dem das Gericht zunächst prüft, ob die Antragsgründe vorliegen und ausreichend Masse (Vermögen) vorhanden ist, um die Kosten des gerichtlichen Verfahrens zu decken.

3. Insolvenzverfahren

Durch Beschluss des Insolvenzgerichts wird das Insolvenzverfahren eröffnet und im Rahmen der unterschiedlichen, gesetzlich möglichen Verfahren (Insolvenzplanverfahren, Regelinsolvenzverfahren oder Eigenverwaltung) durchgeführt. Diese Phase endet mit dem Beschluss über die Aufhebung des Insolvenzverfahrens durch das Gericht.

Die Betrachtung der Phasenmodelle zur Krise aus der juristischen Perspektive lässt den Schluss zu, dass die Krise aus ihrer Sicht erst ab der Insolvenzreife (sog. 3-Wochen-Frist) beginnt. Die darauffolgende Insolvenzanmeldung, die

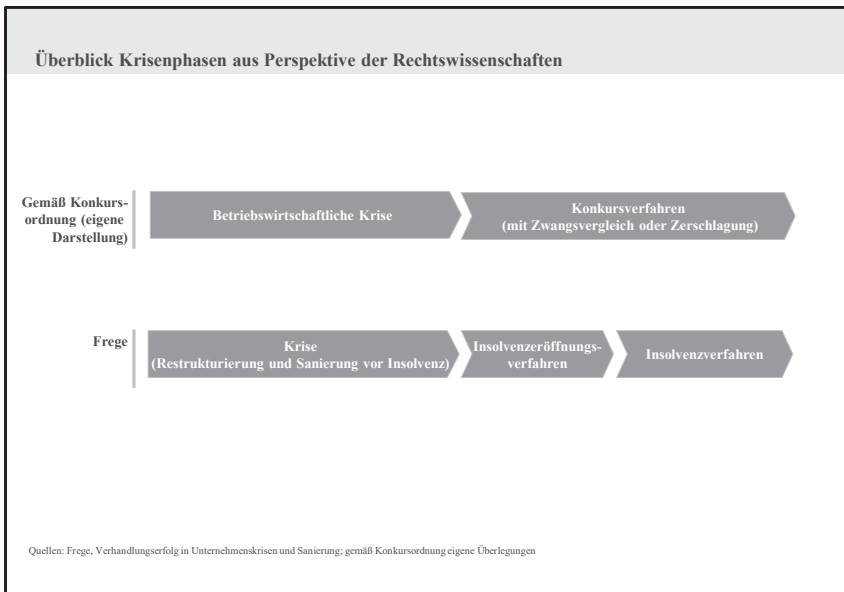
---

<sup>262</sup> vgl. Frege, Verhandlungserfolg in Unternehmenskrise und Sanierung, S. 104.

<sup>263</sup> vgl. Vuia, Die Verantwortlichkeit von Banken in der Krise von Unternehmen, S. 37ff.

über die Phase des Insolvenzeröffnungsverfahrens bis zur tatsächlich Eröffnung des Insolvenzverfahrens reicht, beschreibt die eigentliche Krisenphase. Diese wird durch Beschluss des zuständigen Amtsgerichts aufgehoben bzw. beendet, was zur Folge hat, dass das Unternehmen entweder fortgeführt oder liquidiert (Ende der Unternehmensexistenz) wird.

**Abbildung 9:**



Überblick Krisenphasen aus Perspektive der Rechtswissenschaften

### *Insolvenz*

Für die Insolvenz stellt Bork unabhängig von gesetzlichen Vorschriften fest:

„Man spricht von Insolvenz eines Schuldners, wenn sein Vermögen nicht mehr ausreicht, um alle Gläubiger zu befriedigen.“<sup>264</sup>

Insolvenzrechtlich kann die (Unternehmens-)Krise als der Eintritt der Insolvenzantragsvoraussetzungen – Zahlungsunfähigkeit, drohende Zahlungsunfähigkeit oder

<sup>264</sup> Bork, Einführung in das Insolvenzrecht, S. 1.



Überschuldung – angesehen werden.<sup>265</sup> „Der Insolvenz begriff weist eine juristische und eine betriebswirtschaftliche Ausprägung auf, deren Existenz sich aus den unterschiedlichen Interessen beider Wissenschaften am Forschungsgegenstand „Insolvenz“ erklären lässt. Aus juristischer Sicht gilt Insolvenz zunächst als Oberbegriff für Konkurs und Vergleich. Die betriebswirtschaftliche Betrachtungsweise nimmt dagegen stärkeren Bezug auf jenes Betriebsgeschehen, das die Insolvenz herbeigeführt hat“.<sup>266</sup> Aus der Perspektive der Rechtswissenschaften ist in der Unternehmenskrise die Krise einer Unternehmung bzw. einer (Kapital-)Gesellschaft zu sehen, durch die diese kreditunwürdig geworden ist und nun sowohl eine gerichtliche Einigung im Rahmen der gesetzlichen Grundlage (InsO) oder eine außergerichtliche Einigung möglich ist. Somit ist die Insolvenz eine Erweiterung des Begriffs „Unternehmenskrise“, die durch die bzw. mit Hilfe der gesetzlichen Vorschriften überwunden werden kann oder zum endgültigen Ende des Unternehmens durch Liquidation führt.

### **2.1.5 Wesentliche Erkenntnisse zu Risiko, Krise und Insolvenz**

Wie sich aus den dargelegten Ausführungen ergibt, existiert in den beiden Perspektiven ein unterschiedliches Verständnis zum Begriff **Risiko, Krise und Insolvenz**.

---

<sup>265</sup> vgl. Zöller, in: Blöse/Kihm (Hrsg.), Unternehmenskrisen, S. 19; Steffan (2011a), in: Oppenländer/Tröltzsch (Hrsg.), Praxishandbuch der GmbH-Geschäftsführung, S. 629; Uhlenbruck (2003c), in: Schmidt/Uhlenbruck (Hrsg.), Die GmbH in der Krise, Sanierung und Insolvenz, S. 314.

<sup>266</sup> Felscher, Krisenursachen und rechnungsgestützte Früherkennung, S. 10; vgl. Oechsler, in: Blum/Steiner (Hrsg.), Aktuelle Probleme der Marktwirtschaft in gesamt- und einzelwirtschaftlicher Sicht, S. 352.

**Abbildung 10:**

Definitiorische Grundlagen für Risiko, (Unternehmens-)Krise und Insolvenz unter Berücksichtigung der theoretischen Bezugspunkte		
	Betriebswirtschaftslehre	Rechtswissenschaften
Risiko	Unsicherheit über zukünftige Entwicklung der <b>Zielerreichung</b> für das Unternehmen aus finanzwirtschaftlicher oder strategischer Sicht.	<b>Keine Definition</b>
(Unternehmens-)Krise	Eingetretenes <b>Risiko</b> als multivariate Entscheidungssituation unter Existenzgefährdung des Unternehmens bei begrenzter Entscheidungszeit.	(Unternehmens-)Krise ist existent, wenn die <b>betriebswirtschaftliche Krise Rechtsfolgen</b> auslöst.
Insolvenz	Insolvenz ist das <b>Ergebnis falscher/nicht erfolgter Reaktionen</b> auf die Unternehmenskrise durch den Unternehmer oder das Management.	Insolvenz ist gegeben, wenn das <b>Vermögen des Schuldners nicht mehr</b> ausreicht, um alle Gläubiger zu befriedigen.

Quellen: Eigene Überlegungen unter Berücksichtigung von Templin, Unternehmensrisiko und Bilanzkennzahlen; Roselieb, Unternehmenskommunikation; Witte, Unternehmenskrise; Wieselhuber, Krisenmanagement und Sanierungsstrategie; Bork, Einführung in das Insolvenzrecht; Münch/Fischer, Handbuch Unternehmensrestrukturierung.

**Definitiorische Grundlagen für Risiko, (Unternehmens-)Krise und Insolvenz unter Berücksichtigung der theoretischen Bezugspunkte**

Für die Betriebswirtschaftslehre bedrohen Risiken die Existenz der Unternehmen in finanzieller Hinsicht – zugleich ist das **Risiko** ein negatives Ereignis, das sich auch auf den Ruf und das Image des Unternehmens bezieht. Aus der juristischen Perspektive stehen dagegen Konsequenzen und Haftungsfragen im Vordergrund, die sich durch eine finanzielle Schiefelage des Unternehmens ergeben – ohne sich dabei auf den Unternehmensruf zu beziehen. Eine einheitliche Begriffsdefinition fehlt derzeit.

Da sich der Begriff der **Krise** z.B. in soziale, politische oder wirtschaftliche Krisen unterteilt, aber auch hinsichtlich seines Auftretens in „stetig“ oder „ad-hoc“<sup>267</sup> unterscheiden lässt, existiert in der gegenwärtigen wissenschaftlichen Auseinandersetzung keine allgemeinverbindliche Krisendefinition.<sup>268</sup>

<sup>267</sup> vgl. Hülsmann, in: Burmann/Freiling/Hülsmann (Hrsg.), Management von Ad-hoc-Krisen, S. 39ff; Freiling/Welling, in: Burmann/Freiling/Hülsmann (Hrsg.), Management von Ad-hoc-Krisen, S. 145.

<sup>268</sup> vgl. Köhler, Krisen-PR im Internet, S. 20.

Für die hier betrachteten beiden Perspektiven ergeben sich somit unterschiedliche Beschreibungen für die Krise: Zum einen als *Situation* und zum anderen als *Prozess*:<sup>269</sup>

Für die Betriebswirtschaftslehre ist die Krise eine Notsituation des Unternehmens bzw. die Situation am Ende einer Entwicklung, in der die Fortführung oder Liquidierung des Unternehmens außerhalb eines Insolvenzverfahrens im Zentrum der Betrachtung steht. Als eingetretenes Risiko ist die Krise ein Sachverhalt mit Gefahrenpotenzial, mit dem das Unternehmen durch entsprechendes Management umgehen muss. Für die Perspektive der Rechtswissenschaften ist eine Situation der Krise dann existent, wenn die betriebswirtschaftliche Krise Rechtsfolgen (i.d.R. Insolvenzanmeldung) auslöst.

Für die Beschreibung der Krise als *Prozess* wird diese in unterschiedliche Phasen unterteilt – in Abhängigkeit der Perspektive. Die Perspektive der Betriebswirtschaftslehre beschreibt zum einen in ihren Phasenmodellen die Krise als überwindbar (Phase nach der Krise). Dabei wird eine wirtschaftliche Fortführung des Unternehmens immer implizit unterstellt, wenn es sich nicht um eine existenzbedrohende Krise handelt. Zum anderen erfasst sie die Krise zum Zeitpunkt des Scheiterns aller Sanierungsbemühungen als Abschluss der Sanierungsphase und mit Einreichung des Insolvenzantrags als Ende des Unternehmens. Dagegen ist die Krise aus juristischer Perspektive auch noch durch die Phase „Insolvenzverfahren“ abwendbar, wenn es gelingt das Unternehmen fortzuführen und das Insolvenzverfahren ohne Liquidation zu beenden.

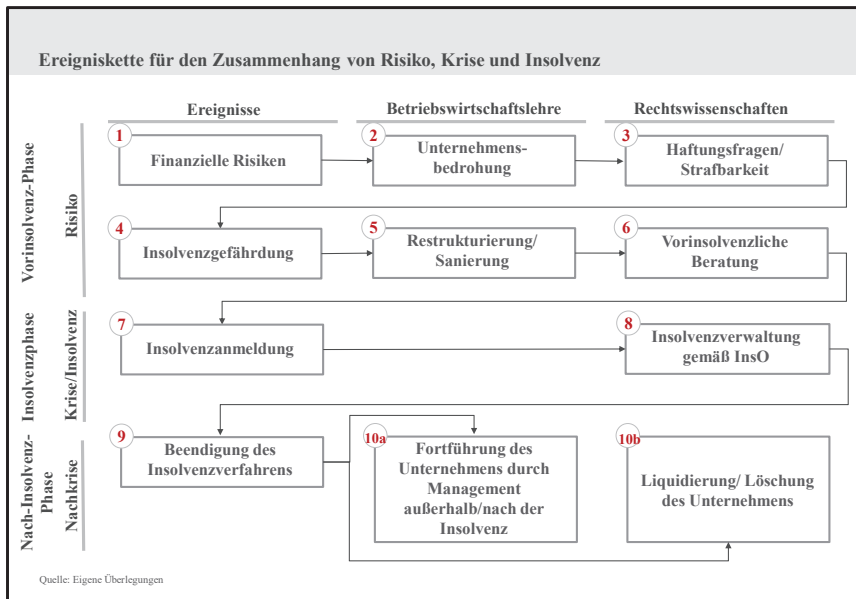
Die Definition der **Insolvenz** obliegt per se den **Rechtswissenschaften** gemäß den dazu vorliegenden Gesetzen der Bundesrepublik Deutschland. Sie bedient sich zu deren Feststellung der Betriebswirtschaftslehre, wenn die Aufrechterhaltung der Zahlungsfähigkeit unmöglich ist und/oder eine Überschuldung gegeben ist. Das Vermögen des Schuldners reicht demnach bei Insolvenz nicht aus, um alle Gläubiger zu befriedigen. Dadurch werden Rechtsfolgen ausgelöst, die aus der juristischen Sicht in den entsprechenden Verordnungen und Gesetzen (InsO, ESUG) geregelt werden.

Der Zusammenhang der statischen Begriffe Risiko, Krise und Insolvenz lässt sich über eine Ereigniskette herleiten, wie sie sich oft aus der Entwicklung von Unternehmen bis hin zur Insolvenz ergibt:

---

<sup>269</sup> vgl. Zöllner, in: Blöse/Kihm (Hrsg.), Unternehmenskrisen, S.19, der trefflich darauf hinweist, dass allgemein zwischen dem betriebswirtschaftlichen, insolvenzrechtlichen und strafrechtlichen Begriff der Krise unterschieden werden muss; Köhler, Krisen-PR im Internet, S. 20f.

Abbildung 11:



Ereigniskette für den Zusammenhang von Risiko, Krise und Insolvenz

Ein negatives Ereignis mit Bezug zum Unternehmen (endogen oder exogen) führt zu *finanziellen Risiken* (drohende Zahlungsschwierigkeiten/Überschuldung). Damit ergibt sich zum einen eine *Bedrohung der Unternehmensexistenz* vor der Insolvenz aus der Perspektive der Betriebswirtschaftslehre mit der Konsequenz der Zuführung neuer Finanzmittel. Zum anderen folgen daraus juristische Konsequenzen im Sinne von Haftungsfragen (Ursachen für Versagen der Überwachungssysteme) bzw. mögliche Strafbarkeiten. Als Folge ergibt sich das Risiko der „*Insolvenzgefährdung*“ im Rahmen der 3-Wochen-Frist kurz vor der Insolvenzanmeldung, in der aus betriebswirtschaftlicher Perspektive versucht wird, durch Restrukturierungs- und Sanierungsmaßnahmen die „drohende“ Insolvenz abzuwenden. Gleichzeitig wird in der Regel vorinsolvenzliche Rechtsberatung durch das Unternehmen gesucht, um im Falle der Insolvenz (Zahlungsunfähigkeit bzw. Überschuldung) Haftungsrisiken für die Geschäftsführung auszuschließen bzw. zu minimieren. Im Falle des Ereignisses der *Insolvenzanmeldung* aufgrund der Insolvenzgründe „Zahlungsunfähigkeit“ oder „Überschuldung ohne posi-

tive Fortführungsprognose“– das Risiko geht in die Krise über – übernimmt der Insolvenzverwalter in der Fremdverwaltung bzw. die bisherige Geschäftsführung unter Aufsicht des Sachwalters (Eigenverwaltung) die Insolvenzverwaltung gemäß InsO. Dabei kann er zunächst die Fortführung des Unternehmens anstreben, wenn diese ohne erhebliche Verminderung des Vermögens gemäß § 22 Abs. 1 Nr. 2 InsO möglich ist. Diese „Verwaltung“ dauert bis zur *Beendigung des Insolvenzverfahrens* an, an dessen Ende entweder die Fortführung des Unternehmens nach marktwirtschaftlichen Regeln (aus der Perspektive der Betriebswirtschaftslehre) oder die endgültige Liquidierung/Löschung des Unternehmens (juristische Perspektive) steht. Diese Phase kann dann als Nach-Insolvenz-Phase bezeichnet werden.

Abschließend bleibt festzuhalten, dass die beiden Perspektiven die **Insolvenz** als Krisenart nicht oder nur rudimentär erfassen, aber die Eigenschaften einer Krise mit der Insolvenz aus der jeweiligen Perspektive gemeinsame Schnittmengen aufweisen. Somit ist eine Erweiterung des Begriffs „Unternehmenskrise“ innerhalb eines rechtlichen Rahmens ab der Insolvenzanmeldung notwendig, der neben der vollkommenen Liquidation auch mit der Fortführung des Unternehmens und damit der Überwindung der Unternehmenskrise mit Hilfe der Insolvenz enden kann. Selbst wenn nur Teile des Unternehmens fortgeführt werden, gibt es für die Unternehmen einen „Fortbestand nach der Krise“ im Rahmen der Insolvenz.

Die Perspektive der Betriebswirtschaftslehre und der Rechtswissenschaften bedingen sich im Rahmen der Insolvenz folglich gegenseitig. Die Insolvenz – wie gesetzlich vorgesehen – stellt eine überwindbare Unternehmenskrise im Falle der Fortführung des Unternehmens dar. Dafür muss die betriebswirtschaftliche Perspektive erkennen, dass erst mit definitiver Liquidierung des Unternehmens im eröffneten Insolvenzverfahren die Krise nicht mehr abzuwenden ist. Es fehlt hier folglich der Bezug zur Insolvenzordnung und den daraus resultierenden Restrukturierungsvarianten, die Insolvenz als eine Erweiterung der Krise darstellen, die bewältigt werden kann. Zumindest jüngste Veröffentlichungen haben das zunehmend erkannt – beziehen es aber in erster Linie auf die Eigenverwaltungsverfahren.<sup>270</sup>

Die juristische Perspektive ist mit den gesetzlichen Vorgaben zur Insolvenz vertraut, stellt aber keinen Bezug zur Krise und zum Krisenmanagement her, solange keine

---

<sup>270</sup> vgl. z.B. Krystek/Lentz, Erfolgreiche Insolvenzsanie rung.

Rechtsfolgen ausgelöst werden. Ihr mangelt es derzeit an Verständnis für die Risiko- und Krisenentwicklung inkl. des dazugehörigen Managements, die zur Insolvenz geführt haben, weshalb im folgenden Kapitel ein Phasenmodell über beide Perspektiven entwickelt wird, um ein gemeinsames, perspektivenübergreifendes **Integrationsmodell**<sup>271</sup> rund um die Insolvenz zu erhalten. Dazu erfolgt eine Einordnung der praxisrelevanten Ereigniskette in die theoretischen Phasenmodelle aus der betriebswirtschaftlichen und juristischen Perspektive.

## 2.2 Perspektivenübergreifender Ansatz für die Insolvenz als Integrationsmodell

### 2.2.1 Perspektivenübergreifender Ansatz zur Erfassung der Insolvenz unter Berücksichtigung der verschiedenen Phasenmodelle

Für die **betriebswirtschaftliche Perspektive** wird die Fortführung des Unternehmens – vollständig oder in Teilen – nicht durch die InsO beschränkt. Sowohl in der Insolvenz als auch nach Beendigung des Insolvenzverfahrens ist eine Fortführung unter betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten möglich. Daraus folgt, dass die theoretische betriebswirtschaftliche Phasenbetrachtung einer Krise um die Insolvenzphase mit den verschiedenen, möglichen Verfahren und der Nach-Insolvenzphase – auch wenn diese dann die vollständige Liquidation bedeutet – erweitert werden muss. Die Insolvenzanmeldung ist nicht das definitive wirtschaftliche Ende des Unternehmens.

Die Sicht der **Rechtswissenschaften** auf die Insolvenz verlangt auch einen Blick auf die Phase vor der Insolvenzanmeldung – zumindest auf die unmittelbare Zeit davor (3-Wochen-Frist). Die juristische Vorbereitung der Insolvenz, die heute als klassische Rechtsberatung für Unternehmen nicht mit der Insolvenz in Verbindung gebracht wird oder auch die Ausarbeitung eines „Prepackaged“-Plans zur Sanierung in der Eigenverwaltung, werden derzeit in der wissenschaftlichen Diskussion nicht berücksichtigt.<sup>272</sup>

Die gemachten Ausführungen in den Kapiteln 2.1.3 und 2.1.4 wurden als theoretische Phasenmodelle zur Beschreibung der Unternehmenskrise aus Sicht der beiden Per-

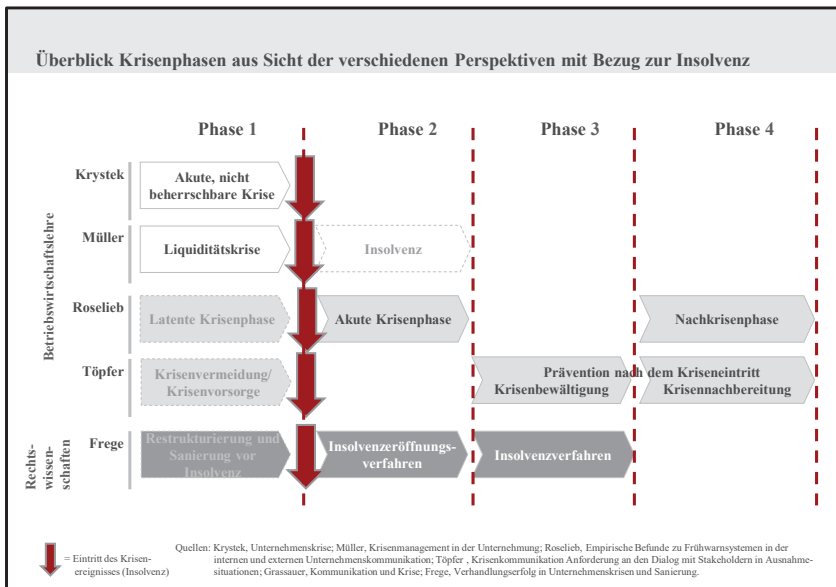
---

<sup>271</sup> Integrationsmodelle gibt es in der BWL bereits im Rahmen der strategischen Unternehmensführung, vgl. z.B. Nötzold, Unternehmensstrategien, S. 23ff.

<sup>272</sup> Erste Autoren wie Seagon setzen sich für ein vorinsolvenzliches Sanierungsverfahren ein und warten auf Entscheidungen der EU für ein europäisch einheitliches Verfahren, vgl. Seagon, in: Ebke/Seagon/Blatz (Hrsg.), Die Praxis der Unternehmensrestrukturierung und der Berufsstand des Insolvenzverwalters, S. 91ff.

spektiven unterschieden. Im Zusammenhang mit dieser Arbeit wird nun der Versuch unternommen, die Insolvenz als Form der Krise bzw. Unternehmenskrise in den relevanten, theoretischen Phasenmodellen der hier betrachteten Perspektiven zu verorten und den verschiedenen Phasen perspektivenübergreifend zuzuordnen, um im Ziel ein **Integrationsmodell** über beide Perspektiven zu erhalten.<sup>273</sup> Als Grundlage finden dabei für die Betriebswirtschaftslehre die Phasenmodelle von Krystek und Müller einerseits und die Phasenmodelle von Roselieb und Töpfer andererseits Berücksichtigung. Aus der Perspektive der Rechtswissenschaften wird auf das Phasenmodell, das mit Hilfe der Ausführungen von Frege entwickelt wurde, zurückgegriffen:

**Abbildung 12:**



Überblick Krisenphasen aus Sicht der verschiedenen Perspektiven mit Bezug zur Insolvenz

Die in Abbildung 12 dargestellte **Phase 1** bis zum Eintritt des Krisenereignisses, was in diesem Zusammenhang mit der Anmeldung der Insolvenz beim zuständigen Amts-

<sup>273</sup> Erste Ansätze gab es hier bereits in der Praxisliteratur ohne die verschiedenen wissenschaftlichen Perspektiven zu berücksichtigen, vgl. Nagel, Ausnahmefall, S. 107.

gericht gleichzusetzen ist, wird mit der Phase „Akute, nicht beherrschbare Krise“ von Krystek und die Phase „Liquiditätskrise“ von Müller beschrieben. Indirekt werden auch die „latente Krisenphase“ nach Roselieb und die Krisenvorsorgephase von Töpfer für die Sicht des Krisenmanagements und der Krisenkommunikation kurz vor dem Krisenereignis „Insolvenzanmeldung“ berücksichtigt.

Die **Phase 2** beginnt mit der Einreichung des Insolvenzantrags und der Eröffnung des vorläufigen Insolvenzverfahrens gemäß der InsO. Dabei wird auf die Phase „Insolvenzeröffnungsverfahren“ von Frege zurückgegriffen und auf die akute Krisenphase von Roselieb mit Blick auf die Kommunikation abgestellt. Die betriebswirtschaftliche Perspektive wird um die Phase des Insolvenzeröffnungsverfahrens ergänzt, da sich mit der Bestellung des vorläufigen Insolvenzverwalters bzw. Sachwalters die Zusammensetzung der Geschäftsführung des Unternehmens verändert.<sup>274</sup>

Die **Phase 3** berücksichtigt neben der entsprechenden Phase „Insolvenzverfahren“ von Frege die Phase der kommunikativen Krisenbewältigung nach Töpfer. Somit wird auch hier die betriebswirtschaftliche Perspektive der Insolvenz um die Phase des eröffneten Verfahrens ergänzt.

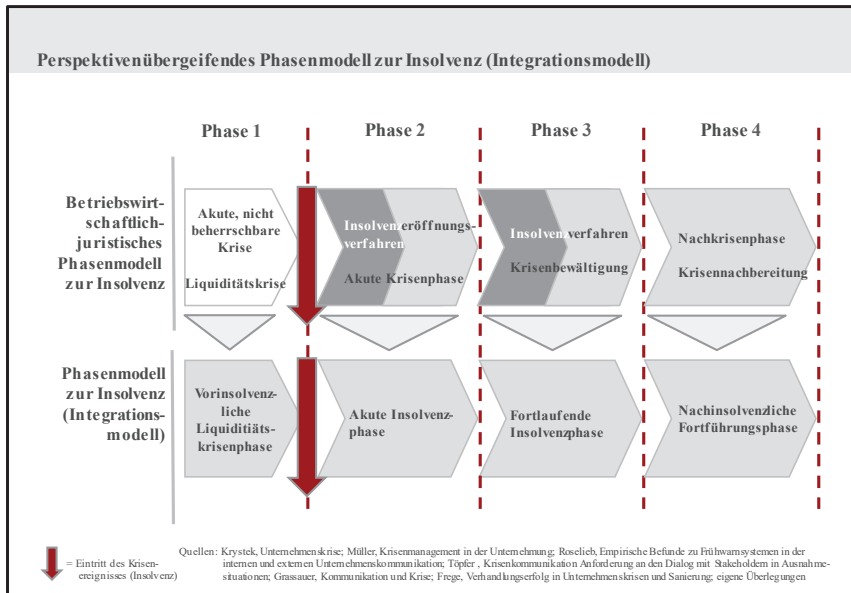
Mit Aufhebung des Verfahrens und der Fortführung der Unternehmung bzw. von Unternehmensteilen beginnt die Nachkrisenphase (Roselieb) bzw. die Phase der Krisenachbereitung (Töpfer) als **Phase 4**.

---

<sup>274</sup> Diese Phase kann bereits das Ende des Unternehmens bedeuten, wenn das Verfahren mangels Masse nicht eröffnet oder der Geschäftsbetrieb aufgrund mangelnder Fortführungsfähigkeit sofort eingestellt wird, vgl. § 22 InsO.



Abbildung 13:



### Perspektivenübergreifendes Phasenmodell zur Insolvenz (Integrationsmodell)

In Abbildung 13 werden die in Abbildung 12 beschriebenen Phasen der verschiedenen Autoren als „betriebswirtschaftlich-juristisches Phasenmodell“ zusammengeführt. Auf Basis dieser Phasen wurde das „Integrationsmodell als Phasenmodell zur Insolvenz“ entwickelt.

**Phase 1** bezieht sich als „vorinsolvenzliche Liquiditätskrisenphase“ auf die aus juristischer und betriebswirtschaftlicher Sicht eingetretene Zahlungsunfähigkeit bzw. zumindest auf eine drohende Zahlungsunfähigkeit oder auf eine bilanzielle Überschuldung des Unternehmens, ohne dass dabei eine positive Fortführungsprognose existiert. In der Regel hat die 3-Wochen-Frist zur Insolvenzanmeldung bereits begonnen.

In der **Phase 2 „akute Insolvenzphase“** prüft das Insolvenzgericht den Antrag juristisch und entscheidet über die Eröffnung des Insolvenzverfahrens. Zugleich wird in Abhängigkeit des Verfahrens ein vorläufiger Insolvenzverwalter bzw. Sachwalter eingesetzt, der zunächst die Geschäfte fortführt. In der Regel dauert diese Phase rund drei Monate.

Die „**fortlaufende Insolvenzphase**“ als **Phase 3** beginnt mit dem Eröffnungsbeschluss durch das Insolvenzgericht. Sie beschreibt das eröffnete Insolvenzverfahren mit dem (endgültigen) Insolvenzverwalter als verantwortlichem Träger (Fremdverwaltung) oder der bisherigen Geschäftsführung (Eigenverwaltung) und einem Sachwalter. Für das Unternehmen geht es in Abhängigkeit des insolvenzrechtlichen Verfahrens um die Fortführung (als Gesamtunternehmen bzw. in Teilen) oder Liquidierung der Unternehmung. Die Dauer dieser Phase hängt von der weiteren Entwicklung des insolventen Unternehmens ab und lässt sich nur schwer zeitlich eingrenzen.

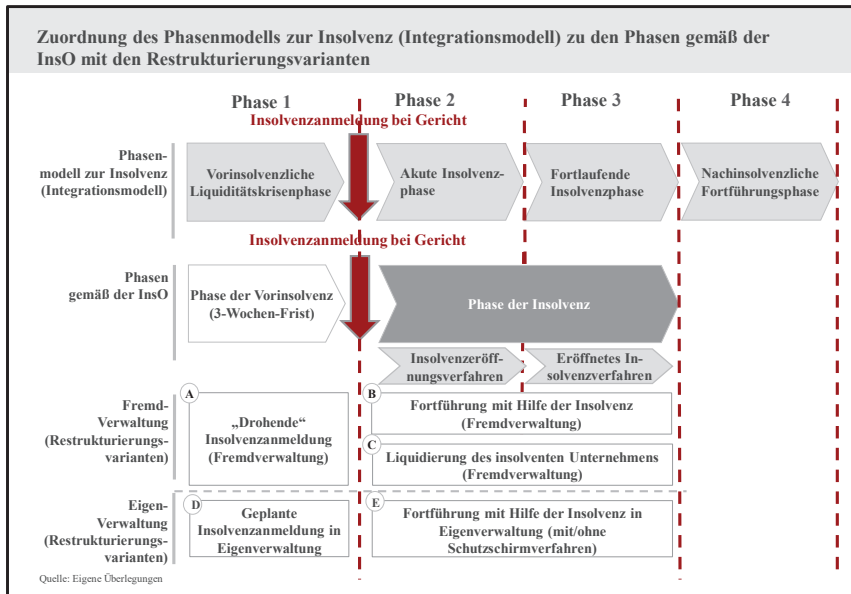
Schließlich ist **Phase 4** als „**nachinsolvenzliche Fortführungsphase**“ durch die Fortführung des Unternehmens – zumindest in Teilen gekennzeichnet. Durch Beschluss des Gerichts wird das Insolvenzverfahren beendet und das Unternehmen kehrt in den marktwirtschaftlichen Wettbewerb zurück.

Im hier dargelegten Modell wird somit die Insolvenz vor und nach der Anmeldung als auch nach Abschluss des Verfahrens erfasst.

### **2.2.2 Darstellung der wesentlichen, aus der Insolvenz hervorgehenden Restrukturierungsvarianten**

Grundsätzlich können die Insolvenzverfahren zum einen nach den Parametern **Eigen- oder Fremdverwaltung** unterschieden werden. Zum anderen werden sie in Hinblick auf die **Art der Verwendung des Unternehmens** – Fortführung durch übertragende Sanierung bzw. Insolvenzplan oder Liquidierung bzw. Abwicklung – untergliedert. Im Zusammenhang mit dieser Arbeit wird immer zunächst von der Möglichkeit der Fortführung des von Insolvenz bedrohten oder tatsächlich insolventen Unternehmens ausgegangen. Nur die Nicht-Fortführung im Sinne einer Liquidierung bedeutet das endgültige Aus des Unternehmens.

Abbildung 14:



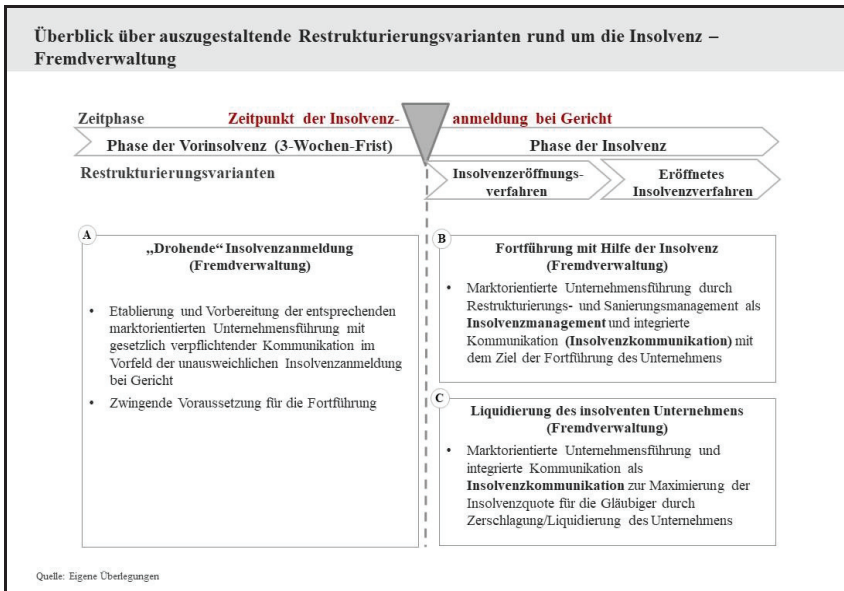
Zuordnung des perspektivenübergreifenden Phasenmodells zur Insolvenz (Integrationsmodell) zu den Phasen gemäß der InsO mit den Restrukturierungsvarianten

Abbildung 14 zeigt das hier entwickelte perspektivenübergreifende Phasenmodell (Integrationsmodell) und stellt es in Bezug zu den Phasen gemäß der InsO. Dabei ergeben sich insgesamt **fünf Restrukturierungsvarianten** – aufgeteilt nach Fremd- und Eigenverwaltung.

Diese **Restrukturierungsvarianten** lassen sich nach Art der Verwaltung und den beschriebenen Insolvenzphasen unterscheiden.<sup>275</sup>

<sup>275</sup> vgl. Bork, Einführung in das Insolvenzrecht, S. 3f, S. 202ff, S. 224ff und S. 255ff.

Abbildung 15:



## Restrukturierungsvarianten der Insolvenz in Fremdverwaltung

### *Fremdverwaltung*

#### Phase der Insolvenzgefährdung (*vor* Insolvenzanmeldung bei Gericht)

##### *Variante A: „Drohende“ Insolvenzanmeldung*

Die außergerichtliche Sanierung des Unternehmens droht zu scheitern und demzufolge ist eine geordnete Insolvenzanmeldung beim Insolvenzgericht im Bereich des Möglichen, da die sog. 3-Wochen-Frist wegen Zahlungsunfähigkeit oder Überschuldung ohne positive Fortführungsprognose begonnen hat. Die Geschäftsleitung hat das notwendige Management einschließlich der gesetzlich verpflichtenden Kommunikation einzuleiten.

#### Phase der Insolvenz (*nach* Insolvenzanmeldung bei Gericht)

##### *Variante B: Fortführung mit Hilfe der Insolvenz*

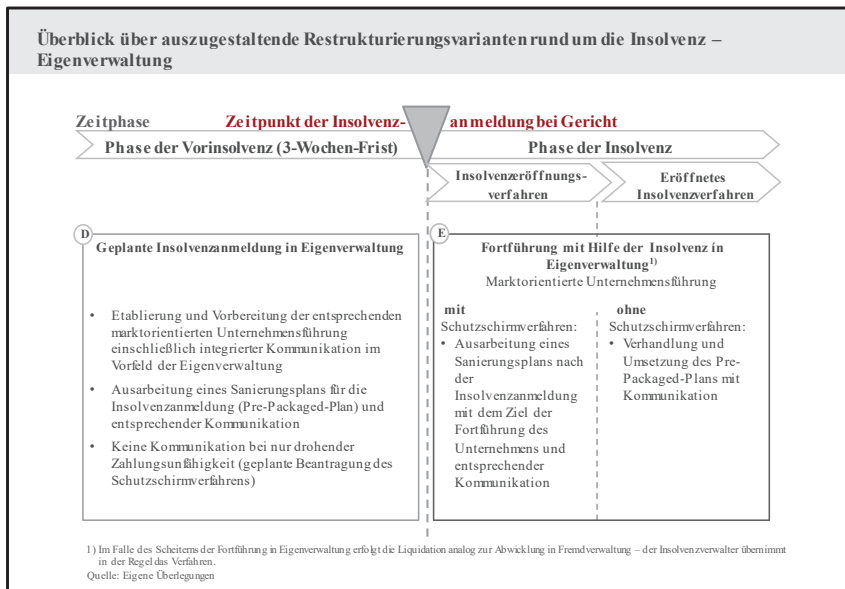
Nach Insolvenzanmeldung soll als Ziel die Fortführung des Unternehmens als Ganzes oder in Teilen (Teilliquidation) durch den Insolvenzverwalter in Fremdverwaltung vorangetrieben werden, wenn dies wirtschaftlich vertretbar ist. Im In-

solvenzeröffnungsverfahren wird ein vorläufiger Insolvenzverwalter (stark/schwach) ernannt, der dann im eröffneten Verfahren zum endgültigen Insolvenzverwalter wird. Durch professionelles Management kann über die (Eigen-)Sanierung, über einen Insolvenzplan oder durch eine übertragende Sanierung die Unternehmensfortführung erreicht werden.

### Variante C: Liquidierung des insolventen Unternehmens

Nach Insolvenzanmeldung ist es nicht möglich, das Unternehmen über einen Insolvenzplan oder die übertragende Sanierung durch einen vorläufigen/endgültigen Insolvenzverwalter unter wirtschaftlichen Aspekten fortzuführen. Alternativ kann auch zunächst eine durch den Insolvenzverwalter begonnene Fortführung durch externe Einflüsse gescheitert sein. Als Folge ist die Zerschlagung bzw. Liquidierung des Unternehmens notwendig.

Abbildung 16:



### Restrukturierungsvarianten der Insolvenz in Eigenverwaltung

## *Eigenverwaltung*

Phase der Insolvenzgefährdung (**vor** Insolvenzanmeldung bei Gericht)

### *Variante D: „Geplante“ Insolvenzanmeldung in Eigenverwaltung*

Auch in dieser Variante ist die Insolvenzanmeldung nahezu unausweichlich. Hauptgründe liegen aber in erster Linie in exogenen Krisenursachen (z.B. Konjunkturdelle), die im Rahmen einer Eigenverwaltung durch das bisherige Management „mit Hilfe der Insolvenz“ als Ziel bewältigt werden können. Dazu sind die Management- und die Kommunikationsmaßnahmen für die Einleitung der (vorläufigen) Eigenverwaltung (mit ausgearbeitetem Sanierungsplan oder Beantragung des Schutzschirmverfahrens) bis zur Insolvenzanmeldung bei Gericht vorzubereiten.

Phase der Insolvenz (**nach** Insolvenzanmeldung bei Gericht)

### *Variante E: Fortführung mit Hilfe der Insolvenz in Eigenverwaltung*

Zum Zeitpunkt der Insolvenzanmeldung kann das Management zusätzlich zum Antrag auf (vorläufige) Eigenverwaltung einen Antrag auf das sog. Schutzschirmverfahren stellen und erhält dadurch die Möglichkeit, binnen drei Monaten nach Anmeldung in Eigenregie einen Sanierungsplan unter Aufsicht eines vom Gericht bestellten Sachwalters zur Überwachung des Unternehmens auszuarbeiten (Phase des Insolvenzeröffnungsverfahrens). Voraussetzung dafür ist allerdings die drohende Zahlungsunfähigkeit bzw. die drohende Überschuldung – nicht die endgültige Zahlungsunfähigkeit/Überschuldung. In der Regel wird bei dieser Variante das Insolvenzverfahren mit einem von den Gläubigern akzeptierten Sanierungsplan beendet und eine formale Eröffnung des Insolvenzverfahrens vermieden.

Ist der Sanierungsplan (Prepackaged-Plan) im Rahmen der Eigenverwaltung ohne Schutzschirmverfahren bereits vor Insolvenzanmeldung ausgearbeitet worden, wird eine Fortführung in Eigenverwaltung mit Hilfe des Plans im eröffneten Verfahren angestrebt.

## *Zusammenfassung*

Durch die Verknüpfung der Perspektive der **Betriebswirtschaftslehre** und der **Rechtswissenschaften** wurde die Insolvenz als Unternehmenskrise und damit als **Krisenart verortet**. Mit Hilfe der verschiedenen Phasenmodelle wurde ein perspektivenübergreifender Ansatz in Form eines Integrationsmodells entwickelt, das eine Phase vor der formalen Insolvenzanmeldung (vorinsolvenzliche Liquiditätskrisenphase) berücksichtigt. Auf diese folgen zwei Phasen, die die gesetzlichen Vorgaben der Insolvenz in Form des Insolvenzeröffnungsverfahrens und eröffneten Insolvenzverfahrens (akute bzw. fortlaufende Insolvenzphase) integrieren und im Falle einer Fortführung des Unternehmens in eine Phase der überwundenen Insolvenz (nachinsolvenzliche Fortführungsphase) übergehen. Die aus der **Betriebswirtschaftslehre** bekannten Phasenmodelle mit Bezug zur Unternehmenskrise wurden um die gerichtliche Fortführungsmöglichkeit mit Hilfe der Insolvenz durch Sanierung erweitert. Erst wenn das Unternehmen auch nach eröffnetem Verfahren nicht saniert werden kann, ist die Unternehmenskrise in eine faktische Abwicklung des Unternehmens übergegangen. Für die Sicht der **Rechtswissenschaften** wurde die Vorphase der Insolvenz ergänzt, die gerade bei der Eigenverwaltung ohne Schutzschirmverfahren, aber auch bei der Vorbereitung der Insolvenzanmeldung in Fremdverwaltung nicht ignoriert werden kann.

## **2.3 Einordnung von Insolvenzkommunikation**

### **2.3.1 Begriff der Krisenkommunikation von Unternehmen (Relevanzbereiche der Krisenkommunikation im Rahmen der Insolvenz)**

Grundsätzlich bedürfen Managemententscheidungen einer darauf abgestimmten, professionellen (Unternehmens-)Kommunikation an die relevanten Anspruchsgruppen.<sup>276</sup> Dazu wird im Folgenden nach einer kurzen Definition der (Unternehmens-)Kommunikation, die Risiko- von der Krisenkommunikation unter Berücksichtigung der Herausforderungen durch Social Media näher beschrieben. Diese Krisenkommunikation dient dann als Grundlage für die Insolvenzkommunikation in Form einer Unterstüt-

---

<sup>276</sup> Kirchgeorg und Springer haben dazu in einer sekundärempirischen Auswertung über zwölf Veröffentlichungen zu Rangreihen der Stakeholdergruppen festgestellt, dass Kunden Mitarbeiter, Journalisten und Anteilseigner zu den besonders wichtigen Bezugsgruppen des Unternehmens gehören, vgl. Kirchgeorg/Springer, in: Gröppel-Klein/Germelmann (Hrsg.), Medien im Marketing, S. 210.

zung für die wesentlichen Managemententscheidungen (siehe Kapitel 3.2.2) im Rahmen der Insolvenz.

### *Kommunikation und Unternehmenskommunikation*

Generell wird der Begriff „Kommunikation“ in einer Vielzahl von Veröffentlichungen der unterschiedlichsten Wissenschaftsperspektiven definiert.<sup>277</sup>

Der Kommunikationsbegriff ist klassisch nach Shannon/Weaver durch das mechanische Verständnis geprägt und richtet sich vor allem auf die Übertragung von Informationen (Übertragungskanal) zwischen Sender und Empfänger als Prozess.<sup>278</sup> Autoren wie Watzlawick/Beavin/Jackson beschreiben dagegen eine soziopsychologisch orientierte Modellierung menschlicher Verständigung und mögliche Störungen bei menschlichen Kommunikationsvorgängen durch die Wechselwirkungen auf Sender und Empfänger mit der Kernaussage: „Man kann nicht kommunizieren“.<sup>279</sup> Dabei hat jede Nachricht in der Kommunikation neben dem Sachinhalt noch einen Appell- sowie einen Selbstoffenbarungsaspekt und beschreibt gleichzeitig die Beziehung zwischen den Akteuren.<sup>280</sup>

Aus Sicht von Mast definiert sich die Kommunikation wie folgt:

„Unter Kommunikation wird ein Prozess verstanden, in den zwei oder mehrere Menschen sich gegenseitig wahrnehmen und Botschaften, Gefühle oder Intensionen austauschen, in dem sie sich verbaler und non-verbaler Mittel bedienen.“<sup>281</sup>

Für die Kommunikation im Unternehmen ist die Kommunikation in erster Linie ein Koordinationsinstrument zur betrieblichen Leistungserstellung, wobei das Unternehmen ein System von Kommunikationsbeziehungen darstellt, das den Informationsbedarf ermittelt und die notwendigen Informationen vermittelt.<sup>282</sup> Diese Kommunikation im bzw. des Unternehmen(s) wird hier weiter dargestellt.

---

<sup>277</sup> vgl. Etter, Sinnvolle Verständigung Band 1, S. 131; weitere Darstellung bei Salecker, Der Kommunikationsauftrag von Unternehmen bei Mergers & Acquisitions, S. 40f.

<sup>278</sup> vgl. Shannon/Weaver, The mathematical theory of communication, S. 6ff.

<sup>279</sup> vgl. Watzlawick/Beavin/Jackson, Menschliche Kommunikation, S. 53.

<sup>280</sup> vgl. Schulz von Thun, Miteinander reden, S. 28ff.

<sup>281</sup> Mast, in: Schreyögg (Hrsg.), Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation, S. 599; vgl. auch Müller, in: Diller (Hrsg.), Vahlens Großes Marketinglexikon, S. 787f; Merten, Einführung in die Kommunikationswissenschaft, S. 54ff.

<sup>282</sup> vgl. Frese, Grundlagen der Organisation, S. 167ff, S. 241; Ulrich, Die Unternehmung als produktives soziales System, S. 259.



Organisationen basieren auf Kommunikation und somit sind Organisationsformen und soziale Kommunikation untrennbar miteinander verbunden.<sup>283</sup> Der Begriff „**Unternehmenskommunikation**“ wird dabei in der Wissenschaft perspektivenübergreifend verwendet und definiert.<sup>284</sup>

Für die Perspektive der Betriebswirtschaftslehre wird Herbst exemplarisch zitiert, dessen hergestellter Bezug zur Kommunikation von Unternehmen wie folgt lautet:

„Kommunikation bedeutet, dass sich die Beteiligten im Kommunikationsprozess verständigen, als Unternehmen und Bezugsgruppen: Beide teilen sich mit und versuchen, den anderen zu verstehen, aber auch dessen Wahrnehmungen, Meinungen und Absichten zu gestalten.“<sup>285</sup>

Andere Autoren wie Dahloff definieren Unternehmenskommunikation für die betriebswirtschaftliche Perspektive als informativen Austauschprozess einer Unternehmung mit Teilöffentlichkeiten.<sup>286</sup> Die Unternehmenskommunikation besteht dabei in erster Linie aus Marktkommunikation – ergänzt um das Unternehmen selbst und dessen Aktivitäten. Eine Erweiterung des Unternehmenskommunikationsbegriffs findet sich bei Bruhn, der Unternehmenskommunikation als Gesamtheit sämtlicher Kommunikationsinstrumente und -maßnahmen zur Darstellung des Unternehmens, seiner Produkte und Dienstleistungen an die relevanten Zielgruppen versteht und diese von Marketingkommunikation (Verkauf von Produkten und Dienstleistungen) und Dialogkommunikation (Austausch des Unternehmens mit den verschiedenen Anspruchsgruppen mit dem Ziel des Aufbaus/der Intensivierung der Beziehung) abgrenzt.<sup>287</sup>

Im Rahmen einer anspruchsrgruppenorientierten Kommunikation sind die Werte und Einstellungen der Stakeholder zu ermitteln, um sie in einem zweiten Schritt in das Kommunikationsmanagement mit dem Ziel der Verhaltensänderung zu integrieren.<sup>288</sup>

Die vier verschiedenen Funktionen der (Unternehmens-)Kommunikation – Steuerungs- (Erreichung von Zielen), Informations- (Austauschprozess), Sozialisations-

---

<sup>283</sup> vgl. Mast, in: Schreyögg (Hrsg.), Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation, S. 597f.

<sup>284</sup> vgl. Derieth, Unternehmenskommunikation, S. 20ff.

<sup>285</sup> Herbst, Unternehmenskommunikation, S. 37; weitere Definitionen finden sich bei Mathes/Gärtner/Czaplicki, Kommunikation in der Krise, S. 34.

<sup>286</sup> vgl. hierzu und im Folgenden Dahloff, in: Bruhn/Dahloff (Hrsg.), Kulturförderung, Kultursponsoring – Zukunftsperspektive der Unternehmenskommunikation, S. 15ff.

<sup>287</sup> vgl. Bruhn, Unternehmens- und Marketingkommunikation, S. 4; Bruhn, Kommunikationspolitik – systematischer Einsatz der Kommunikation für Unternehmen, S. 347; Bruhn, in: Gröppel-Klein/Germelmann (Hrsg.), Medien im Marketing, S. 181f.

<sup>288</sup> vgl. Schmid/Lyczek, in: Schmid/Lyczek (Hrsg.), Unternehmenskommunikation, S. 111; Koller, Strategische Restrukturierung und Kommunikationsmanagement, S. 19.

(Rollen und Verhaltensweisen) sowie Koordinationsfunktion (Managementaufgabe) – sind zu berücksichtigen und stellen eine Voraussetzung sowie einen wesentlichen Bestandteil des Managementprozesses dar.<sup>289</sup>

Als Teil des Managements können einzelne Bestandteile der Kommunikation wie folgt unterschieden werden:<sup>290</sup>

1. *Geplante* und *ungeplante* Kommunikation: Kommunikationsmaßnahmen, die gezielt von den Unternehmenszielen abgeleitet werden versus spontaner Kommunikation aufgrund einzelner Anlässe im Unternehmen
2. *Formelle* und *informelle* Kommunikation: Formelle Kommunikation auf Basis der geplanten Kommunikation, während informelle Kommunikation jeweils zwischen verschiedenen Personen, Gruppen oder Institutionen stattfindet, die anderen nicht zugänglich ist
3. *Direkte* und *indirekte* Kommunikation: Direkte Kommunikation ist durch den unmittelbaren Kontakt zwischen Botschaftssender und -empfänger (z.B. Management – Mitarbeiter) gekennzeichnet, wohingegen indirekte Kommunikation in der Regel über die Massenkommunikation mit sogenannten Kommunikationsträgern (z.B. Internet) erfolgt
4. *Grad der Interaktivität*: In Abhängigkeit des Rollenwechsels zwischen Sender und Empfänger in einem Kommunikationsprozess kann zwischen hohem Interaktivitätsgrad (z.B. Internet-Chat)<sup>291</sup> und geringem Interaktivitätsgrad (z.B. Betriebsversammlung) unterschieden werden
5. *Synchrone* und *asynchrone* Kommunikation: Unterscheidung der Kommunikationsformen nach Gleichzeitigkeit (z.B. Telefonat) oder Ungleichzeitigkeit (z.B. Briefpost).

---

<sup>289</sup> vgl. Koller, Strategische Restrukturierung und Kommunikationsmanagement, S. 58ff; Achilles, Die Rolle der Kommunikation im Rahmen der Sanierung von mittelständischen Unternehmen, S. 28; Hanke, Vom Chaos zum Konsens: Unternehmenskommunikation optimieren, S. 67ff.

<sup>290</sup> vgl. Lies, Public Relations als Machtmanagement, S. 71ff; Schneider/Retzbach, in: Mai-er/Schneider/Retzbach (Hrsg.), Psychologie der internen Organisationskommunikation, S. 8ff; Mast, in: Schreyögg (Hrsg.), Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation, S. 600.

<sup>291</sup> vgl. Schenk, in: Noelle-Neumann (Hrsg.), Fischer-Lexikon, Publizistik, Massenkommunikation, S. 65ff.

## *Risiko- und Krisenkommunikation*

Im hier betrachteten Kontext ist die Risiko- und Krisenkommunikation von besonderer Relevanz für die Unternehmen.<sup>292</sup> Deren Risiko bedarf einer begleitenden **Risikokommunikation** (insbesondere als Prophylaxe), um darauf eine **Krisenkommunikation** („Risikokommunikation unter erschwerten Bedingungen“) folgen zu lassen.<sup>293</sup>

Baumgärtner stellt zur **Risikokommunikation** fest:

„Unter Risikokommunikation verstehen wir den zielgerichteten, interessengeleiteten Austausch von Informationen zwischen Unternehmen und Teilöffentlichkeiten oder Individuen, der vom Unternehmen ausgehende oder zu erwartende Risiken und die Diskussion von Risikoentscheidungen und ihren potenziellen Auswirkungen zum Inhalt hat [...]“<sup>294</sup>

Für das jeweilige Unternehmen bedeutet dies, dass sich konkrete Risiken durch Sachverhalte wie Einsparprogramme/Stellenabbau, Nicht-Konsens zwischen Geschäftsführung und Anteilseignern, veränderter Branchenwettbewerb oder Gesetzgebung ergeben können.<sup>295</sup>

Das Ziel der Risikokommunikation ist es, die „gefühlte“ Distanz zwischen den Betroffenen und dem Unternehmen inklusive Entscheidern kommunikativ zu reduzieren.<sup>296</sup>

Die Risikokommunikation umfasst dabei sowohl die qualitative (differenzierte Beschreibung des Risikotyps, z.B. Störfall) als auch die quantitative Risikobeschreibung (Wahrscheinlichkeit, Menge und Auswirkung des Risikos sowie dessen Betroffene).<sup>297</sup> Diese treten dann final ein oder nicht.<sup>298</sup> In Abhängigkeit des tatsächlichen Eintretens von Risiken befindet sich die Risikokommunikation in dem Dilemma, entweder „angemessen“ oder „nicht angemessen“ kommuniziert zu haben – insbesondere wenn Ri-

---

<sup>292</sup> vgl. Plankert (2009a), in: Plankert/Zerres (Hrsg.), Unternehmenskommunikation, S. 10, die Issues Management als zeitlich deutlich vor der Risiko- und Krisenkommunikation einsetzend beschreibt.

<sup>293</sup> vgl. Wiedemann, Risikokommunikation für Unternehmen, S. 57 und S. 65.

<sup>294</sup> Baumgärtner, Risiko- und Krisenkommunikation, S. 18.

<sup>295</sup> vgl. Steinke, Kommunizieren in der Krise, S. 23.

<sup>296</sup> vgl. Schulz, Management von Risiko – und Krisenkommunikation – zur Bestandserhaltung und Anschlussfähigkeit von Kommunikationssystemen, S. 76.

<sup>297</sup> vgl. Wiedemann, Risikokommunikation für Unternehmen, S. 50ff.

<sup>298</sup> vgl. Höbel/Hofmann, Krisenkommunikation, S. 30f.

siken kommunikativ ausgeschlossen wurden und dann doch eintraten, ist der Schaden für das Unternehmen groß.<sup>299</sup>

Der Zusammenhang zwischen Risiko- und Krisenkommunikation in qualitativer Hinsicht besteht darin, dass sich die Chancen für eine wirksame Krisenkommunikation signifikant erhöhen, wenn eine erfolgreiche Risikokommunikation (unter Berücksichtigung der Zeitschiene) vorausgegangen ist.<sup>300</sup>

Wenn in einem Krisenfall – also einem eingetretenen Risiko – kommuniziert wird, beginnt die **Krisenkommunikation**.<sup>301</sup> Diese verfolgt in erster Linie das Ziel, die „Krise zu entdramatisieren, die akute Lähmung zu überwinden und die eigene Handlungsfähigkeit wiederherzustellen.“<sup>302</sup>

Im Zusammenhang mit der Krisenkommunikation werden deren Bedingungen und Strukturen in drei verschiedene Krisenkommunikationsansätze unterteilt:<sup>303</sup>

1. *Institutionell orientierte Krisenkommunikation*, die sich mit Krisenkommunikation von Organisationen in Hinblick auf die strukturellen Bedingungen, die Organisationskultur und die organisatorische Krisenerfahrung auseinandersetzt
2. *Instrumentell orientierte Krisenkommunikation*, die sich der Aufbau- und Ablauforganisation und dem Einsatz der Kommunikationsinstrumente widmet
3. *Symbolisch-relational orientierte Krisenkommunikation*, die den Schwerpunkt auf die Untersuchung von Muster und Formen rhetorischer Kommunikationsstrategien setzt, um krisenbedingte Reputations- bzw. Imageschäden zu verhindern.

Im Ergebnis definieren die Autoren der o.g. Forschungsansätze Krisenkommunikation aus unterschiedlichen Blickwinkeln heraus. So beschreibt Scheurer aus Sicht der *institutionell orientierten* Kommunikationsforschung die Krisenkommunikation wie folgt:

---

<sup>299</sup> vgl. Roselieb, in: Szyszka/Fürstenau (Hrsg.), Studienbrief 4.2: Unternehmenskommunikation, S. 29, der dazu vier Szenarien mit den Parametern Gefahr kommuniziert ja/nein und Eintritt des entsprechenden Risikos ja/nein.

<sup>300</sup> vgl. Baumgärtner, Risiko- und Krisenkommunikation, S. 74.

<sup>301</sup> vgl. Specovius, in: Flöther (Hrsg.), Handbuch zum Konzerninsolvenzrecht, S. 84; Gerstenberg, Unternehmenskommunikation, S. 57.

<sup>302</sup> vgl. Strätling, in: Möhrle (Hrsg.), Krisen-PR, S. 33.

<sup>303</sup> vgl. Löffelholz/Schwarz, in: Nolting/Thießen (Hrsg.), Krisenmanagement in der Mediengesellschaft, S. 23ff.

„In der Krise geht es nicht um viel Kommunikation, sondern um die richtige. Er („Der Kommunikator“) muss nicht nur die Informationssubstanz, sondern auch die Diktion und den Kommunikationskanal den Zielgruppen anpassen.“<sup>304</sup>

Dabei spielen insbesondere Form- und Sachzwänge, Hierarchien und dezentrale Strukturen der Organisation eine wesentliche Rolle, die einer Wahrnehmung als gut kommunizierende Organisation entgegenstehen.<sup>305</sup> Folglich geht es um klare Zuständigkeiten und Verantwortlichkeit sowie das kommunikative Management während und nach der Krise.<sup>306</sup>

Aus Sicht der *instrumentell orientierten* Kommunikationsforschung erklären Hering/Schuppener/Schuppener:

„Krisenkommunikation stellt einen Teilbereich der Unternehmenskommunikation dar und umfasst all jene Kommunikationsmaßnahmen im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit eines Unternehmens, die zur Prävention bzw. zur Bewältigung von Krisen dienen.“<sup>307</sup>

Hierbei geht es um den Einsatz und den Erfolg von Kommunikationsinstrumenten und wie durch deren zielgerichteten Einsatz die Krise angegangen werden kann.<sup>308</sup> Ziel ist dabei die kommunikative Eindämmung der Krise, die Überlebenssicherung des Unternehmens und die Glaubwürdigkeit sowie die (Wieder-)Herstellung des Vertrauens.<sup>309</sup>

Krisenkommunikation hat somit die Aufgabe *vor* der Krise, diese zu unterbinden und *in* der Krise möglichst Schlimmeres zu verhindern.<sup>310</sup> Bei Kriseneintritt gibt es grundsätzlich drei Möglichkeiten kommunikativ (**Grad der Kommunikationsaktivität**) zu reagieren:<sup>311</sup>

---

<sup>304</sup> Scheurer, Sanierungskommunikation als Erfolgsfaktor, S. 2369.

<sup>305</sup> vgl. Ditges/Höbel/Hofmann, Krisenkommunikation, S. 18.

<sup>306</sup> vgl. Töpfer, in: Meckel/Schmid (Hrsg.) Unternehmenskommunikation, S. 379ff; Steinke, Kommunizieren in der Krise, S. 88; Köhler, Krisen-PR im Internet, S. 120, die eine Verankerung der Verantwortung für die Krisenkommunikation auf Managementebene fordert.

<sup>307</sup> Hering/Schuppener/Schuppener, Kommunikation in der Krise, S. 40.

<sup>308</sup> vgl. Thießen, Organisationskommunikation in Krisen, S. 90.

<sup>309</sup> vgl. Grassauer, Kommunikation und Krise, S. 20f.

<sup>310</sup> vgl. Lies, Public Relations als Machtmanagement, S. 63; Autoren wie Steinke oder Höbel/Hofmann weisen explizit darauf hin, dass hierbei unzählige Fehler gemacht werden (z.B. Verneinung der Krise oder Spekulation über die Schuldfrage), vgl. Steinke, Kommunizieren in der Krise, S. 113ff; Höbel/Hofmann, Krisenkommunikation, S. 131ff.

<sup>311</sup> vgl. Steinke, Kommunizieren in der Krise, S. 80f; Mathes/Gärtner/Czaplicki, Kommunizieren in der Krise, S. 37, die die sogenannte „Vogel-Strauß-Politik“ (hier = Totstellen) nur dann empfehlen, wenn es stichhaltige Gründe für die Vorwürfe gibt oder der Sturm der Entrüstung schnell weiterzieht; Vogler, in: Exler (Hrsg.), Restrukturierungs- und Turnaround-Management, S. 66f.

1. *Aktive* Kommunikation des Problems nach innen und außen (Bereitstellung aktueller Informationen, permanente Medienarbeit)
2. Passive Position: Medien- und Kundenanfragen werden beantwortet, aber nur zurückhaltend und meist mit Standardsätzen
3. *Totstellen* bzw. *keine Reaktion* („kein Kommentar“) in der Hoffnung, dass die Krise vorübergeht und morgen ein anderes Thema die Schlagzeilen beherrscht.

Zwischen den ersten beiden Möglichkeiten kann später noch gewechselt werden – die dritte Möglichkeit muss „betonhart“ durchgehalten werden, da ein nachträglicher Wechsel als ein „spätes Aufwachen auf Druck der Öffentlichkeit“ negativ ausgelegt wird.<sup>312</sup>

Für die symbolisch-relational orientierte **Krisenkommunikationsforschung** erklärt Herrmann (aufbauend auf Coombs)<sup>313</sup>, diese in eine formal-prozessuale, kommunikationsstrategische und inhaltliche Ebene zu unterteilen, um die Krise kommunikativ zu meistern. Bei der formal-prozessualen Ebene wird die Art und Weise wie kommuniziert wird (**Tonalität**), dargestellt, während die kommunikationsstrategische Ebene sich mit der Gestaltung der Botschaft und deren Wirkung beschäftigt.<sup>314</sup> Schließlich betrifft die inhaltliche Ebene die Botschaftselemente, die inhaltliche Informationen vermitteln. Erfolgskritisch sind dabei die Faktoren Zeit (schnelle Informationsbereitstellung), Glaubwürdigkeit (sachlich-neutrale und offene Darstellung), Erwartung (Informationsbedarf der verschiedenen Anspruchsgruppen) und das richtige Maß an Komplexitätsreduktion.<sup>315</sup> Dazu gibt es verschiedene kommunikative Reaktionen für die passive Position als Antwortstrategie in Abhängigkeit der Krisensituation.<sup>316</sup>

---

<sup>312</sup> vgl. Steinke, Kommunizieren in der Krise, S. 83.

<sup>313</sup> vgl. Herrmann, Kommunikation bei Krisenausbruch, S. 66; Coombs, in: Coombs/Holladay (Hrsg.), *The Handbook of Crisis Communication*, S. 20.

<sup>314</sup> vgl. Höbel/Hofmann, Krisenkommunikation, S. 21, die zu den Kernbotschaften Menschlichkeit, Kompetenz, Schnelligkeit, Zuverlässigkeit sowie Empathie und Sympathie zählen; Thießen, *Organisationskommunikation in Krisen*, S. 90.

<sup>315</sup> vgl. Guterman/Helbig, in: Möhrle (Hrsg.), *Krisen-PR*, S. 147ff; Dites/Höbel/Hofmann, *Krisenkommunikation*, S. 58, die noch weitere Faktoren wie Personal, Know-how und Kosten mit einbeziehen; Möhrle/Hoffmann, *Risiko- und Krisenkommunikation*, S. 25f; Vogler, in: Exler (Hrsg.), *Restrukturierungs- und Turn-around-Management*, S. 63f; Roselieb, in: Szyszka/Fürstenau (Hrsg.), *Studienbrief 4.2: Unternehmenskommunikation*, S. 31f; Steinke, *Kommunizieren in der Krise*, S. 89ff betont zugleich die Nicht-Kommunikation von Betriebsgeheimnissen, schwebenden Verfahren oder negativen Anfragen.

<sup>316</sup> vgl. Bradford/Garrett, *The Effectiveness of corporate communicative responses to accusation of unethical behavior*, S. 878, die Verweigerung/Zurückweisung, Entschuldigung, Rechtfertigung und Beichte/Offenlegung umfassen.

Das Modell des wertbasierten Kommunikationsmanagements von Fuchs verbindet die institutionell orientierte Kommunikationsforschung mit der instrumentell orientierten.<sup>317</sup> Dabei werden in einem Vier-Phasen-Modell Erfolgsfaktoren, Werttreiber, Kennzahlen und Steuerung erfasst. Bei den strategischen Erfolgsfaktoren werden Eigenschaften wie Glaubwürdigkeit, Authentizität, Dialogfähigkeit und richtiges Timing im Rahmen des wertbasierten Kommunikationsmanagements benannt, mit denen es gelingt, Mitarbeiter, Kunden, Investoren und andere Anspruchsgruppen stärker an sich zu binden. Gelingt es bei diesen Personengruppen Commitment und Loyalität zu entwickeln, steigt der Wert des Unternehmens.

### *Social Media und die Krisenkommunikation*

Zunehmend werden auch das Internet und insbesondere die sozialen Medien zur Herausforderung für die Krisenkommunikation, da diese mit den traditionellen Kommunikationsformen in Konkurrenz treten.<sup>318</sup> Grundsätzlich werden in dieser Arbeit unter **Social Media** alle Formen von elektronischer Kommunikation verstanden, durch die Nutzer Online-Communities aufbauen können, um Informationen, Ideen, persönliche Nachrichten und sonstige Inhalte geteilt werden.<sup>319</sup> Im Kontext zur Krisenkommunikation wird Social Media als „Online-Anwendung“ verstanden, die die Nutzer durch die Technologie befähigen, Inhalte, Meinungen, Erfahrungen, Einblicke und eigene Medien zu den jeweiligen Krisen in Bezug auf Unternehmen zu generieren.<sup>320</sup> Zu den meistgenutzten Social Media-Plattformen gehören in erster Linie Youtube, Facebook, aber auch Blogs.<sup>321</sup>

Insbesondere die Reaktionszeit für das betroffene Unternehmen reduziert sich durch das Internet drastisch, da sehr schnell Meinungen über Social Media verbreitet werden

---

<sup>317</sup> vgl. hierzu und im Folgenden Fuchs, Welchen Wert schafft Kommunikation?, S. 37ff.

<sup>318</sup> vgl. Hasenbeck/Kranz/Gutzmer, in: Oltmanns/Kleinaltenkamp/Ehret (Hrsg.), Kommunikation und Krise, S. 141.

<sup>319</sup> vgl. White, Social Media, Crisis Communication, and Emergency Management, S. 9; Zarella, Das Social Media Marketing Buch, 2. Auflage, S. 3; Münker, in: Michelis/Schildhauer (Hrsg.), Social Media Handbuch, S. 37; Ausführungen von Schlüter, die auf Basis von Scoble/Israels Ausführung der „Naked Conversations über die Social-Media-Kommunikation von Unternehmen schreibt, vgl. Schlüter, in: Michelis/Schildhauer (Hrsg.), Social Media Handbuch, S. 77ff.

<sup>320</sup> vgl. Lauriscy/Avery/Sweetser/Howes, An examination of the role of online social media in journalists' source mix; weitere Definitionen finden sich z.B. bei Wright/Hinson, die einen Überblick zu Social Media geben und es als eine Vielzahl von digitalen Werkzeugen/Anwendungen verstehen, die eine interaktive Kommunikation ermöglichen, vgl. Wright/Hanson, An updated look at the impact of social media on public relations practices.

<sup>321</sup> vgl. Bernecker/Foerster, in: Deutsches Institut für Marketing (Hrsg.), Social Media Marketing in Unternehmen 2018, S. 16.

können.<sup>322</sup> Das bedeutet für die Unternehmen in der Krise, dass sie unmittelbar auf die Kritik reagieren und auf vorbereiteten Kanälen die eigene Sicht der Dinge darstellen müssen.<sup>323</sup>

Das Marketing hat als eine der ersten Disziplinen das Phänomen Social Media erkannt und sieht darin die Chance, ihre Botschaften an relevante Zielgruppen mit relativ wenig Aufwand zu platzieren.<sup>324</sup> Mit Präsenz auf den einschlägigen Plattformen können gerade Customer-Relations exzellent gepflegt werden. Auch für die interne Kommunikation wird es zunehmend berücksichtigt.<sup>325</sup>

In Bezug auf die rechtlichen Aspekte der Kommunikation verweisen Autoren wie Hall auf die engen rechtlichen Grenzen im Zusammenhang mit der Nutzung von Social Media hinsichtlich Verletzung der Privatsphäre, der Arbeitnehmerrechte nach freier Meinungsäußerung und den Rechten an geistigem Eigentum.<sup>326</sup> Gleichzeitig verfügt die Kommunikation in den sozialen Medien über einen deutlich höheren Bewegungsfreiraum als in den klassischen Medien, die z.B. die Richtlinien des Medienrechts beachten müssen und eine juristische Intervention gegen die Inhalte der sozialen Medien nahezu aussichtslos machen.<sup>327</sup> Das bedeutet für die Unternehmen in der Krise eine **Readiness** (Vorbereitung und Krisen, um schnell online zu reagieren), **Interdisziplinarität** (fachabteilungsübergreifende Zusammenarbeit unter Zeitdruck) und **Klarheit** in der Kommunikation (verständlich und nachvollziehbar). Dazu ist es zum einen erforderlich, dass laufend die für die Stakeholder relevanten sozialen Medien in Hinblick auf Risiken/Krisen für das Unternehmen beobachtet werden (ggf. mit technischer Unterstützung wie Radian 6) und zum anderen, dass in diesen sozialen Medien im Ernstfall eine passgenaue Krisenkommunikation stattfindet.<sup>328</sup>

---

<sup>322</sup> vgl. Köhler, Krisen-PR im Internet, S. 23; Breitsprecher, in: Schulz (Hrsg.), Krisenkommunikation, S. 14.

<sup>323</sup> vgl. Höbel/Hofmann, Krisenkommunikation, S. 70; Mattl, Social Media Relations – Studie zu Erfolgsfaktoren in der Krisenkommunikation von Unternehmen im Social Web, S. 59f.

<sup>324</sup> vgl. Lipschultz, Social Media Communication, S. 7ff.

<sup>325</sup> vgl. Hirsch, in: Dörfel/Schulz (Hrsg.), Social Media in der internen Kommunikation, S. 19ff.

<sup>326</sup> vgl. Hall, in: Stewart (Hrsg.), Social Media and the Law, S. 212ff.

<sup>327</sup> vgl. hierzu und im Folgenden Manger/Wache, in: Dörfel/Schulz (Hrsg.), Social Media in der Unternehmenskommunikation, S. 189f.

<sup>328</sup> Folglich kann es ratsam sein, bereits sog. „Darksites“ für die Homepage als Kanal einzurichten, die im Krisenfall online geschaltet werden, vgl. Töpfer, in: Schmid/Lyczek (Hrsg.), Unternehmenskommunikation, S. 378; Brauer, Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, S. 507.



Dabei sind zum einen der sog. „**Streisand-Effekt**“<sup>329</sup>, der gerichtliche Klagen gegen Beiträge auf Social Media unmöglich macht, zu berücksichtigen.<sup>330</sup> Zum anderen spielt die sog. **Goliath-Falle**, die aufgrund der nachteiligen Behandlung eines einzelnen Nutzers (David) durch ein Unternehmen (Goliath) einen Zusammenschluss vieler Menschen nach sich ziehen kann, die das Image des Unternehmens nachhaltig beschädigt.<sup>331</sup>

### *Zusammenfassung*

Insgesamt bleibt festzuhalten, dass die Krisenkommunikation von Unternehmen sich von der Risikokommunikation dadurch abgrenzt, dass das Risiko eingetreten ist. Bis zu diesem Zeitpunkt versuchte das Unternehmen das mögliche Risiko kommunikativ abzuwehren. Die Krisenkommunikation wird durch verschiedene Krisenkommunikationsansätze beschrieben, um die Auswirkungen der Krise für das Unternehmen so weit wie möglich zu reduzieren. Dabei wird nach der Organisation inklusive der Verantwortung für die Kommunikation, den Kommunikationsinstrumenten und der Reaktionsmöglichkeiten sowie der Tonalität/Inhalt der Kommunikationsbotschaft unterschieden. Zusätzlich muss auch das Medium „Internet“ seit Beginn der 2000er Jahre im Krisenfall berücksichtigt werden – insbesondere dann, wenn einzelne Anspruchsgruppen (z.B. Kunden) dieses für die Kommunikation einsetzen. Während vor dem Internetzeitalter die Kommunikation einseitig von Unternehmen hin zu den Anspruchsgruppen in eine Richtung ablief, können nun die betroffenen Anspruchsgruppen direkt auf die Unternehmenskrise reagieren und somit eine wechselseitige Kommunikation zwischen den Akteuren synchron bzw. asynchron hervorrufen. Dadurch muss mit „Gegenverkehr in der Kommunikationsautobahn“ – zweite Krisenkommunikation – gerechnet werden.<sup>332</sup> Zudem erlangen die Nutzer ihre Informationen aus einer Vielzahl von Quellen bzw. erstellen ihre eigenen Online-Quellen, mit denen sie andere

---

<sup>329</sup> Benannt nach der US-Schauspielerin und Sängerin Barbara Streisand, die sich gerichtlich gegen online gestellte Aufnahmen ihres Hauses wehrte, die die Internet-Community auf den Plan rief und die Aufnahmen sich wie ein Lauffeuer im Internet verbreiten ließ – eine Klage war danach aussichtslos; Stoffels/Bernskötter, Die Goliath-Falle, S. 40.

<sup>330</sup> vgl. Höbel/Hofmann, Krisenkommunikation, S. 61.

<sup>331</sup> vgl. Stoffels/Bernskötter, Die Goliath-Falle, S. 58.

<sup>332</sup> van Ruler spricht in diesem Zusammenhang von omnidirektionaler Kommunikation, die in der strategischen Kommunikationstheorie mit berücksichtigt werden muss, vgl. van Ruler, Communication Theory: An Under-rated Pillar on Which Strategic Communication Rests, S. 370f; Utz/Schultz/Glocka, Crisis communication online: How medium, crisis type and emotions affected public reactions in the Fukushima Daiichi nuclear disaster.

zu beeinflussen versuchen (Social Influencer), was sie zu einer neuen Anspruchsgruppe zu machen scheint.<sup>333</sup> Juristische Aspekte zur Kommunikation bleiben dabei oftmals im Hintergrund.

Allgemein werden dabei die juristischen Aspekte – insbesondere verpflichtende Auflagen per Gesetz – bisher in der Krisenkommunikation wenig berücksichtigt.<sup>334</sup> Von Insolvenzkommunikation wird in der Literatur im Speziellen als Erweiterung der Krisenkommunikation – sowohl offline als auch online – unter Berücksichtigung der *InsO* bis dato nicht gesprochen.<sup>335</sup> Autoren wie Kretschmer werfen aber zu Recht die Frage auf, „wie man eigentlich pleite kommuniziert?“ und erklärt, dass mit Bezug auf die juristischen Regeln der Insolvenz die Kommunikation auch nach Stellung des Insolvenzantrags nicht einfach endet, nur weil ein „Insolvenzverwalter die Bühne betritt“.<sup>336</sup> In der Insolvenz geht es vordergründig um Glaubwürdigkeit und die Gewinnung von Vertrauen durch die relevanten Anspruchsgruppen (Mitarbeiter, Geschäftspartner, etc.) für die Managemententscheidungen und als Folge daraus auch in der Öffentlichkeit.<sup>337</sup> Die Ausgestaltung der Kommunikation spielt unter Berücksichtigung der relevanten Kommunikationspolitik für ausgewählte Aspekte der Unternehmensführung eine wichtige Rolle.

### **2.3.2 Überblick zum Stand bei den Theoriemodellen der Krisenkommunikationsforschung als Grundlage für Insolvenzkommunikation**

Die wissenschaftliche Auseinandersetzung in Zusammenhang mit der Krisenkommunikation ist in der Literatur derzeit eher weniger wissenschaftlich als vielmehr praxisorientiert mit Ratgebern, Checklisten und Leitfäden.<sup>338</sup> Somit fehlen bisher gerade im deutschsprachigen Raum weitgehend theoretische Ansätze, die verallgemeinernde Zusammenhänge aufdecken und die Ableitung grundsätzlicher Strategien aus „krisen-

---

<sup>333</sup> vgl. Freberg/Palenchar/Veil, Managing and sharing H1N1 crisis information using social media bookmarking service.

<sup>334</sup> Die Ausnahme bilden Fitzpatrick/Rubin und Tyler, die sich bei ihren Ausführungen zur Krisenkommunikation auf US-amerikanische Gesetze beziehen, vgl. Fitzpatrick/Rubin, Public relations vs. legal strategies in organizational crisis decisions; Tyler, Liability means never being able to say you're sorry: Corporate guilt, legal constraints, and defensiveness in corporate communication.

<sup>335</sup> Erste Beschreibungen finden sich bei Nagel, Ausnahmefall, S. 108.

<sup>336</sup> Kretschmer, in: Schulz (Hrsg.), Krisenkommunikation, S. 95ff.

<sup>337</sup> vgl. Ditzes/Höbel/Hofmann, Krisenkommunikation, S. 22.

<sup>338</sup> vgl. Töpfer, in: Meckel/Schmid (Hrsg.), Unternehmenskommunikation, S. 370; Löffelholz, in: Weischenberg/Kleinsteuber/Pörksen (Hrsg.), Handbuch Journalismus und Medien, S. 187f.

kommunikationsimmanenten Theorieansätzen“ ermöglichen.<sup>339</sup> Die angelsächsische Literatur wird dagegen mehr durch Fallstudien dominiert.<sup>340</sup> Die vorhandenen theoretischen Modelle setzen sich in erster Linie mit den Auswirkungen der Krise von Unternehmen auf deren Reputation, etc. auseinander. In jüngster Zeit werden diese zusätzlich vermehrt auf die Online-Krisenkommunikation übertragen und neue Modelle wie Networked Crisis Communication Model (NCC) und Social Mediated Crisis Communication Model (SMCC) entwickelt.<sup>341</sup>

Die wesentlichen und für den hier dargelegten Kontext relevanten Theoriemodelle zur Krisenkommunikation werden im Folgenden kurz dargestellt, da sie die Basis für die in Kapitel 2.3.1 genannten Richtungen der Kommunikationsansätze bilden.

Die anglo-amerikanischen „Image Making Crisis“-Theorien bauen (siehe Abbildung 17) vor allem auf der Image Restoration Theory von Benoit auf und werden zusehends nun auch durch die Situational Crisis Communication Theory von Coombs dominiert, die seit den 2000er Jahren in Richtung „Social Media Crisis Communication“-Theorien erweitert werden.<sup>342</sup>

---

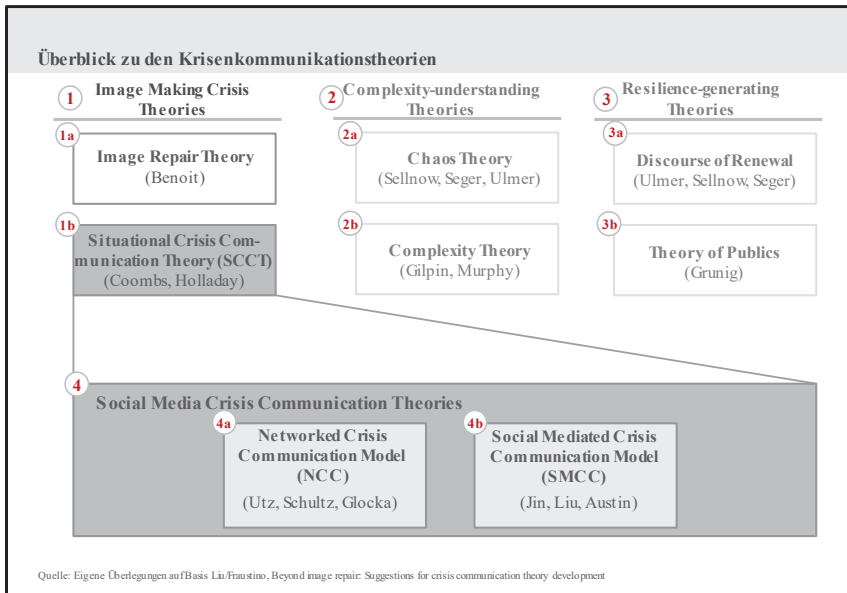
<sup>339</sup> vgl. Thießen, Organisationskommunikation in Krisen, S. 19; Maulhardt, Krisenkommunikation von Großunternehmen, S. 12.

<sup>340</sup> vgl. hierzu und im Folgenden An/Cheng, in: Coombs/Holladay (Hrsg.), The Handbook of Crisis Communication, S. 79; Coombs, Applied Crisis Communication and Crisis Management; beispielhaft auch Reber/Gower, Avow or Avoid? The Public Communication Strategies of Enron and Worldcom.

<sup>341</sup> vgl. Liu/Fraustino, Beyond image repair: Suggestions for crisis communication theory development; Die weiteren Theorieansätze „Complexity-understanding theories“ (Fokus: Auswirkungen von Social Media auf komplexe System wie Unternehmen in der Krise) und „Resilience-generating theories“ (Fokus: Social Media in der Nach-Krisen-Phase) sind darüber hinaus zu berücksichtigen, ohne dass aufgrund der hier bearbeiteten Thematik weiter auf sie eingegangen wird – siehe hierzu Liu/Fraustino, Beyond image repair: Suggestions for crisis communication theory development.

<sup>342</sup> weitere theoretische Modelle zu Krisenkommunikation und deren Verwendung in der Praxis finden sich bei An/Cheng in: Coombs/Holladay (Hrsg.), The Handbook of Crisis Communication, S. 76; Thießen, Organisationskommunikation in Krisen, S. 86.

Abbildung 17:



## Überblick zu den Krisenkommunikationstheorien

### *Image Restoration Theory (Benoit)*

Die Image Restoration Theory beschäftigt sich mit der Wiederherstellung bzw. der Veränderung des Images von Unternehmen nach einer Krise.<sup>343</sup> Bedingung für die Anwendung der Theorie ist eine vorausgegangene Attacke, für die die Organisation verantwortlich gemacht und die von den Betroffenen als offensiv empfunden wird. Dabei ist die „offensive“ Wahrnehmung durch ein „wesentliches“ Publikum entscheidend (nicht die Realität), wobei im Publikum die wesentlichen Stakeholder für die Krisenkommunikation identifiziert werden müssen.

Um das Image der Organisation zu reparieren, entwickelt Benoit fünf Strategien, wenn sich ein Unternehmen in der Krise befindet:

1. **Verneinung:** Dabei kann sich das Unternehmen auf eine einfache Verneinung (keine Durchführung der Handlung) oder Verlagerung der Verantwortung auf jemanden anderen beschränken

<sup>343</sup> vgl. hierzu und im Folgenden Benoit, Image Repair Discourse and Crisis Communication, S. 177ff; Benoit, Accounts, Excuses and Apologies – A Theory of Image Restoration Strategies, S. 63ff.

2. **Der Verantwortung ausweichen:** Verweis auf eine durch andere inszenierte Provokation, Ausschluss der Machbarkeit, Unfall oder Tätigkeit in „guter Absicht“ dienen zur Umschiffung der Organisationsverantwortung
3. **Reduktion der Auswirkungen des Vergehens:** Durch Maßnahmen zur Verbesserung bzw. Minimierung der Auswirkungen über Angriffe auf den Ankläger bis hin zur Kompensation durch Ausgleichszahlungen relativiert die Organisation den entstandenen Nachteil der Betroffenen
4. **Korrigierende Handlungen:** Mit Hilfe eines Krisenplanes wird die Krisenursache bekämpft und die Vorgehensweise zur Verhinderung zukünftiger Krisen dargestellt
5. **Entschuldigung:** Es wird für die Handlung, die zu der Krise geführt hat, eine Entschuldigung ausgesprochen.

In Abhängigkeit der Krisenart können die Strategien einzeln oder ggf. auch in Kombination eingesetzt werden. Eine empirische Überprüfung wurde durch Benoit nicht vorgenommen<sup>344</sup>, weshalb sie als Grundlage für die nun folgende Situational Crisis Communication Theory von Coombs angesehen wird.

#### *Situational Crisis Communication Theory (SCCT) (Coombs)*

Auf Basis der Attributionstheorie<sup>345</sup> und unter Berücksichtigung der Image Restoration Theory beschreibt die SCCT von Coombs die durch eine Krise mögliche Bedrohung des Rufs eines Unternehmens und daraus resultierend mögliche kommunikative Antwortstrategien. Dabei fußt die Theorie auf zwei Säulen:<sup>346</sup>

1. Eine Krise wird von den verschiedenen Stakeholdern unterschiedlich wahrgenommen und wirkt sich folglich verschieden auf die Reputation des Unternehmens aus Sicht der Stakeholder aus

---

<sup>344</sup> Weiner schlägt bei der Verwendung von ähnlichen Kategorien die Reihenfolge „Zugeständnis“, „Rechtfertigung“, „Entschuldigung“ und „Verneinung“ vor, vgl. Weiner, Judgments of Responsibility, S. 217f; McDonald/Sparks/Glendon untersuchten fünf Kategorien (von „kein Kommentar“ bis „Zugeständnis“) mit dem Ziel einer Reihenfolge auf die geringste negative Auswirkung der Stakeholder-Reaktion – ohne klare Ergebnisse, vgl. McDonald/Sparks/Glendon, Stakeholder reactions to company crisis communication and causes.

<sup>345</sup> Die Attributionstheorie beschäftigt sich mit der Art und Weise, wie Menschen Vorfälle wahrnehmen und Urteile über die Gründe – vor allem für unerwartete Vorfälle mit negativem Ausgang – fällen, vgl. Weiner, Motivationspsychologie, S. 220ff.

<sup>346</sup> vgl. Coombs, Protecting Organization Reputation During a Crisis: The Development and Application of Situational Crisis Communication Theory, S. 164ff; vgl. hierzu und im Folgenden für die Übersetzung und Zusammenfassung Thieß, Organisationskommunikation in Krisen, S. 92ff.

2. Die Wahrnehmung der Krise hängt wesentlich von der attribuierten Schuld ab, die zur Auslösung der Krise führte.

Grundsätzlich werden dazu neun Krisentypologien unterschieden, die sich in drei verschiedene Krisentypkategorien unterscheiden:<sup>347</sup>

1. **Opferkrise:** Die Organisation ist selbst Opfer der Krise (z.B. Naturkatastrophen oder böswillige Attacken) – daraus resultiert nur eine geringe Schuldzuweisung für die Krise an das Unternehmen
2. **Unfallkrise:** Durch ein unbeabsichtigtes Fehlverhalten des Managements, Störfälle oder technisch mangelhafte Produkte, die eine Rückrufaktion nach sich zogen, kam es zu einer Krise, bei der dem Unternehmen eine stärkere Schuldzuweisung zu Teil wird
3. **Vermeidbare Krise:** Zu einer Krise kam es durch grobes Fehlverhalten des Managements, durch juristische Vergehen oder durch Rückrufe aufgrund von menschlichem Versagen – eine hohe Schuldzuweisung wird daraus dem Unternehmen zugesprochen.

Die möglichen Antwortstrategien, die mit Hilfe von rhetorischen Mitteln den Unternehmensruf als auch das Stakeholder-Verhalten beeinflussen sollen, lassen sich in drei Kategorien unterteilen:<sup>348</sup>

1. **Strategien der Zurückweisung:** Die Organisation führt Beweise an, dass sie keine Schuld an der Krise trägt, da entweder keine Krisensituation vorliegt oder die Krise außerhalb des Verantwortungsbereichs der Organisation liegt
2. **Strategien der Minderung:** Im Zentrum steht die Minimierung der Krisenverantwortlichkeit, um die zurechenbare Krisenschuld so niedrig wie möglich zu halten
3. **Strategien des Wiederaufbaus:** Der verlorengegangene Ruf der Organisation soll nun gezielt wiederaufgebaut werden – diese Strategie ist nur möglich

---

<sup>347</sup> vgl. Coombs, Impact of past crises on current crisis communication, S. 270; Coombs, Ongoing Crisis Communication, 4. Auflage, S. 67f.

<sup>348</sup> vgl. Coombs, Protecting Organization Reputation During a Crisis: The Development and Application of Situational Crisis Communication Theory, S. 171f; Coombs, Ongoing Crisis Communication, S. 121ff.

durch die Übernahme der Verantwortung, vollständige Entschuldigung und Unterstützung der z.B. ermittelnden Behörden.

Die SCCT stellt sich folglich als Theorie dar, die mit Hilfe von Strategien und Richtlinien die Krisenkommunikation von Unternehmen in Abhängigkeit des Krisentyps unterstützt, um den Ruf bzw. das Image des Unternehmens (wieder)herzustellen. In Bezug auf die rechtlichen Implikationen berücksichtigt die SCCT juristische Grenzen, die die Krisenkommunikation in Abhängigkeit der Krise einschränken.<sup>349</sup> Die dazugehörigen Krisenantwortstrategien wurden ursprünglich von Fitzpatrick und Rubin entwickelt, die insbesondere die juristische Haftung für das von der Krise betroffene Unternehmen minimieren sollen.<sup>350</sup>

Mit Einzug der intensiven Nutzung von Social Media haben sich in den 2000er bzw. 2010er Jahren zwei neue, auf der SCCT aufbauende Theorien etabliert:

#### *Networked Crisis Communication Model (NCC)*

Das von Utz, Schultz und Glocka entwickelte Networked Crisis Communication Model bindet die SCCT mit ein und wendet sich an aktiv kommunizierende Unternehmen in Social Media und Offline.<sup>351</sup> Ziel ist es dabei, durch Unterscheidung des Mediums – online oder offline – die Auswirkungen von verschiedenen Krisentypen nach den klassischen Medien und Social Media auf die Öffentlichkeit zu erklären und für zukünftige Krisen den Unternehmen nutzbar zu machen. Der Schwerpunkt des Modells liegt auf der Abmilderung möglicher negativer Ergebnisse (Outcomes) – Aktionen, um von Anfang an positive soziale Effekte zu erzielen, werden vernachlässigt.

---

<sup>349</sup> vgl. Coombs, in: Botan/Hazleton (Hrsg.), Public Relations Theory II, S. 185ff.

<sup>350</sup> vgl. Fitzpatrick/Rubin, Public relations versus legal strategies in organizational crisis decisions; Tyler führt an, dass Kommunikation, die die rechtlichen Rahmenbedingungen berücksichtigt, dem Schutz der Vermögenswerte dient, vgl. Tyler, Liability means never being able to say you're sorry: Corporate guilt, legal constraints, and defensiveness in corporate communication.

<sup>351</sup> vgl. hierzu und im Folgenden Utz/Schultz/Gloeka, Crisis communication online: How medium, crisis type and emotions affected public reactions in the Fukushima Daiichi nuclear disaster; Liu/Fraustino, Beyond image repair: Suggestions for crisis communication theory development; Liu/Fraustino, Beyond image repair: Suggestions for crisis communication theory development; Schultz/Utz/Göritz, Is the medium the message? Perceptions of and reactions to crisis communication via twitter, blogs and traditional media.

### *Social Mediated Crisis Communication Model (SMCC)*

Die theoretische Grundlage für das Social Mediated Crisis Communication Model bildet die SCCT<sup>352</sup> in Kombination mit der Gerüchte-Theorie nach DiFonzo.<sup>353</sup> Durch die durch Social Media ausgelöste Veränderung der Kommunikationswege gibt es nun keine „Gatekeeper“ (z.B. via Zeitung) für die Sender – vielmehr findet die Kommunikation direkt mit den Stakeholdern statt. Diese können Gegenantworten platzieren und durch eigene Interpretationen, was die Gefahr von Gerüchten birgt, die Krisen verschärfen. Die Folge ist die Gefahr eines möglichen Kontrollverlusts des Kommunikationsprozesses für das Unternehmen.

Ziel des Modells ist es, eine Erklärung und Voraussage zu ermitteln bzw. zu treffen, wie die Öffentlichkeit (online/offline) die Informationen zur Krise weiterleitet und wie das Unternehmen am besten mit dieser kommuniziert – selbst oder über Dritte wie z.B. Blogger.

Im deutschsprachigen Raum haben sich u.a. die drei folgenden Autoren (bzw. Autorengruppen) der Theoriebildung für die Kommunikation in der Krise angenommen:

**Kunczik, Heintzel und Zipfel** haben die Krisen-PR von Unternehmen im umweltsensiblen Bereich (z.B. Chemieindustrie) theoretisch als auch praktisch untersucht und u.a. festgestellt, dass trotz der hohen Wahrscheinlichkeit einer Umweltkrise den relevanten Teilöffentlichkeiten keine Sammlung von Informationen zur Verfügung gestellt oder Maßnahmen zur Stärkung des Vertrauens in das Unternehmen unterbreitet werden.<sup>354</sup> Trotz eines Bekenntnisses zu einer offenen Kommunikationsstrategie findet eine Einbeziehung und ein Dialog mit den relevanten Anspruchsgruppen nicht statt – die theoretischen Konzepte finden mangels Berücksichtigung durch die Unternehmen keinen Einzug in die Praxis.

**Thieß** hat mit Hilfe der Strukturierungstheorie nach Giddens und in Kombination mit der SCCT nach Coombs eine Krisenkommunikationstheorie für das Krisenmanagement in Hinblick auf die Auswirkungen für die Reputation der Unternehmung

---

<sup>352</sup> Diese unterscheidet nicht zwischen der Form und der Quelle der Antwort für den Effekt der Krisenkommunikation auf die Öffentlichkeit.

<sup>353</sup> vgl. hierzu und im Folgenden Jin/Liu/Austin, Examining of Social Media in Effective Crisis Management: The Effects of Crisis Origin, Information Form, and Sources of Publics' Crisis Responses.

<sup>354</sup> vgl. hierzu und im Folgenden Kunczik/Heintzel/Zipfel, Krisen-PR, Unternehmensstrategien im umweltsensiblen Bereich.



entwickelt und diese auch empirisch überprüft.<sup>355</sup> Dazu wurde untersucht, welche Auswirkungen eine situative Kommunikationsstrategie (Botschaftsebene), eine strategische Krisenkommunikation (Gesellschaftsebene, unterteilt nach mittelbar und unmittelbar) und eine integrative Krisenkommunikation (Organisationsebene) unter Berücksichtigung des Organisations- und Krisentyps auf die Vertrauenswürdigkeit des Unternehmens als Ausdruck der Reputation hat.<sup>356</sup> U.a. konnte dabei empirisch belegt werden, dass aktive Kommunikation und mittelbare gesellschaftliche Verantwortung sich positiv und desintegrierte Kommunikation sowie mangelnde Krisenkommunikationskompetenz sich negativ auf die Vertrauenswürdigkeit des Unternehmens auswirken.<sup>357</sup> Das wertbasierte Kommunikationsmanagement von **Fuchs** beschreibt in einem Vierphasen-Modell die Erfolgsfaktoren, Werttreiber, Kennzahlen und Steuerung.<sup>358</sup> Bei den strategischen Erfolgsfaktoren werden Eigenschaften wie Glaubwürdigkeit, Authentizität, Dialogfähigkeit und richtiges Timing im Rahmen des wertbasierten Kommunikationsmanagements ermittelt, mit denen es gelingt, Mitarbeiter, Kunden, Investoren und andere Stakeholder stärker an sich zu binden. Gelingt es bei diesen Personengruppen Commitment und Loyalität zu entwickeln, steigt der Wert des Unternehmens. Die dazugehörigen Werttreiber (wie beispielsweise Storytelling) sollen das wirtschaftliche Ergebnis der Kommunikationsprozesse nachhaltig verändern und müssen in eine sinnvolle Rangfolge gebracht werden, die mit Kennzahlen untermauert wird.<sup>359</sup> Die hier dargestellten theoretischen Modelle setzen sich vor allem mit dem Ruf/Image des Unternehmens in der Krise auseinander. Durch Kommunikation versuchen sie das Vertrauen, das Commitment und die Loyalität der relevanten Anspruchsgruppen zu gewinnen.

Für den Ansatz einer Insolvenzkommunikation ist es daher essentiell, inwiefern die hier dargestellten Krisenkommunikationstheorien dafür als deren Grundlage und in welcher Zusammensetzung verwendet werden können.

Die aus der betriebswirtschaftlichen und juristischen Perspektive erfasste Begrifflichkeit „**Insolvenz**“ als Krisenart ist im Sinne der SCCT eine Kombination aus Opfer-

---

<sup>355</sup> vgl. Thießen, Organisationskommunikation in Krisen; Nolting/Thießen, in: Nolting/Thießen (Hrsg.), Krisenmanagement in der Mediengesellschaft, S.10.

<sup>356</sup> vgl. Thießen, Organisationskommunikation in Krisen, S. 189f.

<sup>357</sup> vgl. Thießen, Organisationskommunikation in Krisen, S. 301.

<sup>358</sup> vgl. hierzu und im Folgenden Fuchs, Welchen Wert schafft Kommunikation?, S. 37ff.

<sup>359</sup> vgl. Herbst, Storytelling, S. 71.

Unfall- oder vermeidbarer Krise (endogene und exogene Insolvenzgründe) – final endet sie immer in der Zahlungsunfähigkeit/Überschuldung des Unternehmens. Die Wahrnehmung der Krise in Form von Insolvenz erfolgt von den verschiedenen Stakeholdern auf unterschiedliche Weise und hängt zudem maßgeblich davon ab, wer die Verantwortung für die Ursache der Insolvenz trägt. Aus den dazugehörigen Antwortstrategien der SCCT ist es im übertragenen Sinne im Rahmen der Insolvenz sinnvoll, die Strategien des Wiederaufbaus auszuwählen. Um das Commitment der Anspruchsgruppen zu sichern, ist die Übernahme von Verantwortung für die Krise bedeutend und entsprechend steht die Zusammenarbeit mit den relevanten Stakeholdern im Vordergrund. In Bezug auf Social Media mit Hilfe des NCC-Modells ist abzuwägen, in welchem Verhältnis offline und online an die relevanten Anspruchsgruppen im Insolvenzfall kommuniziert wird. Mit Blick auf das SMCC ist es nachvollziehbar, dass alle juristischen Aspekte vom Insolvenzverwalter/Unternehmen ausgeht und nicht über Dritte an die Öffentlichkeit online kommuniziert werden. Für die freiwillige Kommunikation sind die Gatekeeper zur Sicherung des Commitments durchaus denkbar.

Mit Bezug zum theoretischen Konstrukt von Kunczik, Heintzel und Zipfel müssen im Vorfeld der Insolvenz (Phase der Insolvenzgefährdung) Informationen zur derzeitigen finanziellen Lage in Abhängigkeit der Stakeholder bereitgestellt und eine offene Kommunikationsstrategie – ohne die möglichen Sanierungschancen zu gefährden – gepflegt werden. Von Theißen kann die Botschaftsebene der Krisenkommunikation und die aktive Kommunikationsstrategie für die Theorie der Insolvenzkommunikation mit einfließen. Schließlich können die von Fuchs beschriebenen Erfolgsfaktoren für den Inhalt – Glaubwürdigkeit, Authentizität und das richtige Timing – Berücksichtigung finden.

Im Unterschied zu den o.g. Krisenkommunikationstheorien geht es bei der Insolvenz nicht mehr nur um den Ruf bzw. das Image des Unternehmens, sondern um die nackte Existenz der Unternehmung, für die eine angemessene Krisenkommunikation im Sinne einer Insolvenzkommunikation – in Abhängigkeit des (Insolvenz-)Managements – zu entwickeln ist. Die hier betrachtete Insolvenzkommunikation ist dann erfolgreich, wenn sie das Insolvenzmanagement positiv unterstützt und das Commitment der für die Fortführung des Unternehmens relevanten Anspruchsgruppen sichert. Die Krisenart Insolvenz geht also im Hinblick auf die Kommunikation deutlich weiter und be-

steht zudem aus juristisch zwingenden Auflagen gemäß der InsO und anderen gesetzlichen Vorschriften. Folglich können nur Teile der o.g. theoretischen Grundlagen für die Krisenkommunikation rund um die Insolvenz, die in Kapitel 3 beschrieben wird, genutzt werden.

### 2.3.3 Insolvenzkommunikation als strukturierte und erfolgreiche Kommunikation

Die dieser Arbeit zugrunde gelegten Definition der Insolvenzkommunikation aus Kapitel 1.1 wird im Folgenden als **strukturierte Kommunikation** näher beschrieben.

Die Insolvenzkommunikation aus juristischer Perspektive orientiert sich an der InsO. Nach § 58 InsO hat der Insolvenzverwalter im *Regelinsolvenzverfahren* dem Insolvenzgericht auf Verlangen einen Bericht über den Sachstand und die Geschäftsführung zu übermitteln. Das Kommunikationsmedium wird dabei nicht definiert, aber aufgrund der Brisanz der Angaben und Daten wird dieses in der Regel in Form eines schriftlichen Zwischenberichts<sup>360</sup> in regelmäßigen Abständen (mindestens alle drei bis sechs Monate)<sup>361</sup> übermittelt.<sup>362</sup> Daneben ist auch der Gläubigerausschuss nach § 79 Satz 1 InsO berechtigt, einzelne Auskünfte und einen Bericht über den Sachstand der Geschäftsführung zu verlangen. Da sich für den Insolvenzverwalter „die grundsätzliche und vorrangige Verpflichtung“<sup>363</sup> ergibt, das Unternehmen bis zum Berichtstermin an den Gläubigerausschuss als Einheit fortzuführen, ist die Kommunikation zu diesem Termin besonders wichtig. Nach § 156 Abs. 1 InsO hat er an diesem Datum die wirtschaftliche Lage darzulegen und den Gläubigern zu vermitteln, ob ein Erhalt des Unternehmens als Ganzes oder in Teilen zukunftsfähig ist. Dazu hat der Insolvenzverwalter persönlich zu erscheinen und mündlich zu berichten.<sup>364</sup> Ergänzt werden sollte der Vortrag durch eine schriftliche Kurzdarstellung, die unter den anwesenden Gläubigern zu verteilen ist. Schließlich hat der Insolvenzverwalter bei Masseunzulänglichkeit (In-

---

<sup>360</sup> vgl. Borchardt, in: Borchardt/Frind (Hrsg.), Die Betriebsfortführung im Insolvenzverfahren, S. 178.

<sup>361</sup> vgl. von Websky, in: Borchardt/Frind (Hrsg.), Die Betriebsfortführung im Insolvenzverfahren, S. 488.

<sup>362</sup> vgl. Frind, in: Borchardt/Frind (Hrsg.), Die Betriebsfortführung im Insolvenzverfahren, S. 72.

<sup>363</sup> von Websky in: Borchardt/Frind (Hrsg.), Die Betriebsfortführung im Insolvenzverfahren, S. 483.

<sup>364</sup> vgl. hierzu und im Folgenden von Websky, in: Borchardt/Frind (Hrsg.), Die Betriebsfortführung im Insolvenzverfahren, S. 524.

solvenz in der Insolvenz<sup>365</sup>) nach § 208 Abs. 1 InsO das Gericht unverzüglich darüber zu informieren – dies erfolgt in der Regel schriftlich.<sup>366</sup>

Auch im *Insolvenzplanverfahren* hat der Insolvenzverwalter nach § 218 Abs. 1 InsO einen – in der Regel schriftlichen – Insolvenzplan vorzulegen. Zugleich müssen die Ergebnisse/Entscheidungen über die Vorlage des Insolvenzplans nach § 252 und § 274 InsO in der Gläubigerversammlung dem Insolvenzgericht mitgeteilt werden. Im Falle einer Nicht-Erfüllung des Insolvenzplans hat nach § 262 InsO eine entsprechende Kommunikation gegenüber dem Insolvenzgericht durch den Insolvenzverwalter zu erfolgen.

Im Zuge der *Eigenverwaltung* hat der Sachwalter eine Kommunikationspflicht nach § 274 Abs. 3 InsO gegenüber dem Gläubigerausschuss und Insolvenzgericht, wenn Umstände zum Nachteil der Gläubiger festgestellt werden. Daneben hat er die Pflicht, das Masseverzeichnis (Verzeichnis der Gläubiger) zu prüfen und schriftlich zu erklären, ob dagegen Einwände bestehen (§ 281 Abs. 1. InsO). Zudem muss der Sachwalter das Insolvenzgericht nach § 285 InsO anrufen, wenn Masseunzulänglichkeit festgestellt wurde.

Der gesetzliche Rahmen der Insolvenzkommunikation auf Basis der InsO bezieht sich in erster Linie auf die Mindestkommunikation gegenüber den Verfahrensbeteiligten (Insolvenzgericht) und Gläubiger bzw. deren Institutionen in der Phase der Insolvenz. Dabei wird weder die Form noch das konkrete Medium für die Kommunikation gegenüber diesen Gruppen ausgeführt. Zudem werden die Gläubiger nicht weiter in spezifische Stakeholder wie Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten, etc. unterschieden, wie es die betriebswirtschaftliche Perspektive vornimmt. Die juristische Literatur hat erkannt, dass neben den gesetzlichen Kommunikationsanforderungen an die Verfahrensbeteiligten der Insolvenzverwalter auch die Medien, über die insbesondere die Kunden und Lieferanten informiert werden, für die Betriebsfortführung zu bedienen sind.<sup>367</sup> Diese freiwillige Insolvenzkommunikation muss auf Elemente der Risiko- und Krisenkommunikation zurückgreifen.

---

<sup>365</sup> Das bedeutet, dass die Verfahrenskosten des Insolvenzverfahrens beglichen werden können, aber nicht die darüber hinausgehenden, entstandenen Schulden im Insolvenzverfahren; vgl. Buschmann, Erfolgreiches Turnaround-Management, S.120; Ringelspacher, in: Crone/Werner (Hrsg.), Modernes Sanierungsmanagement, S. 353.

<sup>366</sup> vgl. von Websky, in: Borchardt/Frind (Hrsg.), Die Betriebsfortführung im Insolvenzverfahren, S. 560.

<sup>367</sup> vgl. Denkhaus, in: Borchardt/Frind (Hrsg.), Die Betriebsfortführung im Insolvenzverfahren, S. 25.

Für die Phase vor der Insolvenzanmeldung – insbesondere bei der Eigenverwaltung – ist eine Risikokommunikationsstrategie zu etablieren, die das mögliche Risiko der Insolvenz berücksichtigt und einem negativen Image im Falle des Eintritts entgegenwirkt. Dafür kann die Vorbereitungszeit der Kommunikation bis zu drei Wochen im Vorfeld der Insolvenz betragen. Nach dem Gang zum Insolvenzgericht muss die Krisenart „Insolvenz“ laufend entdramatisiert und die Lähmung überwunden werden, um die mögliche Fortführung des Unternehmens mit Hilfe der Insolvenz kommunikativ zu begleiten. Dazu sind die relevanten Stakeholder zu identifizieren, die durch Kommunikation einen wesentlichen Beitrag zur Fortführung – gerade wirtschaftlich – leisten können. Auch informatorisch wollen die Stakeholder auf dem Laufenden gehalten werden.

Für die Nachkrisenphase gibt es keine zwingend juristisch vorgeschriebene Kommunikation und die Nicht-Krisenkommunikation kann (freiwillig) wieder aufgenommen werden.

Im übertragenen Sinn gilt für die Insolvenzkommunikation, „dass sich durch die Vernachlässigung von Kommunikation die Krisensituation weiter zuspitzen kann und dass man auf eine potenzielle Unterstützung bei der Überwindung der Krise verzichtet, ist vielen nicht bewusst.“<sup>368</sup> Dies gilt gerade auch für die Online-Kommunikation über Social Media, in denen die „zweite Krisenkommunikation“ stattfindet und durch die als Gatekeeper agierenden Personen (z.B. externe Blogger) ein negativ-verzerrtes Bild gezeichnet werden kann. Eigene gemachte Einträge in sozialen Medien lassen sich zwar wieder löschen, aber die daran anschließende Kommunikation ist unkontrollierbar und außerhalb der Einflussmacht des insolventen Unternehmens. Umgekehrt kann eine Insolvenzkommunikation für Unternehmen in der Krise auch zu deren Vermeidung, Abschwächung oder konstruktiven Bewältigung von Krisen beitragen.<sup>369</sup> Dazu ist durchaus auch die Social-Media-Kommunikation heranzuziehen, wenn die relevante Anspruchsgruppe (z.B. Kunden) über dieses Medium besonders gut angesprochen werden kann.

Folglich ist die Umsetzung einer **Insolvenzkommunikation** erforderlich und als ein fester Bestandteil des Insolvenzmanagements zu integrieren, um den Verlauf des In-

---

<sup>368</sup> vgl. Harzer, in: Bickhoff/Blatz/Eilenberger/Haghani/Kraus (Hrsg.), Die Unternehmenskrise als Chance, S. 268.

<sup>369</sup> vgl. Vogler, in: Exler (Hrsg.), Restrukturierungs- und Turnaround-Management, S. 61.

solvenzverfahrens im Sinne einer Fortführung mit Hilfe der Insolvenz positiv und stringent zu unterstützen.

Diese wird als **strukturierte Kommunikation**<sup>370</sup> im Sinne einer geplanten und systematischen Insolvenzkommunikation im Zusammenhang mit dieser Arbeit verstanden, wenn sie sich den institutionell orientierten und dem instrumentell orientierten Krisenkommunikationsansatz bedient (siehe Kapitel 2.3.1). Damit beinhaltet sie einerseits die strukturellen Bedingungen und die organisatorische Krisenerfahrung der Organisation. Andererseits berücksichtigt sie die Aufbau- und Ablauforganisation und steuert den konkreten Einsatz der jeweiligen Kommunikationsinstrumente. Gleichzeitig muss die Insolvenzkommunikation als strukturierte Kommunikation glaubwürdig sein und Vertrauen (inklusive Durchbrechung des Cycle of distrust)<sup>371</sup> schaffen, weshalb auch der symbolisch-relational orientierte Krisenkommunikationsansatz – gerade in Hinblick auf Tonalität und Botschaften mit einfließt. Zudem hat sie sich an den Wünschen der Rezipienten zu orientieren sowie sich als abgestimmt und widerspruchsfrei darzustellen, um ein einheitliches Bild des Unternehmens abgeben zu können.<sup>372</sup> Eine klare organisatorische Verantwortung als Rolle des Kommunikators ist für die Insolvenzkommunikation festzuschreiben. Darüber hinaus definieren die Grade der Kommunikationsaktivität und -maßnahmen für die jeweiligen Phasen der Insolvenz – inklusive Kommunikationsziele, Anspruchsgruppen, Botschaften und Timing. Es wird davon ausgegangen, dass sich diese strukturierte Kommunikation positiv auf den Verlauf des Insolvenzverfahrens auswirkt. Ihre Durchführung ist analog zu Benoit bestrebt, die Auswirkungen der Insolvenz zu reduzieren und die korrigierenden Handlungen des Insolvenzmanagements kommunikativ zu unterstützen. Es wäre jedoch eine falsche Annahme, dass durch die Insolvenzkommunikation per se der Erfolg des Insolvenzverfahrens beeinflusst wird, was im nächsten Kapitel konkretisiert wird.

Als Maß für eine **erfolgreiche Kommunikation** als Teil des Insolvenzmanagements für die Fortführung des Unternehmens mit Hilfe der Insolvenz wird der „Grad der Erreichung kommunikativer Zielsetzungen bei der anvisierten Anspruchsgruppe, der ausschließlich oder überwiegend auf den Einsatz von Kommunikationsaktivitäten zu-

---

<sup>370</sup> vgl. Bergauer, Führen aus der Unternehmenskrise, S. 156.

<sup>371</sup> vgl. Achilles, Die Rolle der Kommunikation im Rahmen der Sanierung von mittelständischen Unternehmen, S. 6.

<sup>372</sup> vgl. Herbst, Unternehmenskommunikation, S. 2.

rückzuführen ist“<sup>373</sup>, beschrieben. Achilles formuliert dazu: „Je stärker sie [die Erfolgsfaktoren der Kommunikation, Anm. des Verfassers] zu einer Reduzierung der subjektiven Unsicherheit und des subjektiven Risikos der Anspruchsgruppen beitragen, umso mehr Gewicht ist ihnen bei der Ausgestaltung der Kommunikation beizulegen.“<sup>374</sup> Dazu hat er in seiner Arbeit die wesentlichen Eckpfeiler, die die **Güte der erfolgreichen Insolvenzkommunikation** bestimmen, theoretisch entwickelt:<sup>375</sup>

1. Zentrale Steuerung der Kommunikation

Um Widersprüche zu vermeiden, muss die Kommunikation abgestimmt erfolgen und auf die Ziele des Unternehmens ausgerichtet sein, um das Commitment der Anspruchsgruppen sicherzustellen. Als Voraussetzung dafür ist eine zentrale Steuerung zu implementieren

2. Deckung des Informationsbedarfs der Anspruchsgruppe

Der Informationsbedarf, der an die Unternehmen durch die Anspruchsgruppen herangetragen wird, muss sorgsam geprüft und die Antworten jeweils detailliert abgestimmt werden, um Missverständnisse zu minimieren

3. Frühzeitige und ehrliche Information

Durch eine frühzeitige und unaufgeforderte, aktive Kommunikation der relevanten Informationen wird der Verunsicherung der jeweils relevanten Anspruchsgruppe vorgebeugt. Die Informationsabgabe sollte gesteuert nach Erfassung der „ganzen“ Wahrheit erfolgen und bei Informationsmangel auch ehrlich und offen darüber berichtet werden

4. Anpassung der Kommunikation an die Empfänger

Die Kommunikation muss in Abhängigkeit der Anspruchsgruppe und deren Bedürfnisse angepasst werden, um eine Verunsicherung oder Zweifel von vornherein zu verhindern.

Die Kommunikation findet in abgestimmten Schritten statt, erfolgt im Einklang mit dem Management im Rahmen der Insolvenz und baut auf den o.g. Erfolgsfaktoren im Rahmen der Insolvenzkommunikationsstrategie auf. Wenn diese Vorgaben konsequent in Abhängigkeit der Insolvenzphase und des jeweiligen Kommunikationsziels umge-

---

<sup>373</sup> vgl. Bruhn, Kommunikationspolitik – systematischer Einsatz der Kommunikation für Unternehmen, S. 5.

<sup>374</sup> Achilles, Erfolgreiche Unternehmenssanierung, S. 295.

<sup>375</sup> vgl. Achilles, Erfolgreiche Unternehmenssanierung, S. 296 und die dort angegebene Literatur.

setzt werden, kann die Insolvenzkommunikation die positive Entwicklung insbesondere in Hinblick auf die vorläufige Fortführung mit Hilfe der Insolvenz, unterstützen.<sup>376</sup> Die Förderung des Commitments und der Loyalität der relevanten Anspruchsgruppen nimmt dann zu, wenn im Rahmen der Kommunikation Glaubwürdigkeit, Authentizität, Dialogfähigkeit und das richtige Timing zum Einsatz kommen.

---

<sup>376</sup> vgl. Fischer, in: Arlinghaus (Hrsg.), Praxishandbuch Turnaround Management, S. 239, der eine Kommunikation als gut bezeichnet, wenn sie dazu beiträgt, das Unternehmen aus der Krise herauszuführen.



### 3. Entwicklung eines Managementkonzepts der Insolvenzkommunikation

#### 3.1 Theoretischer Bezugsrahmen

Dieses Kapitel bildet die Grundlage des theoretischen Bezugsrahmens für einen hier neu zu entwickelnden konzeptionellen Ansatz einer Insolvenzkommunikation. Grund dafür ist, dass zwar Krisenkommunikationstheorien existent sind, diese aber in erster Linie auf den positiven Ruf des Unternehmens abzielen und insbesondere rechtliche Aspekte gänzlich außer Acht lassen. Bisher erfolgte keine Berücksichtigung des Erfolgs einer Krisenkommunikation in Form einer Insolvenzkommunikation, die den Grad der Erreichung kommunikativer Zielsetzungen bei den Anspruchsgruppen mit Bezug zum Management widerspiegelt. Zudem beinhalten sie keine Kommunikationsstrategie für eine in diesem Zusammenhang entwickelte Insolvenzkommunikation als strukturierte Kommunikation.

Es wird im Folgenden eine konzeptionelle Herangehensweise an die Insolvenzkommunikation vorgestellt, die sich an der **betriebswirtschaftlichen Managementlehre** orientiert.

Dazu wird unter Hinzunahme weiterer Theorien und Ansätze aus der Krisenkommunikationsforschung ein Managementkonzept entwickelt. Dabei ist im übertragenen Sinn auch von Insolvenzmanagement (siehe Kapitel 3.2.2) im Rahmen des Insolvenzverfahrens durch den Insolvenzverwalter für die Fortführung des Unternehmens auszugehen, das von der dazugehörigen Insolvenzkommunikation gefördert wird. **Im Ziel** steht somit ein eigens entwickeltes Managementkonzept der Insolvenzkommunikation als strukturierte Kommunikation, die das Insolvenzmanagement für die Fortführung des Unternehmens mit Hilfe der Insolvenz erfolgreich unterstützt.

##### 3.1.1 Betriebswirtschaftliche Managementlehre (markt- und kundenorientiert)

Als Grundlage für den hier gewählten theoretischen Ansatz zur Insolvenzkommunikation wird sich in dieser Arbeit für die „marktorientierte Unternehmensführung“ als Teil der betriebswirtschaftlichen Managementlehre entschieden.<sup>377</sup> Diese wird dem

---

<sup>377</sup> Die betriebswirtschaftliche Perspektive „Restrukturierungs- und Sanierungsmanagement“ wird hierbei für die Theorieentwicklung der Insolvenzkommunikation nicht weiter berücksichtigt. Trotzdem gibt es auch hier ers-

Begriff „Marketing“ nach Meffert gleichgesetzt und als „Leitkonzept des Managements“, anstatt nur als eine Funktionseinheit innerhalb des Unternehmens verstanden.<sup>378</sup> Daraus ergibt sich „eine marktorientierte Koordination aller betrieblichen Funktionsbereiche“<sup>379</sup> und als Folge dessen ist das Unternehmen an den Bedürfnissen nicht nur aktueller und potenzieller Kunden, sondern aller relevanten Anspruchsgruppen (Stakeholder) auszurichten.<sup>380</sup> Zu diesen zählen neben anderen in erster Linie die Mitarbeiter, Lieferanten, Wettbewerber, der Staat und die Öffentlichkeit.<sup>381</sup> In Anlehnung an Meffert/Burmann/Kirchgeorg ergibt sich die dazugehörige Kommunikation aus Sicht des kommunizierenden Unternehmens im marketingspezifischen Kontext<sup>382</sup> wie folgt:

„Kommunikation bedeutet die Übermittlung von Informationen und Bedeutungsinhalten zum Zweck der Steuerung von Meinungen, Einstellungen, Erwartungen und Verhaltensweisen bestimmter Adressaten gemäß spezifischer Zielsetzung.“<sup>383</sup>

Die zentrale Aufgabe der Kommunikation ist in der erweiterten Sichtweise als Austausch von Informationen mit den unterschiedlichen internen und externen Anspruchsgruppen des Unternehmens zu verstehen.<sup>384</sup> Je nach Anspruchsgruppe entsteht dadurch die Mitarbeiterkommunikation, die Markt- bzw. Unternehmenskommunikation, die

---

te Ansätze für das Kommunikationsvorgehen in der Krise – z.B. wird die Wichtigkeit der motivierenden und vertrauensfördernden Kommunikation betont und als fester Bestandteil des Managements verortet, vgl. Herbst, Unternehmenskommunikation, S. 334; Müller, Krisenmanagement in der Unternehmung, S. 368; Achilles, Die Rolle der Kommunikation im Rahmen der Sanierung von mittelständischen Unternehmen, S. 28; Koller, Strategische Restrukturierung und Kommunikationsmanagement, S. 25.

<sup>378</sup> vgl. Meffert, Marktorientierte Unternehmensführung im Wandel, S. 80.

<sup>379</sup> Meffert/Burmann/Kirchgeorg, Marketing Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, S. 13, S. 18, S. 44.

<sup>380</sup> vgl. Bentele/Will, in: Schmid/Lyczek (Hrsg.), Unternehmenskommunikation, S. 152.

<sup>381</sup> vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg, Marketing Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, S. 45ff und 876ff, die auch auf die Herausforderungen ökologischer, ökonomischer, technologischer, sozio-kultureller und politisch-rechtlicher Art verweisen; Herbst, Unternehmenskommunikation, S. 353.

<sup>382</sup> vgl. hierzu und im Folgenden Bruhn, Integrierte Unternehmens- und Markenkommunikation, 4. Auflage, S. 9f und die dort angegebene, vertiefende Literatur; Bruhn, Kommunikationspolitik – systematischer Einsatz der Kommunikation für Unternehmen, S. 32f; Scharf/Schubert/Hehn, Marketing, S. 390; Hajnal, in: Oltmanns/Kleinalterkamp (Hrsg.), Kommunikation und Krise, S. 63, der darauf hinweist, dass sich hierbei die Mediennutzer vom passiven Konsumenten zum Multiplikator verwandeln; Meffert/Burmann/Kirchgeorg, Marketing Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, S. 653ff, die bei Onlinekommunikation Interaktionsmodelle mit und ohne sozialen Medien hinweisen.

<sup>383</sup> vgl. Bruhn, Kommunikationspolitik – systematischer Einsatz der Kommunikation für Unternehmen, S. 3; Meffert/Burmann/Kirchgeorg, Marketing Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, S. 606.

<sup>384</sup> vgl. Bruhn, in: Backhaus/Voeth (Hrsg.), Handbuch Industriegütermarketing, S. 698.

Kundenkommunikation, etc. in Abhängigkeit des Absenders und Empfängers.<sup>385</sup> Daraus resultierend, ergibt sich der Ansatz der **integrierten Kommunikation** für Unternehmen:

„Integrierte Kommunikation ist ein Prozess der Analyse, Planung, Durchführung und Kontrolle, der darauf ausgerichtet ist, aus den differenzierten Quellen der internen und externen Kommunikation von Unternehmen eine Einheit herzustellen, um ein für die Zielgruppe der Kommunikation konsistentes Erscheinungsbild des Unternehmens bzw. eines Bezugsobjektes des Unternehmens zu vermitteln.“<sup>386</sup>

Aus der Vielzahl der Merkmale der integrierten Kommunikation finden in dieser Arbeit nur die folgenden eine besondere Berücksichtigung im Zusammenhang mit Inszenierungskommunikation:<sup>387</sup>

1. Die strategische Positionierung des Unternehmens im Kommunikationswettbewerb
2. Der Managementprozess, durch den die Kommunikationsaktivitäten analysiert, geplant, umgesetzt und kontrolliert werden
3. Zusammenführung aller internen und externen Kommunikationsinstrumente
4. Schaffung einer einheitlichen Kommunikation des Unternehmens.

Wichtig sind dabei die Vernetzung der Kommunikationsinstrumente zu den Inhalten und Botschaften (inhaltliche Kommunikation) und die Einhaltung formaler Gestaltungsprinzipien (**formale Integration**).<sup>388</sup> Parallel dazu umfasst die **zeitliche Integration** die Planung des Zusammenspiels der einzelnen Kommunikationsmaßnahmen im kurz- bis mittelfristigen Zeithorizont.

**Ziel** der integrierten Kommunikation ist es, in der Entwicklungsphase (erste Phase) die bessere Koordination der Kommunikation voranzutreiben, um in einer zweiten Phase, der Wirkungsphase, die Erreichung des Kommunikationsziels durch ein sinnvolles Zusammenwirken der Kommunikationsinstrumente mit einer „sich potenzierenden

---

<sup>385</sup> vgl. Bruhn, Integrierte Unternehmens- und Markenkommunikation, 4. Auflage, S. 11f, Public Relations sieht Bruhn als Kommunikationsinstrument und nicht als eigenständigen Teil der Unternehmenskommunikation (im Unterschied zum Ansatz von Zerfuß).

<sup>386</sup> vgl. Bruhn, Integrierte Unternehmens- und Markenkommunikation, 3. Auflage, S. 17.

<sup>387</sup> vgl. Bruhn, Kommunikationspolitik – systematischer Einsatz der Kommunikation für Unternehmen, S. 92.

<sup>388</sup> vgl. hierzu und im Folgenden Bruhn, Marketing, S. 243f; Damit konzentriert sich Bruhn auf eine konkrete Gestaltung und Realisierung von Integration – im Gegensatz zum Ansatz der „Corporate Communication“ als Teil der Gesamtstrategie rund um die Corporate Identity, vgl. Derieth, Unternehmenskommunikation, S. 168ff; Paar versucht in ihrer Arbeit beide Ansätze für Corporate Citizenship in Einklang zu bekommen, Paar, Die Kommunikation von Corporate Citizenship.

Kommunikationswirkung“ zu erreichen.<sup>389</sup> Zugleich werden als Ziel die „ökonomischen Wirkungen“ durch geringere Koordinationskosten in den Vordergrund gestellt.<sup>390</sup> Durch die Handlungen des Unternehmens als Ergebnis von Managemententscheidungen ergeben sich im Rahmen der daraus abzuleitenden Kommunikation Steuerungsmöglichkeiten zur Beeinflussung der unternehmensrelevanten Anspruchsgruppen, die durch die Kommunikation mit den verschiedenen Stakeholdern verstärkt bzw. ergänzt werden können.<sup>391</sup>

Die für die integrierte Kommunikation notwendige Kommunikationspolitik wird für diese Arbeit mit dem Einsatz der Gesamtheit aller Kommunikationsmaßnahmen und -instrumente eines Unternehmens für dessen Darstellung und dessen Leistungen gegenüber den relevanten Zielgruppen der Kommunikation und/oder relevanten Anspruchsgruppen des Unternehmens (inkl. Interaktion) einbezogen.<sup>392</sup> Ziel ist dabei, die strategische Positionierung des Unternehmens im Kommunikationswettbewerb und die Einheitlichkeit der Kommunikation zu gewährleisten.

Die integrierte Kommunikation wird bisher in erster Linie im Zusammenhang mit einer potenzierenden Kommunikationswirkung zur Steigerung des wirtschaftlichen Erfolgs des Unternehmens durch höhere Absatzzahlen und zur Generierung eines Wettbewerbsvorteils angewendet.<sup>393</sup> Somit wurde die integrierte Kommunikation bis dato noch nicht auf die Insolvenz und die dazugehörige Kommunikation allgemein übertragen.<sup>394</sup> Grundsätzlich scheint es aber nur folgerichtig, wenn der hier vorgestellte Ansatz auch für die Insolvenzkommunikation angewendet würde, um die Fortführung des Unternehmens mit Hilfe der Insolvenz zur Wiederbelebung des wirtschaftlichen Erfolgs zu unterstützen. Zwar wird vermeintlich die Entwicklungsphase kürzer ausfallen und die Wirkungsphase sich in Abhängigkeit des Insolvenzmanagements im Verlauf des Verfahrens differenzierter darstellen, aber tragende Säulen der integrierten Kommunikation wie Einheitlichkeit, Orientierung an den Anspruchsgruppen, etc. würden in einer „integrierten Insolvenzkommunikation“ analog professionell abgedeckt werden.

---

<sup>389</sup> vgl. Bruhn, Integrierte Unternehmens- und Markenkommunikation, 4. Auflage, S. 19.

<sup>390</sup> vgl. Smith, Marketing Communication: An Integrated Approach, S. 15.

<sup>391</sup> vgl. Schmid/Lyczek, in: Schmid/Lyczek (Hrsg.), Unternehmenskommunikation, S. 94.

<sup>392</sup> vgl. hierzu und im Folgenden Bruhn, Marketing, S. 199.

<sup>393</sup> vgl. Bruhn/Dahlhoff, in: Bruhn/Dahlhoff (Hrsg.), Effizientes Kommunikationsmanagement, S. 212; Einen Ansatz einer integrierten Kommunikation für die interne Kommunikation mit Praxisbezug zur Deutschen Bank gibt Dahlhoff, Integrierte Unternehmenskommunikation bei der Deutschen Bank, S. 46ff.

<sup>394</sup> vgl. Hering/Schuppener/Schuppener, Kommunikation in der Krise, S. 26.

### 3.1.2 Betriebswirtschaftliche Managementlehre (Kommunikationsmanagement)

Das Kommunikationsmanagement legt seinen Forschungsschwerpunkt auf die Bedingungen und Strukturen der Kommunikation und fokussiert sich auf den instrumentell und symbolisch-relational orientierte Kommunikationsansatz (siehe Kapitel 2.3.1).<sup>395</sup> Die verschiedenen Ansätze setzen sich mit der Reputation des Unternehmens auseinander oder betrachten Unternehmen als soziale Systeme, die die Kommunikation an ihr Umfeld hervorbringen.<sup>396</sup> Wenn ein Unternehmen in seinem Handeln und seiner Kommunikation die Präferenzen und Werte seiner Stakeholder berücksichtigt, besteht eine höhere Chance, ein positives Bild zu erzeugen und das Wohlwollen der Anspruchsgruppe zu sichern.<sup>397</sup> Der durch Social Media eingeleitete Wandel bedeutet für die Unternehmen, dass das Kommunikationsmanagement zusätzlich über die verschiedenen sozialen Medien organisiert und betrieben werden muss, in denen sich die für sie relevanten Anspruchsgruppen bewegen.<sup>398</sup>

Die Bezugsgruppen mit ihren Zielpersonen der Kommunikation befinden sich auch innerhalb der betrachteten Organisation.<sup>399</sup> Dabei ist ein Kommunikationsprozess zu etablieren, der zwischen einem Sender und Empfänger stattfindet und entweder direkt oder indirekt mit Hilfe von Medien in formeller bzw. informeller Art und Weise abläuft.<sup>400</sup>

Für das hier im Zusammenhang mit dieser Arbeit relevante **Kommunikationsmanagement in Krisen** lässt sich die von Zerfaß entwickelte Theorie der Unternehmenskommunikation sinnvoll integrieren.<sup>401</sup> Die Krisenkommunikation stellt in diesem Zusammenhang einen Teilbereich der Unternehmenskommunikation dar und umfasst all jene Kommunikationsmaßnahmen im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit eines Unter-

---

<sup>395</sup> vgl. Löffelholz/Schwarz, in: Thießen/Nolting (Hrsg.), Krisenmanagement in der Mediengesellschaft, S. 22; Kastens, in: Kastens/Busch (Hrsg.), Handbuch Wirtschaftskommunikation, S. 72f.

<sup>396</sup> vgl. Lies, Public Relations als Machtmanagement; Luhmann, Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie.

<sup>397</sup> vgl. Schmid/Lyczek, in: Meckel/Schmid (Hrsg.), Unternehmenskommunikation, S. 83ff; Zerfaß, in: Piwinger/Zerfaß (Hrsg.), Handbuch Unternehmenskommunikation, S. 21, der in diesem Zusammenhang von einer Inszenierungsstrategie spricht.

<sup>398</sup> vgl. Hasenbeck/Kranz/Gutzmer, in: Oltmanns/Kleinaltenkamp/Ehret (Hrsg.), Kommunikation und Krise, S. 140f.

<sup>399</sup> vgl. Schneider/Retzbach, in: Maier/Schneider/Retzbach (Hrsg.), Psychologie der internen Organisationskommunikation, S. 5; Scherler, Management der Krisen-Kommunikation, S. 78.

<sup>400</sup> vgl. Schneider/Retzbach, in: Maier/Schneider/Retzbach (Hrsg.), Psychologie der internen Organisationskommunikation, S. 8 und S. 19ff; Schmid/Lyczek, in: Meckel/Schmid (Hrsg.), Unternehmenskommunikation, S. 68.

<sup>401</sup> vgl. Zerfaß, Unternehmensführung und Öffentlichkeitsarbeit, S. 11, die sich auf den methodischen Konstruktivismus und die Strukturierungstheorie von Giddens stützen.

nehmens, die insbesondere der Bewältigung von Krisen dienen.<sup>402</sup> Diese Krisenkommunikation als Teil der Unternehmenskommunikation kann auch für die Insolvenz als eigene Krisenart angewendet werden. Daraus resultierend muss die Unternehmensführung (bisherige Geschäftsführung bzw. Insolvenzverwalter) und deren Unternehmenskommunikation als Insolvenzkommunikation etabliert werden. Das Zusammenspiel der wechselnden Geschäftsführung – vom bisherigen Management und ab Insolvenzanmeldung vom Insolvenzverwalter einerseits und der möglicherweise wechselnden Unternehmenskommunikation – von der bisherigen Unternehmenskommunikation zur ggf. externen Kommunikationsberatung andererseits, ist dabei besonders mit einzubeziehen.

### 3.2 Ansatz einer Insolvenzkommunikation bei Fortführung mit Hilfe der Insolvenz

In diesem Kapitel wird in Grundzügen das Konzept der „**Integrierten Kommunikation**“<sup>403</sup> als Teil des Managements dargelegt. Dabei wird aus der betriebswirtschaftlichen Position argumentiert und „die Perspektive des kommunizierenden Unternehmens“ eingenommen.<sup>404</sup> Kommunikation versteht sich in Bezug auf Management als ein eigenständiges und professionell einzusetzendes Instrument moderner Unternehmensführung.<sup>405</sup> Zugleich wird eine Anpassung für die dazugehörige Kommunikationsplanung im Rahmen der Krisenart Insolvenz vorgenommen. Ziel ist es hierbei, die integrierte Kommunikation auf die Insolvenz in Form einer **Insolvenzkommunikation** als strukturierte Kommunikation zu übertragen und für die Fortführung mit Hilfe der Insolvenz auszuarbeiten. Dazu wird in Hinblick auf die Unternehmenskommunikation auch der Ansatz des Kommunikationsmanagements berücksichtigt. Das dazugehörige Management wird in diesem Zusammenhang als **Insolvenzmanagement**<sup>406</sup> auf Basis des Restrukturierungs-/Sanierungsmanagements definiert.<sup>407</sup>

---

<sup>402</sup> vgl. Hering/Schuppener/Schuppener, Kommunikation in der Krise, S. 40.

<sup>403</sup> In der Betriebswirtschaftslehre nimmt nach Meinung von Bruhn der Begriff „Integration“ (z.B. integriertes Management) eine zentrale Rolle ein, wodurch auch der Begriff „integrierte Kommunikation“ berücksichtigt werden muss, vgl. Bruhn, Kommunikationspolitik – systematischer Einsatz der Kommunikation für Unternehmen, S. 87.

<sup>404</sup> vgl. Bruhn, Integrierte Unternehmens- und Markenkommunikation, 4. Auflage, S. 60.

<sup>405</sup> vgl. Bruhn, Kommunikationspolitik – systematischer Einsatz der Kommunikation für Unternehmen, S. 27.

<sup>406</sup> In den Rechtswissenschaften wird anstatt von Insolvenzmanagement von Betriebsfortführung gesprochen, durch die die leistungswirtschaftliche Sanierung des Unternehmens gesichert werden soll – andernfalls droht

### 3.2.1 Aufbau eines Ansatzes der Insolvenzkommunikation mit Hilfe der Theorien/Ansätze der Krisenkommunikation

Als Grundlage für den Aufbau eines Insolvenzmanagements mit einer Insolvenzkommunikation dient die Studie von Sutton/Callahan. Diese hat sich mit den Auswirkungen von vier Silicon-Valley-Unternehmen beschäftigt, die Insolvenz nach dem sog. US-amerikanischen Verfahren nach Chapter 11 USBC, das eine Restrukturierung des Unternehmens im Rahmen des Insolvenzverfahrens in Eigenverwaltung vorsieht, angemeldet haben.<sup>408</sup> Dabei ist u.a. herausgearbeitet worden, dass sich verschiedene negative Reaktionen der betroffenen Anspruchsgruppen, die von der angestrebten Loslösung vom Unternehmen über die Reduktion der Leistungen bis hin zur Verhandlung vorteilhafter Verträge durch die Bezugsgruppen im Organisationsumfeld des Unternehmens bei Insolvenzanmeldung reichen.

Für diese Arbeit werden die benannten negativen Reaktionen der Anspruchsgruppen auf insolvente deutsche Unternehmen bei der Fortführung des Unternehmens mit Hilfe der Insolvenz projiziert. Dem Chapter 11 USBC entsprechend ähnlich ist in Hinblick auf die Fortführung des Unternehmens im Rahmen der Insolvenz (Restrukturierungsvariante B). Der Unterschied ist zum einen darin zu sehen, dass es im US-Insolvenzrecht keinen Insolvenzverwalter für die Fortführung gibt und zum anderen darin, dass das verbleibende Management in der eigenverwalteten Fortführung nicht zwingend an rechtliche Rahmenbedingungen gebunden ist (siehe Kapitel 2.1.1). Somit geht es hier im Kern darum, ein **Insolvenzmanagement** mit einer **Insolvenzkommunikation** durch den Insolvenzverwalter aufzubauen, um die negativen Reaktionen der verschiedenen Anspruchsgruppen und die sich daraus ergebenden Nachteile für eine Fortführung des Unternehmens mit Hilfe der Insolvenz **erfolgreich** zu eliminieren oder zumindest zu reduzieren (erfolgreiche Insolvenzkommunikation).

Kennzeichnend für die Restrukturierungsvariante B ist im Wesentlichen die stark eingeschränkte Handlungsfähigkeit des Unternehmens nach Anmeldung der Insolvenz

---

die Liquidation, vgl. Voigt-Salus, in: Mohrbutter/Ringstmeier (Hrsg.), Handbuch Insolvenzverwaltung, S. 1148ff.

<sup>407</sup> vgl. Hauschildt/Grape/Schindler, Typologien von Unternehmenskrisen im Wandel, S. 8, die nach dem Antrag auf Insolvenzeröffnung von Insolvenzmanagement und nicht mehr von Krisenmanagement sprechen; Krystek/Moldenhauer, Handbuch Krise- und Restrukturierungsmanagement, S. 171f.

<sup>408</sup> vgl. hierzu und im Folgenden Sutton/Callahan, The stigma of bankruptcy: Spoiled organizational image and its management, S. 405ff.

und die Verpflichtung, den Zeitdruck schnell zu reduzieren,<sup>409</sup> um eine Fortführung des Unternehmens anstatt durch das (bisher) erfolglose Management durch den Insolvenzverwalter voranzutreiben.

Folglich bedarf es einer konzeptionellen Ergänzung der integrierten Kommunikation (inklusive des Kommunikationsplanungsprozesses) zur einem Ansatz einer Insolvenzkommunikation für die Fortführung mit Hilfe der Insolvenz nach deutschem Insolvenzrecht. Deren Bausteine sind zum einen hinsichtlich des Kommunikationsziels und zum anderen hinsichtlich der Kommunikationsstrategie, die den Kommunikator, die Kommunikationszielgruppe, die Kommunikationsbotschaft, die Kommunikationsmaßnahmen und -instrumente sowie das Kommunikationstiming umfasst, zu erweitern.<sup>410</sup> Zudem wird der Kommunikationserfolg in diesem Zusammenhang für die Insolvenzkommunikation näher dargelegt.

Um den Ansatz einer Insolvenzkommunikation detaillierter zu beschreiben, werden zusätzlich verschiedene Theorien bzw. Ansätze, die die einzelnen o.g. Bausteine ergänzen, miteinbezogen. Dabei werden zusätzlich die gesetzlichen Richtlinien (insbesondere InsO) als Rahmenbedingungen berücksichtigt, die den hier entwickelten Ansatz einer Insolvenzkommunikation ergänzen bzw. begrenzen.

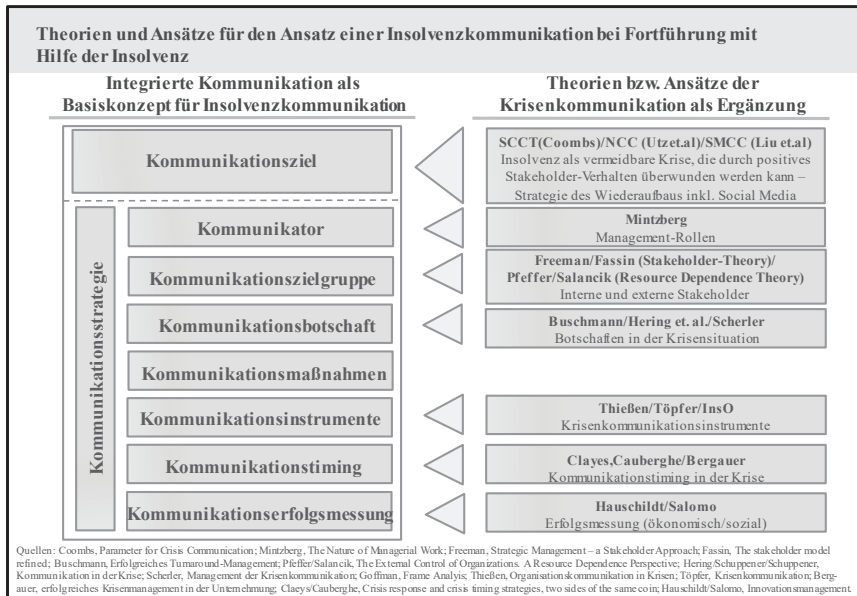
---

<sup>409</sup> vgl. Achilles, Erfolgreiche Unternehmensanierung, S. 168.

<sup>410</sup> vgl. Bruhn, Kommunikationspolitik – systematischer Einsatz der Kommunikation für Unternehmen, S. 224ff, wobei das Element Kommunikationsareal hier vernachlässigt wird, da es nur individuell auf jede einzelne Insolvenz angewendet werden kann; ähnliche Darstellung findet sich auch bei Hering/Schuppener/Schuppener, Kommunikation in der Krise, S. 147f, die die Kommunikationsstrategie explizit auf die Krise beziehen.



Abbildung 18:



Theorien und Ansätze für den Ansatz einer Insolvenzkommunikation bei Fortführung mit Hilfe der Insolvenz

Wie in Abbildung 18 dargestellt, wird der Ansatz einer Insolvenzkommunikation mit der SCCT von Coombs für das **Kommunikationsziel** konkretisiert. Die Insolvenz – als eine eigene Krisenart verstanden – stellt sich aus Sicht der verschiedenen Anspruchsgruppen im hier betrachteten Zusammenhang als eine *vermeidbare Krise* dar, da das Management aus ihrer Sicht grobe Fehlentscheidungen getroffen hat, die das Unternehmen in die Insolvenz durch Zahlungsunfähigkeit oder Überschuldung getrieben haben. Ihnen wird die Hauptschuld an der Insolvenz gegeben. Um das Stakeholder-Verhalten positiv zur Unterstützung für die Fortführung des Unternehmens in der Insolvenz zu gewinnen, steht eine gute Reputation bei allen Zielgruppen im Vordergrund.<sup>411</sup> Gleichwohl hat sie bei den Kunden, Lieferanten, Mitarbeitern und sonstigen Stakeholdern einen hohen Stellenwert, da durch den guten Ruf das wirtschaftliche

<sup>411</sup> Fearn-Banks weist in diesem Zusammenhang darauf hin, dass Unternehmen mit Plänen zu Krisenmanagement und Krisenkommunikation laut Research besser durch (aufgrund eines höheren Images) die Krise kommen als Unternehmen, die so etwas nicht haben, vgl. Fearn-Banks, Crisis Communication, S. 4.

Überleben des Unternehmens auch in der Insolvenz gesichert wird. Die Insolvenz-kommunikation im Kontext der Reputation bietet daher die aktivsten und direktesten Möglichkeiten, Wahrnehmungen bei allen Zielgruppen nachhaltig zu beeinflussen und dadurch auch deren Vertrauen sowie Commitment für die erfolgreiche Unternehmensfortführung zu fördern. Die Social Media-Erweiterung der SCCT hin zu NCC Modell und SMCC wird im Kommunikationsziel zudem zusätzlich berücksichtigt. Dabei werden die Online-/Offline-Kommunikation für die Krisenart Insolvenz (NCC Model) und die Quellen der Kommunikation (SMCC) mit berücksichtigt.

Für die **Kommunikationsstrategie** werden mit relevantem Bezug zur Insolvenz die folgenden Strategietypen mit in die Theorie einfließen.<sup>412</sup>

Um die negativen Reaktionen der Bezugsgruppen nach Sutton/Callahan für die Insolvenz möglichst gering zu halten und zumindest vorläufig eine Fortführung des insolventen Unternehmens<sup>413</sup> nicht zu gefährden, sind zum einen die **Kontaktanbahnungsstrategie**, deren Ziel die Gewinnung bestimmter Anspruchsgruppe (z.B. Öffentlichkeit, Kunden) zur Dokumentation von Kompetenz (Glaubwürdigkeit) außerhalb des eigenen Unternehmens ist, für die Kommunikationsstrategie in der Insolvenz zu berücksichtigen.<sup>414</sup> Zum anderen fließt die **Beziehungspflegestrategie** mit ein, die als Ziel den Aufbau von Vertrauen mit Hilfe des persönlichen Dialogs mit den ausgewählten Anspruchsgruppen verfolgt. Für die Aufklärung rund um die rechtlichen Rahmenbedingungen ist zusätzlich eine **Informationsstrategie** mit einzubeziehen, die als Ziel die Erhöhung des Wissensstandes rund um die rechtlichen Konsequenzen und die weiteren Verfahrensschritte im Rahmen der Insolvenz verfolgt.

Zudem wird übergreifend auch die *Strategie des Wiederaufbaus* zur Wiederherstellung des verloren gegangenen Unternehmensrufs aus der SCCT für die Insolvenz mit leichter Abwandlung berücksichtigt. Um das Commitment der Anspruchsgruppen zu sichern, steht die gute Zusammenarbeit mit den für die Fortführung relevanten Stakeholdern im Vordergrund. Die Verantwortung für die Insolvenz kann jedoch nicht durch den Insolvenzverwalter übernommen werden, da er schlichtweg für die Ent-

---

<sup>412</sup> vgl. Bruhn, Marketing, S. 212; Sutton/Callahan, The stigma of bankruptcy: Spoiled organizational image and its management, S. 405ff.

<sup>413</sup> Für die anderen Restrukturierungsvarianten ist die dazugehörige Kommunikation als Spezialgebiet der Krisenkommunikation entsprechend anzupassen, vgl. Specovius, in: Flöther (Hrsg.), Handbuch zum Konzerninsolvenzrecht, S. 84.

<sup>414</sup> vgl. hierzu und im Folgenden Bruhn, Kommunikationspolitik, 7. überarbeitete Auflage, S. 249.

wicklung bis zur Insolvenz nicht verantwortlich ist. Er kann stattdessen die Kommunikation nach der „Stunde null“ vorantreiben, um den verlorengegangenen Ruf des Unternehmens wiederherzustellen und somit die Fortführung der Unternehmung im Rahmen der Insolvenz zu unterstützen.

Im Ziel stellen Glaubwürdigkeit, Vertrauensbildung und Information die wesentlichen Säulen für die Insolvenzkommunikationsstrategie dar, um die Fortführung des Unternehmens mit Hilfe der Insolvenz zu gewährleisten.

Mit Bezug zur Stakeholder-Theory nach Freeman und den dazugehörigen Ergänzungen nach Fassin, der die relevanten Zielgruppen für die Überwindung der Krisen näher beschreibt, werden die in der Regel für die Fortführung des insolventen Unternehmens relevanten **Kommunikationszielgruppen** in dem hier entwickelten Ansatz erfasst.<sup>415</sup>

Die Kommunikationsbotschaft mit den Schwerpunkten „Inhalt“, „Tonalität“ und „Konfliktstrategie“ für die Fortführung des Unternehmens mit Hilfe der Insolvenz folgt den Ansätzen zu den Botschaften in Krisensituationen von Buschmann (Inhalt), Hering/Schuppener/Schuppener (Tonalität) und Scherer (Konfliktstrategie).

Für die **Kommunikationsinstrumente** wird auf die Ansätze von Thießen und Töpfer (Kommunikationsmanagement) für die Krisenkommunikationsinstrumente zurückgegriffen. Dabei werden auch die gesetzlichen Vorgaben aus der InsO für die notwendigen Kommunikationsinstrumente explizit berücksichtigt.

In Bezug auf das **Kommunikationstiming** in der Insolvenz wird sich erstrangig auf die Ausführungen von Bergauer gestützt. Zusätzlich fließen die Gedanken von Claeys/Cauby mit ein, die sich mit dem Unternehmensruf nach der Krise in Bezug auf die Krisenreaktionszeit beschäftigt haben.

Für die Kommunikationserfolgsmessung wird auf den Ansatz von Hauschildt/Salomo für die Erfolgskontrolle bei Innovationen zurückgegriffen.<sup>416</sup> Dieser berücksichtigt neben den ökonomischen Effekten u.a. auch systembezogene Effekte wie soziale Effekte aus dem Nicht-ökonomischen Bereich.

---

<sup>415</sup> vgl. Freeman, Strategic Management: A Stakeholder Approach, S. 43ff; Fassin, The stakeholder model refined, S. 113ff; für den Ansatz in der Krisenkommunikation vgl. Steinke, Kommunikation in der Krise, S. 30; auch Pfeffer/Salanczik's Resource-Dependence-Theory wird mit berücksichtigt, vgl. Pfeffer/Salancik, The External Control of Organizations. A Resource Dependence Perspective.

<sup>416</sup> vgl. hierzu und im Folgenden Hauschildt/Salomo, Innovationsmanagement, 5. Auflage, S. 342ff; siehe auch Weiber/Pohl, Innovation und Marketing, S. 242f.

Um die Insolvenzkommunikation für die Fortführung mit Hilfe der Insolvenz weiter zu spezifizieren, werden zusätzlich theoretische Ansätze bzw. statistische Daten aus anderen Veröffentlichungen integriert, um die Insolvenzkommunikationsstrategie detaillierter auszugestalten. Dazu wurden diese vom Autor der Arbeit teilweise erweitert oder in eine neue Beziehung zur Insolvenz mit dem Ziel gesetzt, die wesentlichen Parameter für eine erfolgreiche Kommunikationsstrategie für die Fortführung mit Hilfe der Insolvenz zu identifizieren.

Zunächst werden nun komprimiert die wesentlichen Maßnahmen des Insolvenzmanagements nach der Insolvenzanmeldung für die Fortführung des Unternehmens vorgestellt. Im Anschluss daran wird die Kommunikationsstrategie für die Insolvenzkommunikation dargelegt, die eine mögliche Fortführung des Unternehmens mit Hilfe der Insolvenz am besten aus Sicht der Theorie unterstützt.

### **3.2.2 Maßnahmen im Rahmen des Insolvenzmanagements als Voraussetzung für die Insolvenzkommunikation**

#### *Maßnahmen im Rahmen des Insolvenzmanagements als Voraussetzung für die Kommunikation*

Mit Bestellung des Insolvenzverwalters durch das Insolvenzgericht geht die „Geschäftsführung“ auf diesen über.<sup>417</sup> Nach Betreten der Geschäftsräume des Schuldners ist er angehalten, sich einen ersten Überblick zu verschaffen und grundsätzlich an der Betriebsfortführung mitzuwirken. Dabei steht die Reorganisation im Sinne einer betriebswirtschaftlichen Sanierung im Insolvenzverfahren im Vordergrund.<sup>418</sup> Für die ersten Maßnahmen wurden aus Mangel an gesetzlichen Vorgaben u.a. als Leitplanken die „Heidelberger Leitlinien“<sup>419</sup> entwickelt, die insbesondere Leistungen betriebsnotwendiger Lieferanten für die Fortführung absichern. Grundsätzlich stehen dem Insolvenzverwalter für die Fortführung folgende Optionen aus dem betriebswirtschaftlichen

---

<sup>417</sup> vgl. hierzu und im Folgenden Borchardt, in: Borchardt/Frind (Hrsg.), Die Betriebsfortführung im Insolvenzverfahren, S. 127ff; siehe auch § 35 -37 InsO zum Wegfall der Verfügungsbefugnis des Schuldners.

<sup>418</sup> vgl. Gless, Unternehmenssanierung, S. 45, der auf die unterschiedliche Sprachregelung zwischen den Wirtschaftswissenschaften (Sanierung) und den Rechtswissenschaften (Reorganisation) verweist; Bergauer, Erfolgreiches Krisenmanagement in der Unternehmung, S. 10.

<sup>419</sup> vgl. Anhang Teil V, in: Borchardt/Frind (Hrsg.), Die Betriebsfortführung im Insolvenzverfahren, S. 848ff.

Sanierungsmanagement<sup>420</sup> für das **Insolvenzmanagement**<sup>421</sup> des Unternehmens zur Verfügung.<sup>422</sup>

### *1. Leistungswirtschaftliche Maßnahmen:*<sup>423</sup>

Die Sanierungsmaßnahmen beziehen sich auf die Prozessabläufe der Wertschöpfungsstufen des Unternehmens und betreffen die folgenden Organisationseinheiten:

*1.a Verwaltung:* Ausrichtung an schlanken Kostenstrukturen mit Fokus auf Outsourcing

*1.b Personal:* Personalanpassungen (inkl. Interessensausgleich und Sozialplan) sowie die mögliche Einrichtung einer BQG<sup>424</sup>

*1.c Produktion:* Einführung moderner Kosten-Leistungs-Rechnungen z.B. Target Costing

*1.d Einkauf:* Sicherstellung der Lieferfähigkeit, Stundung/Verzicht von Forderungen bei Lieferanten und Anpassung der Materialaufwandsquote

*1.e Vertrieb:* Verbesserung der Kunden- und Marktorientierung, Verbesserung des Marktauftritts, Einbindung der Kunden durch Kommunikation, Optimierung des Working Capitals und Reduzierung der Abhängigkeit von einzelnen Großkunden

---

<sup>420</sup> vgl. zur Begriffsunterscheidung zur Restrukturierung/Turnarounnd auch Hess, in: Siegart (Hrsg.), Meilensteine im Management, Band 2, Restrukturierungen und Turnarounds, S. 319; Kraus/Haghani, in: Bickhoff/Blatz/Eilenberger/Haghani/Kraus (Hrsg.), Die Unternehmenskrise als Chance, S. 18; Clasen, möchte die Begriffe Turnaround und Restrukturierung getrennt wissen, vgl. Clasen, Turnaround Management für mittelständische Unternehmen, S. 144; Burtcher sieht dagegen die Begriffe Turnaround und Sanierung als synonym an - vgl. Burtcher, Wertorientiertes Krisenmanagement, S. 64.

<sup>421</sup> Michels sieht darüber hinaus auch noch Sanierungsmanagement außerhalb des Insolvenzverfahrens, was hier aufgrund der Restrukturierungsvariante nicht weiter berücksichtigt wird, vgl. Michels, in: Arlinghaus (Hrsg.), Praxishandbuch Turnaround Management, S. 11ff; Keusgen, in: Arlinghaus (Hrsg.), Praxishandbuch Turnaround Management, S. 75ff, der die Sanierung über einen vorbereiteten Sanierungsplan bei Insolvenzanmeldung beschreibt (siehe Variante D); Rattunde, in: Brühl/Göpfert (Hrsg.), Unternehmensrestrukturierung, S. 424; Drukarczyk, in: Hommel/Knecht/Wohlenberg (Hrsg.), Handbuch Unternehmensrestrukturierung, S. 294; Krystek/Lentz, Erfolgreiche Insolvenzsanieung, S. 768; Krystek/Moldenhauer, in: Krystek/Moldenhauer (Hrsg.), Handbuch Krisen- und Restrukturierungsmanagement, S. 171f; Uhlenbruck, in: Krystek/ Moldenhauer (Hrsg.), Handbuch Krisen- und Restrukturierungsmanagement, S. 259ff; Seefelder, Unternehmenssanierung, S. 117ff.

<sup>422</sup> in Anlehnung an Geiwitz, der diese Maßnahmen für den Insolvenzplan darstellt, was, aber auch allgemein Gültigkeit hat, vgl. Geiwitz, in: Buth/Hermanns (Hrsg.), Restrukturierung, Sanierung, Insolvenz, S. 648ff.

<sup>423</sup> vgl. Feldbauer-Durstmüller, Sanierungsmanagement, S.129; Kraus/Gless, in: Buth/Hermanns (Hrsg.), Restrukturierung, Sanierung, Insolvenz, S. 102; Gless, Unternehmenssanierung, S. 44f.

<sup>424</sup> vgl. Zander, in: Buth/Hermanns (Hrsg.), Restrukturierung, Sanierung, Insolvenz, S. 667ff.

## 2. Finanzwirtschaftliche Maßnahmen.<sup>425</sup>

Dringlichstes Gebot im Rahmen von Sofortmaßnahmen ist die Verhinderung der Zahlungsunfähigkeit im Insolvenzeröffnungsverfahren („Insolvenz in der Insolvenz“), wobei die nachfolgenden Möglichkeiten für den Zeitraum nach Anmeldung der Insolvenz naheliegen:

### 2.a Sanierungseffekte aus dem Insolvenzrecht:

Massekredit zur Fortführung des Geschäftsbetriebs, Vorfinanzierung des Insolvenzgelds

### 2.b Eigenkapitalerhöhung:

Ansprache von Alteigentümern, Gläubigern (inkl. Debt-Equity-Swap) oder Management Buy-out – bei negativem Bescheid: neue, externe Investoren

### 2.c Fremdkapitalerhöhung:

Erhöhung der Kreditlinien bzw. neuer Kredite durch Bereitstellung neuer Sicherheiten oder Bürgschaften der bisherigen Gesellschafter

Darüber hinaus ergeben sich aus dem Insolvenzrecht nach Anmeldung der Insolvenz zwei besondere Möglichkeiten aus dem Vertragsrecht, die Fortführung des Unternehmens durch finanzielle Entlastungen voranzutreiben.<sup>426</sup>

1. Kurzfristige Beendigung von für das Unternehmen nachteiligen Mietverträgen nach § 108ff InsO
2. Verkürzte Kündigungsfristen für Mitarbeiterverträge gemäß § 113 InsO nach Eröffnung des Insolvenzverfahrens

Die hier aufgeführten Maßnahmen des Insolvenzmanagements müssen in Abhängigkeit der jeweiligen individuellen Situation des Unternehmens nach der Insolvenzanmeldung wohl überlegt und in der Regel miteinander kombiniert werden. Dazu ist dann **allgemein** die Insolvenzkommunikation als strukturierte Kommunikation und als Teil des Managements mit den jeweils betroffenen Anspruchsgruppen zu konkretisie-

---

<sup>425</sup> vgl. Böckenförde, Unternehmenssanierung, S. 7ff; Seefelder, Unternehmenssanierung, S. 28; Groß, in: Groß/Bohner (Hrsg.), Interim Management, S. 1, der Unternehmen in der Krise als grundsätzlichen Gegenstand von Sanierungen beschreibt.

<sup>426</sup> vgl. Henkel, in: Borchardt/Frind (Hrsg.), Die Betriebsfortführung im Insolvenzverfahren, S. 221ff; Götsch, in: Borchardt/Frind (Hrsg.), Die Betriebsfortführung im Insolvenzverfahren, S. 280ff; weitere juristische Maßnahmen für die Fortführung des Unternehmens durch den Insolvenzverwalter finden sich bei Voigt-Salus, in: Mohrbutter/Ringstmeier (Hrsg.), Handbuch Insolvenzverwaltung, S. 1177ff.

ren, um mit deren Unterstützung die Fortführung des Unternehmens mit Hilfe der Insolvenz zu sichern.

### 3.2.3 Entwicklung einer Kommunikationsstrategie für die Insolvenz

Der Ansatz der integrierten Kommunikation beschreibt als einen ersten Schritt einen Kommunikationsplanungsprozess, der neben anderen Aspekten die Festlegung einer Kommunikationsstrategie vorsieht.<sup>427</sup>

#### *Kommunikationsplanungsprozess für die Insolvenz*

Für die Insolvenz bedarf es der Planung eines adäquaten Insolvenzmanagements und einer dazugehörigen Insolvenzkommunikation als strukturierte Kommunikation. Dabei ist für sie von besonderer Bedeutung, wie spätestens kurz nach Insolvenzanmeldung kommuniziert wird, da im Falle der Fortführung des Unternehmens im und nach dem Insolvenzverfahren viel Vertrauen in das Unternehmen und dessen Ruf zerstört werden kann. Mangelndes Commitment (in Abhängigkeit des Involvements<sup>428</sup>) der für die Fortführung relevanten Anspruchsgruppen sind die Folge.

Deshalb steht für die Planung der Insolvenzkommunikation die Wahrnehmung des gesamten kommunikativen Auftritts als Einheit im Rahmen einer **Gesamtkommunikationsstrategie**<sup>429</sup> mit dem Ziel der Fortführung des Unternehmens im Vordergrund. Dies soll durch Wiederherstellung des Unternehmensrufs und der Sicherung/Erhöhung des Commitments der relevanten Stakeholder erreicht werden. Die Strategie definiert dabei den Schwerpunkt der kommunikativen Unternehmensaktivität und nimmt eine Auswahl an zentralen Kommunikationsinstrumenten inklusive deren Zusammenspiel (Kommunikations-Mix) und des dazugehörigen Managements innerhalb des Unternehmens vor.

---

<sup>427</sup> vgl. Bruhn, Kommunikationspolitik – systematischer Einsatz der Kommunikation für Unternehmen, S. 50.

<sup>428</sup> Es wird zwischen hohem und niedrigem Involvement als Ich-Beteiligung unterschieden; hohes Involvement steht im Zusammenhang mit hohen Emotionen, während niedriges Involvement mit stark rationalem Verhalten verbunden ist – das Commitment im Sinne des Engagements für das Unternehmen steigt mit richtiger Ansprache der Adressaten in Abhängigkeit ihres Involvements; vgl. Kroeber-Riel/Weinberg/Gröppel-Klein, Konsumentenverhalten, S. 412.

<sup>429</sup> vgl. hierzu und im Folgenden Bruhn, Kommunikationspolitik – systematischer Einsatz der Kommunikation für Unternehmen, S. 45ff und S. 69ff.

### 3.2.4 Basisaspekte einer Kommunikationsstrategie für die Insolvenzkommunikation

Für die Fortführung des Unternehmens als Ganzes oder in Teilen mit Hilfe der Insolvenz ist zunächst zu klären, ob eine Fortführung wirtschaftlich überhaupt möglich ist.<sup>430</sup>

Die dazu notwendige Prüfung der Finanzen des Unternehmens in Abhängigkeit der Unternehmensgröße nimmt einige Zeit in Anspruch und erfordert eine Berücksichtigung in der **Kommunikationsstrategie**. Die dazu notwendige **Beziehungspflegestrategie** zielt dabei auf den *Vertrauensaufbau* mit den wesentlichen Stakeholdern für die Fortführung, aber auch mit den besonders von der Insolvenz betroffenen Anspruchsgruppen ab, um das Vertrauen in den Fortbestand zu erhöhen. Die dazugehörige Insolvenzkommunikation zur Gewinnung der relevanten Anspruchsgruppen verweist auf die derzeitige Prüfung durch den Insolvenzverwalter.<sup>431</sup> Dabei sind die Grundbedürfnisse der Anspruchsgruppenmitglieder nach Sicherheit, Orientierung und persönlicher Gestaltungsbefugnis in Abhängigkeit der durchzuführenden Maßnahmen ausreichend zu berücksichtigen.<sup>432</sup>

Für die Fortführung des Unternehmens mit Hilfe der übertragenden Sanierung oder der Teilliquidation müssen die dafür relevanten Anspruchsgruppen (inklusive möglicher neuer Investoren) eingebunden werden.<sup>433</sup> Folglich ist hier die **Kontaktanbahnungsstrategie** mit diesen Anspruchsgruppen zu entwickeln und umzusetzen, die durch *Glaubwürdigkeit* die beschriebenen Zukunftsszenarien der geplanten Fortführung unterstreicht.

Parallel dazu ist die **Informationsstrategie** für alle Anspruchsgruppen aufzubauen. Diese beinhaltet insbesondere *Informationen* über den Ablauf des Insolvenzverfahrens,

---

<sup>430</sup> vgl. Wellensiek, Sanieren oder Liquidieren, S. 407f; Im Falle der „Insolvenz in der Insolvenz“ nach § 208 Abs. 1 InsO muss die Fortführung des Unternehmens unverzüglich eingestellt werden.

<sup>431</sup> Ein negatives Beispiel ist die Insolvenz des Energieversorgers TelDaFax, in der der Insolvenzverwalter sofort aktiv von Fortführung sprach, um dann drei Tage später von Abwicklung und Liquidierung zu sprechen, da die wertvollen Kunden bei Ausfall der Energielieferung durch gesetzliche Regelungen für die Energiewirtschaft (EnWG) an die grundversorgenden, lokalen Energieversorger zurück gefallen waren (Verlust der Kundenbeziehung).

<sup>432</sup> vgl. Frege/Nicht, in: Kübler (Hrsg.), Handbuch Restrukturierung in der Insolvenz, Eigenverwaltung und Insolvenzplan, S. 107.

<sup>433</sup> vgl. Steffan (2011b), in: Oppenländer/Tröllitzsch (Hrsg.), Praxishandbuch der GmbH-Geschäftsführung, S. 698.



die rechtlichen Konsequenzen für die einzelnen Betroffenen (vor allem für die Mitarbeiter) und legt die rechtlichen Besonderheiten (z.B. Insolvenzgeld) offen.

Im Folgenden werden nun das **Kommunikationsziel** und der **Kommunikationserfolg** für die Insolvenzkommunikation kurz aufgegliedert. Die einzelnen Bausteine wurden aus der Literatur zur Krisenkommunikation abgeleitet und dann für den Ansatz einer Insolvenzkommunikation als strukturierte Kommunikation angepasst.

### 3.2.4.1 Kommunikationsziel

Das oberste Ziel der Kommunikation in der Krise ist es, „die Unsicherheits- und Risikoexposition der relevanten Anspruchsgruppen soweit zu senken, dass das Unternehmen den notwendigen Handlungsspielraum für die Durchführung der Sanierung gewinnt“.<sup>434</sup> Dazu steht in der Regel die Veränderung von Meinungen, Einstellungen, Erwartungen sowie Verhaltensweisen relevanter Anspruchsgruppen im Zentrum.<sup>435</sup> Um eine hohe Wirkung bei diesen generell zu erzielen, ist das Involvement der jeweiligen Gruppe und das dazugehörige Commitment zu berücksichtigen.

In der Insolvenzkommunikation sind die Einstellungen, Erwartungen und Verhaltensweisen der von der Insolvenz betroffenen Anspruchsgruppen soweit zu verändern, dass die Fortführung mit Hilfe der Insolvenz unterstützt oder zumindest nicht blockiert wird. In Abhängigkeit der Höhe des Involvements wird sich die Höhe des Commitments der relevanten Anspruchsgruppen widerspiegeln. Bei geringem Involvement der Stakeholder in Bezug auf das Unternehmen (z.B. Banken) ist das Kommunikationsziel auf eine kognitive Wirkung auszurichten.<sup>436</sup> Bei hohem Involvement (z.B. Mitarbeiter) ist dagegen auf die affektive Wirkung abzielen, um die Fortführung mit Hilfe der Insolvenz zu fördern.

Als allgemeines, übergreifendes Kommunikationsziel kann im hier betrachteten Falle der Insolvenzkommunikation nur die Unterstützung der „Fortführung des Unterneh-

---

<sup>434</sup> vgl. Achilles, Die Rolle der Kommunikation im Rahmen der Sanierung von mittelständischen Unternehmen, S. 30 und S. 179.

<sup>435</sup> Bruhn, Kommunikationspolitik – systematischer Einsatz der Kommunikation für Unternehmen, S. 2; ähnlich äußert sich auch Koller, der dazu das Ursache-Wirkungs-Denken anführt, vgl. Koller, Strategische Restrukturierung und Kommunikationsmanagement, S. 18f; Scherler, Management der Krisen-Kommunikation, S. 218; Steffenhagen, Werbeziele, S. 288.

<sup>436</sup> vgl. Müller-Stewens/Lechner/Stahl, Die Gestaltung von Stakeholder-Beziehungen als Grundlage jedes Grenzmanagements, S. 12.

mens mit Hilfe der Insolvenz<sup>437</sup> angesetzt werden. In Folge dessen werden in dieser Arbeit nun fünf Kommunikationsziele auf theoretischer bzw. gesetzlicher Grundlage entwickelt, um das o.g. übergreifende Ziel zu konkretisieren. Diese bilden die Schnittstelle zu den leistungs- und finanzwirtschaftlichen Maßnahmen des Insolvenzmanagements, die in verschiedenen Ausprägungen und Kombinationen auftreten können.

*„Aufrechterhaltung des laufenden Betriebs“*

Als gesetzliche Grundlage wird hier auf die Insolvenzordnung und dessen **§ 1 Satz 1 InsO** zurückgegriffen. Dieser sieht eine Fortführung des Unternehmens zur Befriedigung der Gläubiger, verbunden mit einem Arbeitsplatzerhalt explizit vor und steht gleichberechtigt neben der Betriebseinstellung mit anschließender Liquidation.<sup>438</sup>

Die Substanz eines Unternehmens kann im Rahmen der Insolvenz grundsätzlich unter Zugrundelegung eines Liquidations- oder eines Fortführungsszenarios bewertet werden.<sup>439</sup> Die nach der InsO mögliche Unternehmensfortführung setzt einen laufenden Betrieb voraus, der einen höheren Wert des Vermögens als die einzelnen stillgelegten Betriebsteile darstellt.<sup>440</sup> Dies ist besonders dann relevant, wenn die „Going-Concern-Prämisse“ eine höhere Bewertung der Vermögensgegenstände nach sich zieht.<sup>441</sup> Als Grundlage dient dazu die Aufrechterhaltung des laufenden Betriebs. Mit Hilfe der Insolvenzkommunikation werden mögliche Unsicherheiten bei den Beteiligten bzw. Betroffenen beseitigt und erste robuste Schritte für den weiteren Ablauf verbindlich vorgegeben. Diese Kommunikation bezieht sich gegenüber der Belegschaft in erster Linie auf die Einsatzplanung und die Koordination der notwendigen Arbeitsabläufe. In Richtung Lieferanten und Kunden zielt sie darauf ab, eine Weiterbelieferung sicherzustellen und die fortlaufende Belieferung der Kunden anzuzeigen. Allen anderen Anspruchsgruppen wird signalisiert, dass die allgemeinen Betriebsabläufe wie gewohnt weitergehen.

---

<sup>437</sup> vgl. Specovius, in: Flöther (Hrsg.), Handbuch zum Konzerninsolvenzrecht, S. 85ff, der sich dabei in seinen Ausführungen auf die Vorbereitungen im Vorfeld der Insolvenz konzentriert.

<sup>438</sup> vgl. Bork, Einführung in das Insolvenzrecht, S. 4; Horn, Die Anforderungen an die Arbeitnehmer in der insolvenzbedingten Unternehmenssanierung, S. 39.

<sup>439</sup> vgl. Allert, in: Crone/Werner (Hrsg.), Modernes Sanierungsmanagement, S. 419.

<sup>440</sup> vgl. Edenmüller, Unternehmenssanierung zwischen Markt und Gesetz, S. 31.

<sup>441</sup> vgl. Allert, in: Crone/Werner (Hrsg.), Modernes Sanierungsmanagement, S. 416.

„*Motivation der Mitarbeiter (inkl. Erklärung Insolvenzgeld)*“

Frenkel/Orlitzky haben rund 2.000 Arbeitsplätze von australischen Firmen mit mehr als 20 Mitarbeitern untersucht und die Hypothese empirisch bestätigt, dass bei vom Management initiierten Veränderungen eine höhere Anzahl an praktischen Unterstützungsmaßnahmen (z.B. Trainings) an die Belegschaft zu höherem Vertrauen zwischen den Managern und den Mitarbeitern – inklusive höherem Vertrauen – führt.<sup>442</sup>

Die Mitarbeiter (darunter auch Führungskräfte, Betriebsräte) als betroffene Zielgruppe im Krisenfall „sind grundsätzlich aktiv und suchen gezielt Informationen und Austausch, um damit ihre Bedürfnisse zu befriedigen“.<sup>443</sup> Aktiv bedeutet in diesem Zusammenhang, dass sie aus eigener Motivation, nach Informationen rund um die Veränderungen durch die Krise suchen – offline und online in den sozialen Medien. Es drückt aber auch aus, dass Bedürfnisse wie Fluchtendenzen, persönliche Identität mit Bezug zum Unternehmen sowie soziale Interaktion und Kontrolle der Umwelt durch Information befriedigt werden müssen.<sup>444</sup> Ihre Ziele sind in erster Linie die Arbeitsplatz- und Einkommenssicherung sowie der Erhalt des sozialen Umfelds.<sup>445</sup> Um diese Ziele im Fall der Insolvenz abdecken zu können, muss gewährleistet werden, dass durch Aufklärung über die Situation und das juristische Gemengelage „Insolvenz“ die Mitarbeiter zur Fortführung ihrer Tätigkeit im Unternehmen motiviert werden.

Als wertvolles Unterstützungsmittel zur Steigerung der Mitarbeitermotivation hat der Insolvenzverwalter das gesetzlich festgelegte Insolvenzgeld als Lohnausgleich, das nach § 165ff SGB III für die drei Monate vor Insolvenzeröffnung durch die Agentur für Arbeit gewährt wird.<sup>446</sup> Dadurch können die Mitarbeiter zur Weiterarbeit animiert und die laufenden Kosten des Unternehmens durch den Wegfall von Löhnen und Gehältern für drei Monate verringert werden.<sup>447</sup> Folglich sind die Mitarbeiter über die rechtlichen Bedingungen für die Lohnfortzahlung durch geeignete kommunikative Maßnahmen (z.B. Mitarbeiterhandzettel, Veröffentlichung im Intranet) aufzuklären,

---

<sup>442</sup> vgl. Frenkel/Orlitzky, Organizational trustworthiness and workplace labor productivity: Testing a new theory, S. 34ff.

<sup>443</sup> Herbst, Interne Kommunikation, S. 52.

<sup>444</sup> vgl. Herbst, Interne Kommunikation, S. 52f.

<sup>445</sup> vgl. Buschmann, Erfolgreiches Turnaround-Management, S. 133.

<sup>446</sup> vgl. hierzu und im Folgenden Seagon (2014b), in: Buth/Hermanns (Hrsg.), Restrukturierung, Sanierung Insolvenz, S. 524f; Michels, in: Arlinghaus (Hrsg.), Praxishandbuch Turnaround Management, S. 22.

<sup>447</sup> Dazu wird i.d.R. das Insolvenzgeld durch eine Bank vorfinanziert, um sofort liquide Mittel für die Fortführung des Unternehmens zu haben.

um die Motivation durch vorläufige finanzielle Absicherung mit pünktlicher Zahlung des Gehalts nachhaltig zu erhöhen.<sup>448</sup> In Bezug auf die Weiterbeschäftigung dürfen mit Blick auf eine möglicherweise geplante BQG<sup>449</sup> allerdings keine Versprechungen aus juristischer Sicht gemacht werden. Die Mitarbeiter werden in die neue Gesellschaft überführt, erhalten zugleich aber keine Garantie auf Weiterbeschäftigung in der fortgeführten Unternehmung.<sup>450</sup>

### *„Aufbau von Vertrauen zu relevanten Anspruchsgruppen“*

Die von Mishra entwickelte Hypothese zum Vertrauen in Organisationen besagt, dass „während einer Krise eine unverzerrte Kommunikation innerhalb der Organisation bzw. gegenüber den Schlüssellieferanten und -kunden dazu führen wird, dass die Geschwindigkeit und der Grad zur Entwicklung relevanter Ressourcen zur Lösung der Krise beschleunigt wird“.<sup>451</sup>

Nach den turbulenten Wochen im Vorfeld der Insolvenz ist es besonders wichtig, die Wahrnehmung des Unternehmens durch die relevanten Anspruchsgruppen positiv zu beeinflussen, um verlorengegangenes Vertrauen zurückzugewinnen.<sup>452</sup> In Abhängigkeit der für die Fortführung des Unternehmens relevanten Anspruchsgruppen ist es notwendig, vertrauensbildende Maßnahmen durchzuführen und kommunikativ zu begleiten.<sup>453</sup> Nur wenn diese Gruppen Vertrauen in die Arbeit des Insolvenzverwalters fassen, ist die Basis für eine Unternehmensfortführung geschaffen. Mit „Vertrauen“ ist ein weiterer zentraler Erfolgsfaktor für ein Gelingen des Kommunikationsprozesses identifiziert.<sup>454</sup>

Neben dem Vertrauen ist es eine der ersten Aufgaben des vorläufigen Insolvenzverwalters, „wieder Ruhe in den Geschäftsablauf zu bringen“,<sup>455</sup> um gemeinsam mit den Anspruchsgruppen zu verhandeln, zu kommunizieren und dadurch ihr Commitment zu

---

<sup>448</sup> vgl. Frege, Verhandlungserfolg in Unternehmenskrise und Sanierung, S. 121f; Kretschmer, in: Schulz (Hrsg.), Krisenkommunikation, S. 97.

<sup>449</sup> vgl. Bitter/Rauhut, Unternehmenskauf in Krise und Insolvenz, S. 14.

<sup>450</sup> Durch eine neue Bewerbung können sich die bisherigen Mitarbeiter für Stellen im fortgeführten Unternehmen bewerben.

<sup>451</sup> vgl. Mishra, in: Kramer/Tyler (Hrsg.), Trust in Organizations, S. 278f; auch Brauns Hypothese auf Basis einer qualitativen Befragung zum Thema Vertrauen und Glaubwürdigkeit ins Unternehmen in einer Risiko- und Krisensituation geht in diese Richtung, vgl. Braun, Die Kommunikation mit Investoren in Risiko- und Krisensituationen am Beispiel Neuer Markt, S. 125.

<sup>452</sup> vgl. Fischer, in: Arlinghaus (Hrsg.), Praxishandbuch Turnaround Management, S. 240f.

<sup>453</sup> vgl. Kußmaul/Steffan, Insolvenzplanverfahren: der Prepackaged Plan als Sanierungsalternative, S. 1849ff.

<sup>454</sup> vgl. Vogler, in: Exler (Hrsg.), Restrukturierungs- und Turnaround-Management, S. 65.

<sup>455</sup> vgl. Gless/Undritz, in: Brühl/Göpfert (Hrsg.), Unternehmensrestrukturierung, S. 341.

sichern.<sup>456</sup> Dieses Commitment, das essentiell auf dem Vertrauen der Anspruchsgruppen in den Insolvenzverwalter aufbaut, ist als Grundlage für die notwendigen Maßnahmen durch das Management, durch die Kommunikation unterstützt, zu verstehen.

*„Herstellung von Attraktivität des Unternehmens für potenzielle Investoren/Kreditgeber“*

In einer EulerHermes-Studie wurden im Jahr 2007 106 Insolvenzverwalter zu den Möglichkeiten und Hindernissen der Fortführung in der Insolvenz befragt.<sup>457</sup> Dabei wurde u.a. ermittelt, dass Insolvenzverwalter spezifische Kriterien für einen Einstieg bei einem insolventen Unternehmen durch Finanzinvestoren festgestellt haben. Die meistgenannten Kriterien sind zum einen die *erfolgsversprechenden Restrukturierungsmöglichkeiten* und die *Chance auf Erlangung der Mehrheit der Unternehmensanteile*. Zum anderen ist es immer auch wichtig, den möglichen Eindruck einer *„günstigen Gelegenheit“ (Schnäppchen)* für die Investoren zu erwecken. Kriterien wie die *bisherige Profitabilität* haben dagegen sehr geringe Auswirkung auf den Einstieg von Finanzinvestoren.

In einer Vielzahl von Insolvenzverfahren ist es ohne frisches Kapital kaum möglich, eine Fortführung des Unternehmens voranzutreiben.<sup>458</sup> Diese „Finanzspritze“ kann durch Eigen- oder Fremdkapital erbracht werden.<sup>459</sup> Folglich ist der Insolvenzverwalter darauf angewiesen, durch Kommunikation direkt (bei großen Verfahren i.d.R. indirekt über Investmentbanken) potenzielle Geldgeber für das insolvente Unternehmen zu gewinnen. Dies erfolgt durch die Unterzeichnung eines sog. Letter of Intent (LOI – Vertraulichkeitserklärung), um den Investoren die Möglichkeit zu geben, das Unternehmen intensiv zu prüfen.<sup>460</sup> Dabei muss er im Sinne der Gläubiger insbesondere auf die Restrukturierungsmöglichkeiten des Unternehmens verweisen, wenn dies zu einer Erhöhung der Insolvenzmasse für die Gläubiger führt. Im Nachgang der Prüfung sind die Investoren angehalten, ein konkretes Übernahmeangebot für das insolvente Unter-

---

<sup>456</sup> vgl. Buschmann, in: Bickhoff/Blatz/Eilenberger/Haghani/Kraus (Hrsg.), Die Unternehmenskrise als Chance, S. 208.

<sup>457</sup> vgl. hierzu und im Folgenden Kasperski, in: Euler Hermes Kreditversicherungs-AG (Hrsg.), Wirtschaft konkret Nr. 418, Rettung aus der Insolvenz, S. 19.

<sup>458</sup> vgl. Borchardt, in: Borchardt/Frind (Hrsg.), Die Betriebsfortführung im Insolvenzverfahren, S. 154.

<sup>459</sup> vgl. Achilles, Die Rolle der Kommunikation im Rahmen der Sanierung von mittelständischen Unternehmen, S. 232; Borchardt, in: Borchardt/Frind (Hrsg.), Die Betriebsfortführung im Insolvenzverfahren, S. 161.

<sup>460</sup> vgl. Michels, in: Arlinghaus (Hrsg.), Praxishandbuch Turnaround Management, S. 25ff.

nehmen abzugeben. Das finanziell attraktivste Angebot erhält dann in der Regel den Zuschlag und entscheidet über die Art der Fortführung des Unternehmens nach der Insolvenz.

### *Zusammenfassung*

Zur Erzielung eines hohen Commitments der Betroffenen ist es zwingend erforderlich, das Unternehmensziel „Fortführung des Unternehmens mit Hilfe der Insolvenz“ für die jeweiligen Anspruchsgruppen zu konkretisieren. Ohne eine Kommunikation mit dem Ziel der „Aufrechterhaltung des laufenden Betriebs“ ist eine Fortführung des Unternehmens mit Hilfe der Insolvenz nahezu unmöglich und rangiert in Folge dessen als für alle Anspruchsgruppen übergreifendes Kommunikationsziel für diese Arbeit an erster Stelle. Da i.d.R. die Mitarbeiter von der Insolvenz stark betroffen sind, ist deren Motivation zur Fortführung des Unternehmens ein weiterer, wesentlicher Erfolgsfaktor, der mit der Erklärung des Insolvenzgeldes unterstützt werden muss, um die Arbeitsleistung aufrecht zu erhalten. Von einer Arbeitsplatzgarantie ist kommunikativ aufgrund von rechtlichen Hürden allerdings dringend Abstand zu nehmen. Schließlich ist nach den ganzen Turbulenzen im Vorfeld der Insolvenz neues Vertrauen zu den relevanten Anspruchsgruppen aufzubauen, um die Fortführung des Unternehmens in der Insolvenz voranzubringen. Das Kommunikationsziel „Aktivierung potenzieller Investoren/Kreditgeber“ nimmt bestimmt auch eine wesentliche Rolle ein, kann aber in den Augen des Autors zunächst als nachrangiger angesehen werden. Der Grund liegt darin, dass bei Erreichung der erstgenannten Kommunikationsziele sich eine gute Grundlage für die Aktivierung potenzieller Investoren/Kreditgeber ergibt. Die Priorisierung bzw. Reihenfolge der Kommunikationsziele im Rahmen der Insolvenzkommunikation ist final erst in der empirischen Überprüfung feststellbar.

#### **3.2.4.2 Kommunikationserfolg**

Als theoretische Basis für die Wirkung von Kommunikation wird in dieser Arbeit auf das in den 1980er Jahren entwickelte „Elaboration-Likelihood-Modell“ nach Petty und Cacioppo zurückgegriffen, das sich mit den Wirkungsmechanismen von Kommunika-

tion befasst.<sup>461</sup> Im Zentrum steht dabei die Auseinandersetzung mit der unterschiedlichen Informationsverarbeitung von Personen in Abhängigkeit von Motivation und Verarbeitungsfähigkeit. Diese beiden Faktoren sind bei der Art der Kommunikation – vor allem in Hinblick auf Quelle (z.B. ausgewiesene Experten) und Inhalt (z.B. hohe Anzahl an Argumenten bzw. Überzeugungskraft der Argumente (starke versus schwache Argumente)) – zu berücksichtigen, um den sog. „Persuasionseffekt“ als eine Veränderung der Einstellung des Rezipienten zu erzielen. Dieser wurde durch Messung der Einstellung (Likert-Skala) der Probanden zu einem Thema vor und nach Anhörung des Experten bzw. der Anzahl/Überzeugungskraft der Argumente generiert.

Der Persuasionseffekt wird in den folgenden Ausführungen mit Blick auf den Kommunikationserfolg für die Insolvenzkommunikation berücksichtigt. Die Kommunikation wird zum Schlüsselfaktor, um durch Verhaltensänderungen der Anspruchsgruppenmitglieder das definierte Unternehmensziel „Fortführung mit Hilfe der Insolvenz“ zu erreichen. Durch die Umsetzung von leistungswirtschaftlichen Maßnahmen einerseits und finanzwirtschaftlichen Maßnahmen andererseits kann die Insolvenz zeitnah im Verfahren beendet und damit überwunden werden. Das Unternehmen kehrt in den Markt und als Folge in den allgemeinen Wirtschaftskreislauf zurück.

Autoren wie Kretschmer setzen die ersten Orientierungspunkte für die Umsetzung einer Kommunikation in der Insolvenz:<sup>462</sup>

1. Vorbereitung der ersten Tage ggf. mit Unterstützung einer externen Kommunikationsberatung, um durch professionelle Kommunikation die Fortführung des Unternehmens voranzubringen (Argumentation – Anzahl bzw. Überzeugungskraft)
2. Nutzung des Insolvenzverwalters als Kommunikator, um gerade gegenüber den Mitarbeitern die Situation im Unternehmen zu stabilisieren (Experte)
3. Reflektion der Ambivalenz der Mitarbeiter: Wollten diese bis zur Anmeldung der Insolvenz nichts von der kritischen Lage wissen, ist es nun diese Anspruchsgruppe, die die Veränderung zur Fortführung des Unternehmens und damit die Geschäftsführung aktiv unterstützt.

---

<sup>461</sup> vgl. Petty/Cacioppo, *Communication and Persuasion*; Petty/Cacioppo *Attitudes and Persuasion: Classic and Contemporary Approaches*, S. 255ff.

<sup>462</sup> vgl. Kretschmer, in: Schulz (Hrsg.), *Krisenkommunikation*, S. 96ff.

Der **Kommunikationserfolg**<sup>463</sup>, der ausschließlich bzw. überwiegend auf den Einsatz von Kommunikationsaktivitäten zurück zu führen ist, wird hier als Grad der Erreichung kommunikativer Zielsetzungen bei der anvisierten Anspruchsgruppe für die Fortführung der Unternehmung im Rahmen der Insolvenz angesetzt.

Kombiniert mit den Ergebnissen der Studie von Sutton/Callahan ist die Insolvenzkommunikation insbesondere dann erfolgreich, wenn die negativen Reaktionen der Anspruchsgruppen verhindert oder vermindert werden können.

Die Frage ist nun, wie „Kommunikationserfolg in der Insolvenz“ beschrieben werden kann. Dazu werden zwei Parameter vorgestellt, um diesen konkreter abzustecken.

Unter dem Unternehmensziel „Fortführung mit Hilfe der Insolvenz“ sind somit alle *relevanten* Anspruchsgruppen kommunikativ für einen wirtschaftlichen Beitrag zur Fortführung des Unternehmens **zu gewinnen** oder zumindest deren möglicher Widerstand **zu neutralisieren**:

#### *Gewinnung der relevanten Anspruchsgruppen für die Fortführung*

Der Kommunikationserfolg ist im Rahmen der Insolvenz zum einen dann besonders hoch, wenn die relevanten Anspruchsgruppen des Unternehmens für die Fortführung mit Hilfe von Insolvenzkommunikation erreicht und gewonnen werden konnten (erfolgreiche **Kontaktanbahnungsstrategie**). Im Ziel fühlen sie sich durch die Kommunikation ausreichend informativ zum Thema Insolvenz abgeholt (Erfolg der **Informationsstrategie**) und unterstützen den Kurs des Insolvenzverwalters, um die Fortführung mit Hilfe der Insolvenz voranzutreiben (Ergebnis der **Beziehungspflegestrategie**). Ihr Commitment – in wirtschaftlicher als auch in moralischer Hinsicht – wird durch die Kommunikationsmaßnahmen zusehends erhöht.

#### *Neutralisierung des Widerstands der relevanten Anspruchsgruppen für die Fortführung*

Für die Fortführung von Unternehmen im Rahmen der Insolvenz ist es oftmals auch schon ein Erfolg, wenn sich die betroffenen Anspruchsgruppen (z.B. bei Gläubigerausschusssitzungen) enthalten. Parallel dazu ist es auch von Vorteil, wenn sie andere Anspruchsgruppen nicht negativ durch Kommunikation zu beeinflussen versuchen (positive **Kontaktanbahnungsstrategie**). Dazu sind die jeweiligen Informationen in

---

<sup>463</sup> Bruhn, Lexikon der Kommunikationspolitik, S. 61.



dividuell für die Anspruchsgruppen zusammenzustellen, um die geplante Argumentation zu unterstützen (**Informationsstrategie**). Rückblickend ist es auch einer erfolgreichen Insolvenzkommunikation zu verdanken, wenn mögliche Widerstände der Bezugsgruppen als Ergebnis der kommunikativen Maßnahmen neutralisiert werden konnten. Gleichzeitig können einzelne Anspruchsgruppen, die nur indirekt durch die einzuleitenden Maßnahmen betroffen sind, mit Hilfe von Kommunikation daran gehindert werden, überhaupt eine Position des Widerstands aufzubauen (Erfolg der **Beziehungsstrategie**).

Die hier näher beschriebenen Parameter dienen dieser Arbeit als Grundlage zur Beschreibung des „**Kommunikationserfolgs**“ der Insolvenzkommunikation, um in der ersten empirischen Überprüfung der Arbeit diesen adäquat erfassen können. Denkbar wären zusätzlich weitere Kriterien zur Kommunikationserfolgsmessung in Abhängigkeit der relevanten Anspruchsgruppe. Dazu können für die Insolvenzkommunikation bezüglich der monetären Größen Kennzahlen wie wöchentliches Bestellvolumen durch Kunden nach Insolvenzanmeldung oder Anzahl der Lieferanten im Zeitverlauf erhoben werden. Im Bereich der sozialen Effekte ist an Kennzahlen wie der wöchentliche Krankenstand der Mitarbeiter oder die Kündigungsquote der Mitarbeiter seit der Insolvenzbeantragung als ein möglicher Indikator für das Commitment erfasst werden. Diese Werte können dann im Vergleich zum Vorjahr oder durchschnittlichen Branchenwerten gesetzt werden. Inwiefern diese Zahlen zweifelsfrei der Kommunikation zuzuordnen sind, gilt es noch genauer zu eruieren, weshalb diese Erfolgskennzahlen in dieser Arbeit nicht weiter für den Kommunikationserfolg erfasst werden.

Ungeachtet des Kommunikationserfolgs müssen abschließend an dieser Stelle auch die **Grenzen des Erfolgs der Kommunikation** in der Insolvenz dargelegt werden: Trotz einer Reihe von guten Argumenten und der Aussagen von Experten können durch Zielkonflikte der einzelnen Ziele<sup>464</sup> oder externe Faktoren wie staatliche Reglementierungen bzw. Genehmigungsverfahren keine Fortführung des Unternehmens mit Hilfe der Insolvenz erreicht werden. Wenn im konkreten Fall weder leistungswirtschaftliche noch finanzwirtschaftliche Maßnahmen zur Überwindung der Insolvenz nachhaltig greifen, kann auch eine noch so professionell angelegte und zumindest teilweise er-

---

<sup>464</sup> vgl. Harzer, in: Bickhoff/Blatz/Eilenberger/Haghani/Kraus (Hrsg.), Die Unternehmenskrise als Chance, S. 271.

folgreiche Insolvenzkommunikation die Einstellung des Betriebs und eine Liquidierung des Unternehmens nicht verhindern.

### **3.2.5 Bausteine der Kommunikationsstrategie für die Fortführung mit Hilfe der Insolvenz**

Im Folgenden werden gemäß den theoretischen Überlegungen die einzelnen Bausteine der Kommunikationsstrategie vorgestellt und spezifischer für die Insolvenz aufgegliedert bzw. angepasst. Ziel ist es dabei immer, durch die Ausgestaltung der Bausteine einen möglichst hohen Kommunikationserfolg zur Fortführung des Unternehmens mit Hilfe der Insolvenz zu generieren.

#### **3.2.5.1 Kommunikator**

*„Rolle des Kommunikators“*

Als Absender der Kommunikationsbotschaften können gemäß der Literatur das Unternehmen oder einzelne Personen z.B. ein Geschäftsleitungsmitglied in Erscheinung treten.<sup>465</sup> Der Erfolg des Kommunikators ist im Wesentlichen davon abhängig, ob dieses oder diese Glaubwürdigkeit, Vertrauen und Kompetenz bzw. Fachkenntnis gegenüber den Stakeholdern ausstrahlt.<sup>466</sup> Um erfolgreiche Krisenkommunikation zu betreiben, herrscht in der einschlägigen Literatur Einigkeit darüber, dass diese zentral von der Unternehmensführung geleitet und bei mehreren Geschäftsführungsmitgliedern einheitlich und widerspruchsfrei nach außen kommuniziert werden sollte.<sup>467</sup> Pressereferenten oder Öffentlichkeitsverantwortliche – sowohl intern (Abteilung Unternehmenskommunikation) als auch extern (Kommunikationsberatung) – können die Geschäftsleitung als Krisenstab<sup>468</sup> unterstützen und sind mit entsprechender Kriseninfrastruktur<sup>469</sup> auszustatten.<sup>470</sup>

---

<sup>465</sup> vgl. Bruhn, Kommunikationspolitik – systematischer Einsatz der Kommunikation für Unternehmen, S. 227; Scherler, Management der Krisen-Kommunikation, S. 93ff.

<sup>466</sup> vgl. Salecker, Der Kommunikationsauftrag von Unternehmen bei Mergers & Acquisitions, S. 51f.

<sup>467</sup> vgl. Achilles, Die Rolle der Kommunikation im Rahmen der Sanierung von mittelständischen Unternehmen, S. 316; Scherler, Management der Krisen-Kommunikation, S. 97; Puttenat, Praxishandbuch Krisenkommunikation, S. 160, die betont, dass „Krisenkommunikation Chefsache ist“.

<sup>468</sup> vgl. Trauboth, Krisenmanagement bei Unternehmensbedrohung, S. 45f; Immerschitt, Aktive Krisenkommunikation, S. 21ff; Möhrle/Schulte, in: Möhrle/Schulte (Hrsg.), Zwei für alle Fälle, S. 177f, die unbedingt Juristen im Krisenkommunikationsteam fordern.

<sup>469</sup> vgl. Höbel/Hofmann, Krisenkommunikation, S. 85ff, die neben der personellen Ausstattung auch Krisenraum und -ausstattung, Telekommunikation, Outbound-Dienste/Bürgertelefon/Call-Center, Ad-hoc-Services/Verteiler/Footage (vorbereitetes Schnittmaterial), Medienbeobachtung und Frühwarnung, Internet-Darksite, Be-

Für die Insolvenzkommunikation in Fremdverwaltung wird das Management nun durch den (starken) Insolvenzverwalter als neue „Geschäftsführung“ ausgeübt und somit kommt ihm die Schlüsselrolle „Kommunikator“ zu. Dabei ist es wichtig, dass der Insolvenzverwalter Präsenz im Unternehmen vor Ort zeigt und das Gespräch mit Vertretern der verschiedenen Anspruchsgruppen – deren Commitment für die Fortführung erforderlich ist – gezielt sucht und in Hinblick auf die Kommunikation einen Neuanfang wagt. Seine Insolvenzkommunikation ist auf die Unternehmenskultur<sup>471</sup> allgemein und die derzeitige Stimmung im Haus anzupassen. Er kann auf die vorhandenen internen Ressourcen als Unterstützung zur Kommunikation zurückgreifen, ist aber auch frei, sich ein externes Kommunikationsberatungsteam<sup>472</sup> aufzubauen. Seine Erfahrung als Kommunikator in der Insolvenz spielt dabei zusätzlich eine Rolle – gerade in Hinblick auf Auftreten und Souveränität gegenüber den verschiedenen Anspruchsgruppen.

Für die Kommunikatorenrolle bei Fortführung des Unternehmens wird auf Thießen zurückgegriffen, der in seiner Arbeit Profit- als auch Nonprofit-Organisationen, die durch die beiden Krisentypen „sozial vermeidbar“ und „funktional vermeidbar“ gekennzeichnet waren, mit verschiedenen Krisenkommunikationsstrategien untersuchen und durch rund 700 Probanden überprüfen hat lassen.<sup>473</sup> Dabei konnte die Hypothese „Der fehlende Beleg von Krisenkommunikationskompetenz hat in vermeidbaren<sup>474</sup> Krisen eine negative Wirkung auf die organisationale Vertrauenswürdigkeit“ empirisch belegt werden.

Um zu klären, welche Kommunikationskompetenzen benötigt werden, wird auf die Management-Rollen nach Mintzberg Bezug genommen, die sich in interpersonelle, Informations- und Entscheidungsrollen unterscheiden lassen und eine Einheit darstel-

---

reitschaft/Alarmierung, Strategie und Taktik fordern; Steinke, Kommunizieren in der Krise, S. 60f; Roselieb, in: Szyszka/Fürstenau (Hrsg.), Studienbrief 4.2: Unternehmenskommunikation, S. 18ff.

<sup>470</sup> vgl. Scherler, Management der Krisen-Kommunikation, S. 93ff; Autoren wie Höhn sprechen in diesem Zusammenhang auch von einem ständigen und einem ad hoc Krisenstab, vgl. Höhn, Das Unternehmen in der Krise, S. 47ff; Ahlers, Organisation der integrierten Kommunikation; Suppiger/Scherler, Externe Kommunikationsberater als Troubleshooter; Breyer-Mayländer, Aktives Wertemanagement, S. 16.

<sup>471</sup> Dies ist besonders dann relevant, wenn das Unternehmen bereits mehrfach Krisen und Insolvenzen durchlebt hat, wie beispielsweise im Fall des Modelleisenbahnherstellers Märklin.

<sup>472</sup> Die Kosten dafür können gegenüber dem Insolvenzgericht geltend gemacht werden.

<sup>473</sup> vgl. hierzu und im Folgenden Thießen, Organisationskommunikation in Krisen, S. 175 und S. 208ff.

<sup>474</sup> Sowohl sozial als auch funktional vermeidbar.

len.<sup>475</sup> In Bezug auf die Rolle des Insolvenzverwalters als Manager und Kommunikator bei der Fortführung des Unternehmens in der Insolvenz bilden folgende Rollen einen Schwerpunkt:

1. **Gallionsfigur** als Darsteller und Vertreter des insolventen Unternehmens nach innen und außen (interpersonelle Rolle)
2. **Sender** durch Übermittlung und Interpretation relevanter Informationen und handlungsleitender Werte an die Mitarbeiter und **Sprecher** mit Informationen für externe Gruppen (Informationsrolle)
3. **Verhandlungsführer** als Vertreter des Unternehmens für Lösungen zur Fortführung des Unternehmens (Entscheiderrolle).

Nach dem Mintzbergschen Rollenverständnis ist der Insolvenzverwalter der Unternehmensentscheider (Gallionsfigur), der das Unternehmen nach innen/außen vertritt, als Verhandlungsführer auftritt und folglich auch die Kommunikationsverantwortung durch Übermittlung relevanter Informationen (Sender) für die Fortführung von der bisherigen Geschäftsführung übernimmt.<sup>476</sup>

Im Falle der Insolvenz ist nach Ansicht von Specovius darauf zu achten, dass sich generell externer Kommunikationsexperten bedient wird, die mit der Kommunikation im Insolvenzfall und deren besonderen Anforderungen vertraut sind.<sup>477</sup> Der Insolvenzverwalter hat für die Kommunikation entweder für die Insolvenzkommunikation geschulte Personen in seinem Team oder er greift auf „in Insolvenzkommunikation spezialisierte PR-Agenturen“ zurück.<sup>478</sup> Diese sogenannten Hilfskräfte zur Bearbeitung von Regelaufgaben stellen zusätzliche Kosten für die Insolvenzmasse dar (gemäß § 4 Abs. 1 Satz 3, § 8 Abs. 2 InsVV), wenn sie den Arbeitsaufwand des Insolvenzverwalters reduzieren.<sup>479</sup> Darunter fallen auch die Kosten für eine externe Kommunikationsberatung, weshalb dem Insolvenzverwalter keine Kosten bei Inanspruchnahme einer

---

<sup>475</sup> vgl. hierzu und im Folgenden Mintzberg, The nature of managerial work, S. 920ff; Übersetzung bei Steinmann/Schreyögg, Management Grundlagen der Unternehmensführung, S. 19ff, interpersonelle Rollen unterscheiden sich in Gallionsfigur, Vorgesetzter und Vernetzer; Informationsrollen in Radarschirm, Sender und Sprecher; Entscheidungsrollen in Innovator, Problemlöser, Ressourcenzuteiler und Verhandlungsführer.

<sup>476</sup> In einem Verfahren in Fremdverwaltung mit starkem vorläufigen bzw. endgültigen Insolvenzverwalter hat die bisherige Geschäftsführung keine Funktion mehr.

<sup>477</sup> vgl. hierzu und im Folgenden Specovius, in: Flöther (Hrsg.), Handbuch zum Konzerninsolvenzrecht, S. 85.

<sup>478</sup> vgl. Schulz, in: Crone/Werner (Hrsg.), Modernes Sanierungsmanagement, S. 106.

<sup>479</sup> vgl. Nies, in: Borchardt/Frind (Hrsg.), Die Betriebsfortführung im Insolvenzverfahren, S. 806.

auf Insolvenzkommunikation fokussierter Kommunikationsagentur entstehen. Durch die Zusammenarbeit mit ihr wird eine zentrale Steuerung der Kommunikation gewährleistet, wie sie oft in der Literatur gefordert wird.<sup>480</sup> Gerade der externe Pressesprecher ist für den vorläufigen Insolvenzverwalter dann sinnvoll, wenn das Unternehmen eine für die Öffentlichkeit relevante Größe hat, eine Marke ist oder sonstige Gründe bestehen, die das öffentliche Interesse auf sich ziehen.<sup>481</sup>

*„Erfahrung als Krisenkommunikator“*

„Mit Eröffnung des Verfahrens wird der Insolvenzverwalter zum Manager des schuldenrischen Unternehmens“, der über große soziale und kommunikative Kompetenzen verfügt, um die Betriebsfortführung voranzutreiben.<sup>482</sup> Kretschmer stellt in seinen Ausführungen allerdings fest, dass „Insolvenzverwalter in der Regel Betriebswirte oder Rechtsanwälte sind, die trotz umfangreicher Sanierungserfahrung nicht über spezifische Kommunikationskompetenzen verfügen“. <sup>483</sup> Die Kommunikationserfahrung eines Insolvenzverwalters über betriebswirtschaftliche oder juristische Themen hinaus ist auch für die Insolvenz als Krisenart unverzichtbar. In der Regel ist davon auszugehen, dass mit zunehmender Anzahl der Insolvenzfälle auch die „Awareness“ für die Krisenkommunikationskompetenz durch die Insolvenzverwalter steigt.<sup>484</sup> Andenfalls ist mit Hilfe eines Coachings des Insolvenzverwalters als Krisenkommunikator durch einen Kommunikationsberater die Erfahrung in kurzer Zeit signifikant erweiterbar.<sup>485</sup> Das erhöhte Maß an Kommunikationserfahrung in der Krise mit Fokus auf die relevanten Anspruchsgruppen sollte sich dann aus theoretischer Sicht auch positiv auf den Kommunikationserfolg zur Unterstützung der Fortführung des insolventen Unternehmens auswirken.

---

<sup>480</sup> vgl. Achilles, Erfolgreiche Unternehmenssanierung, S. 296.

<sup>481</sup> vgl. Voskuhl, in: Mönning (Hrsg.), Betriebsfortführung in der Insolvenz, S. 238; siehe auch Kapitel 3.3.2 und 3.3.3.

<sup>482</sup> vgl. von Websky, in: Borchardt/Frind (Hrsg.), Die Betriebsfortführung im Insolvenzverfahren, S. 475f; Gerade für Unternehmen, die noch keine Fremdgeschäftsführung erlebt haben (geschäftsführender Gesellschafter), ist dies ein komplettes Novum, vgl. Achilles, Erfolgreiche Unternehmenssanierung, S. 96ff.

<sup>483</sup> Kretschmer, in: Schulz (Hrsg.), Krisenkommunikation, S. 96; auch Hofmann/Braun, in: Nolten/Thießen (Hrsg.), Krisenmanagement in der Mediengesellschaft, S. 144 weisen explizit darauf hin, dass Juristen keine Medienexperten sind.

<sup>484</sup> Die eigene – nicht repräsentative – Recherche bei zehn renommierten Insolvenzkanzleien hat ergeben, dass diese oftmals entweder über eine eigene Kommunikationsabteilung (z.B. BBL Rechtsanwälte) verfügen oder mit erfahrenen Insolvenz-Kommunikationsberatungen (z.B. Flöther & Wissing Insolvenzverwaltung) zusammenarbeiten.

<sup>485</sup> vgl. Fischer, in: Arlinghaus (Hrsg.), Praxishandbuch Turnaround Management, S. 244.

### 3.2.5.2 Kommunikationszielgruppe

Für die Fortführung des Unternehmens mit Hilfe der Insolvenz geht es hier konkret um die Anspruchsgruppen<sup>486</sup> als Kommunikationszielgruppe<sup>487</sup>, die einen wesentlichen Beitrag dazu leisten können.<sup>488</sup> Dabei wird das Insolvenzgericht bewusst ausgeklammert, da es zwar eine Kommunikationszielgruppe mit gesetzlich geregelten (verpflichtenden) Kommunikationsmaßnahmen darstellt, jedoch aufgrund seiner institutionellen Stellung nicht für die Fortführung mit Hilfe der Insolvenz berücksichtigt werden kann. Die gesetzlichen Regelungen für die Kommunikation mit den hier genannten Anspruchsgruppen in der Funktion als Gläubiger gelten einheitlich für alle.

Für die Insolvenzkommunikation werden die folgenden sieben Kommunikationszielgruppen und deren Unterstützungsmöglichkeiten (in finanzieller/moralischer Hinsicht) einbezogen, die sowohl als Schuldner als auch als Gläubiger – im juristischen Sinne – im Insolvenzverfahren auftreten können:<sup>489</sup>

Die erste Gruppe sind die **Kunden**<sup>490</sup>, die im Insolvenzfall sowohl Bestands- als auch Neukunden sein können.<sup>491</sup> Je stärker das Vertrauen zu den Bestandskunden belastet wurde, umso wichtiger wird der Aufbau von neuen Kundenbeziehungen für das Unternehmen. In Abhängigkeit der persönlichen Abhängigkeit und des Bedarfs von den Produkten/Dienstleistungen des Unternehmens ist ihr Informationsbedarf groß, wenn sich die Kundenbeziehung durch die Insolvenz verändern sollte. Die **Unterstützungsmöglichkeiten** von Seiten der Kunden in finanzieller Hinsicht können Verlängerungen von Rahmenverträgen, Zustimmung zu Preiserhöhungen oder kürzere Zahlungsziele

---

<sup>486</sup> vgl. Schmid/Lyczek, in: Schmid/Lyczek (Hrsg.), Unternehmenskommunikation, S. 67ff, die auch die theoretischen Ansätze (normativ-ethnisches Anspruchsgruppenkonzept, strategisches Anspruchsgruppenkonzept und die Situational Theory of Publics<sup>4</sup>) näher beschreiben; vgl. Bruhn, Kommunikationspolitik – systematischer Einsatz der Kommunikation für Unternehmen, S. 7 und S. 203.

<sup>487</sup> vgl. Herbst, Unternehmenskommunikation, S. 32 und S. 197; Faulhaber/Grabow, Turnaround-Management in der Praxis, S. 147f; Hering/Schuppener/Schuppener, Kommunikation in der Krise, S. 41 und S. 163, die den Bedarf an individueller Ansprache durch die subjektive Risikowahrnehmung begründen; Gerstenberg, Unternehmenskommunikation, S. 3, S.44ff; Achilles, Die Rolle der Kommunikation im Rahmen der Sanierung von mittelständischen Unternehmen, S. 316ff.

<sup>488</sup> vgl. Steinke, Kommunizieren in der Krise, S. 30; Wilbers, in: Dubs/Euler/Rüegg-Sturm/Wyss (Hrsg.), Einführung in die Managementlehre, S. 335f; Steffenhagen, Werbeziele, S. 288.

<sup>489</sup> vgl. Steinke, Kommunizieren in der Krise, S. 30, dessen Anspruchsgruppen noch um die Gruppen „Öffentlichkeit“ und „Medien“ ergänzt wird; weitere Einteilungen finden sich auch bei Fischer, in: Arlinghaus (Hrsg.), Praxishandbuch Turnaround-Management, S. 243ff; Böckenförde, Unternehmenssanierung, S. 39ff; Gless, Unternehmenssanierung, S. 62; Allert, in: Crone/Werner (Hrsg.), Modernes Sanierungsmanagement, S. 420, der die Gruppen bereits explizit auf den Verkauf bei Insolvenz bezieht.

<sup>490</sup> vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg, Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, S. 186ff.

<sup>491</sup> vgl. Buschmann, Erfolgreiches Turnaround-Management, S. 126.

sein.<sup>492</sup> Darüber hinaus können auch durch aktive Weiterempfehlung des Unternehmens Unterstützungsleistungen erbracht werden.

Die Position und das Verhalten der **Lieferanten** des insolventen Unternehmens ist davon abhängig, welche Bedeutung das Unternehmen für sie hat: Je geringer das Interesse an einem langfristigen Erhalt der Geschäftsbeziehung oder je geringer der Kundenwert für den Lieferanten, umso strikter werden sie Zahlungsziele überwachen und ggf. auf Vorkasse insistieren.<sup>493</sup> Sie müssen mit verzögerten Zahlungen und ggf. mit kompletten Abschreibungen ihrer Forderungen kalkulieren.<sup>494</sup> Eine weitere Rolle spielen in diesem Zusammenhang die **Warenkreditversicherer**, die den Ausfall von Forderungen aus Warenlieferungen und Dienstleistungen versichern.<sup>495</sup> Entfällt deren Unterstützung, hat das massive Auswirkungen auf den weiteren Verlauf der Krise, da in der Regel die Lieferanten als Folge von einer Warenbelieferung absehen. Die Folge ist nicht selten die Insolvenzanmeldung. Somit liegen die **Unterstützungsmöglichkeiten** der Lieferanten in der Stundung von Forderungen oder sogar einem Forderungsverzicht.<sup>496</sup> Gerade wenn die Produkte/Dienstleistungen des Lieferanten Teil eines großen Ganzen (z.B. Hausbau) sind, hat auch diese Anspruchsgruppe ein erhöhtes Interesse bzw. eine Verpflichtung<sup>497</sup> an der Weiterbelieferung des insolventen Unternehmens.

Generell wünscht sich die **Öffentlichkeit**, dass das Unternehmen auch in der Insolvenz möglichst den laufenden Betrieb aufrecht und viele Arbeitsplätze erhält sowie Vorschriften und Gesetze strikt eingehalten werden.<sup>498</sup> Die Reputation beeinflusst diese Zielgruppe positiv wie negativ – wobei alle Formen eines Images, eines Rufs und eines Status für ein Unternehmen in der Restrukturierung denkbar sind.<sup>499</sup> Die **Unterstützungsmöglichkeit** dieser Zielgruppe liegt in der positiven bzw. neutralen Einstellung gegenüber dem Unternehmen, so dass nicht negativ „in der Öffentlichkeit“ über

---

<sup>492</sup> vgl. Buschmann, Erfolgreiches Turnaround-Management, S. 127.

<sup>493</sup> vgl. Achilles, Erfolgreiche Unternehmenssanierung, S. 156 unter Bezugnahme auf die Sanierung in der Insolvenz.

<sup>494</sup> vgl. Kischewski/Michaelsen-Friedlieb/Zell, in: Arbeitskammer des Saarlandes (Hrsg.), Früherkennung und Bewältigung von Unternehmenskrisen, S. 97.

<sup>495</sup> vgl. Kischewski/Michaelsen-Friedlieb/Zell, in: Arbeitskammer des Saarlandes (Hrsg.), Früherkennung und Bewältigung von Unternehmenskrisen, S. 112f.

<sup>496</sup> vgl. Buschmann, Erfolgreiches Turnaround-Management, S. 129.

<sup>497</sup> Die InsO sieht vor, dass der Insolvenzverwalter nach § 103 InsO ein Wahlrecht hat, ob er auf die Erfüllung von gegenseitig nicht erfüllten Verträgen mit Vertragspartnern drängt, wenn diese die Insolvenzmasse nachhaltig erhöhen.

<sup>498</sup> vgl. Baumgärtner, Risiko- und Krisenkommunikation, S. 195; Coombs, Choosing the right words, S. 448.

<sup>499</sup> vgl. Hüttl, Der gute Ruf als Erfolgsgröße, S. 44ff und S. 53.

das Unternehmen gesprochen wird (Vermeidung negatives Image). Finanzielle Zugeständnisse oder Zuwendungen (z.B. Spenden) sind in der Insolvenz eher nicht zu erwarten.

Die Aufgabe der **Medien** ist es primär, für ihre Konsumenten interessante Themen auszuwählen, die nach Zuspitzung durch die Medien Aufmerksamkeit erzeugen.<sup>500</sup> Diese Zielgruppe ist „als Kunde zu betrachten, die zu beliefern ist“.<sup>501</sup> Die **Unterstützungsmöglichkeit** dieser Zielgruppe liegt in der positiven oder zumindest neutralen und sachlichen Berichterstattung über das sich in der Insolvenz befindliche Unternehmen.

Bei den **Mitarbeitern** müssen die für sie relevanten Informationen in der Insolvenz rechtzeitig und umfassend kommuniziert werden, um ihnen Orientierung zu geben, Vertrauen aufzubauen und ihre Unterstützung zu gewinnen.<sup>502</sup> Das heißt, dass vor oder zumindest gleichzeitig zu den externen Anspruchsgruppen kommuniziert werden muss.<sup>503</sup> Bestandsgarantien dürfen nur für bestimmte und abgrenzbare Unternehmensbereiche abgegeben werden, bei denen die Höhe der Garantien finanziell absehbar ist und die Leistungsträger anders nicht zu halten wären.<sup>504</sup> Vor allem Verunsicherung, Fehlinformationen und Unzulänglichkeiten durch eine unklare Ausrichtung des Unternehmens sind zu verhindern, um ein nachhaltiges Engagement der Mitarbeiter für das insolvente Unternehmen zu sichern.<sup>505</sup> Die **Unterstützungsmöglichkeiten** dieser Zielgruppe liegen im Lohnverzicht oder Mehrarbeit ohne Lohnausgleich sowie Kürzungen von Sonderleistungen wie Weihnachtsgeld, etc.<sup>506</sup> Zudem sorgt sie durch ihre Darstellungen für ein positives bzw. neutrales Bild des insolventen Unternehmens bei den Medien oder in der Öffentlichkeit, wenn sie gut über die tatsächliche Unternehmenssituation informiert ist. Dies, zusammen mit einer positiven Einstellung zur Bewältigung der Insolvenz als moralische Unterstützung, ist nicht zu unterschätzen.

---

<sup>500</sup> vgl. Teetz, in: Schulz (Hrsg.), Krisenkommunikation, S. 147.

<sup>501</sup> Garth, Krisenmanagement und Kommunikation, S. 45; vgl. Steinke, Kommunizieren in der Krise, S. 110f, der acht Regeln im Umgang mit Journalisten in der Krise aufstellt.

<sup>502</sup> vgl. Gerstenberg, Unternehmenskommunikation, S. 45ff; Herbst, Unternehmenskommunikation, S. 212; Buschmann, Erfolgreiches Turnaround-Management, S. 125; Groß, in: Groß/Bohnert (Hrsg.), Interim Management, S. 287.

<sup>503</sup> vgl. Baumgärtner, Risiko- und Krisenkommunikation, S. 130f; Herbst, Das professionelle 1x1 Interne Kommunikation, S. 67; Nagel, Ausnahmefall, S. 112f.

<sup>504</sup> vgl. hierzu und im Folgenden Söhnchen, Arbeitsmotivation bei Unternehmenssanierungen, S. 119f.

<sup>505</sup> vgl. Jäggi, in: Jäggi/Egli (Hrsg.), Interne Kommunikation in der Praxis, S. 10.

<sup>506</sup> vgl. Buschmann, Erfolgreiches Turnaround-Management, S. 124.



Unter den **Kapitalgebern** können sowohl die bisherigen Banken (**Fremdkapitalgeber**) verstanden werden als auch bisherige Gesellschafter sowie die zukünftigen, potenziellen Eigner, seien es Finanzinvestoren oder strategische **Investoren (Eigenkapitalgeber)**, die dem Unternehmen frisches Kapital zuführen können.<sup>507</sup> Ihr besonderes Interesse gilt der Rendite in Form von Zinsen oder einer Dividende – bei Verweigerung neuer Finanzmittel droht schnell die Zahlungsunfähigkeit und als Folge die „Insolvenz in der Insolvenz“. Gerade die Fortführung des Unternehmens hat für Eigenkapitalgeber einen hohen Stellenwert, da der Liquidationswert i.d.R. deutlich unter dem Fortführungswert liegt.<sup>508</sup> Daneben sehen sie ihre Investitionen in das Unternehmen als Zugänge zu Märkten und Branchen – entsprechend hoch ist ihr Interesse nach Informationen über zukünftige Entwicklungen im Unternehmensumfeld.<sup>509</sup> Neben den Finanzkennzahlen (Ergebnis- und Liquiditätsentwicklung) möchten die Kapitalgeber Informationen über die Ziele und die Strategie des Unternehmens erhalten, um die Zukunft des Unternehmens richtig einschätzen zu können.<sup>510</sup> **Unterstützungsmöglichkeiten** für das insolvente Unternehmen sind in erster Linie Kapitalerhöhungen, Kapitalschnitt, Kürzung/Streichung von Dividenden und Gesellschafterdarlehen durch die Eigenkapitalgeber.<sup>511</sup> Die Fremdkapitalgeber können durch die Erhöhung von Kreditlinie oder Aussetzung von Zins- und Tilgungszahlungen für finanzielle Entlastung sorgen.

Unter dem Sammelbegriff **Staat/Politik** werden alle staatlichen Aufsichtsbehörden zusammengefasst, die durch die Auswirkungen der Insolvenz betroffen sind und „zum Teil die Verantwortung für den weiteren Krisenverlauf übernehmen“. <sup>512</sup> Für diese Zielgruppe ergibt sich eine Vielzahl von negativen Konsequenzen bei Unternehmenskrisen wie Ausfall von Steuereinnahmen, zusätzliche Belastungen durch Leistungen aus der Arbeitslosenversicherung im Falle von Entlassungen und das Risiko, für

---

<sup>507</sup> vgl. Krystek/Moldenhauer, Handbuch Krisen- und Restrukturierungsmanagement, S. 181; Kischewski/Michaelsen-Friedlieb/Zell, in: Arbeitskammer des Saarlandes (Hrsg.), Früherkennung und Bewältigung von Unternehmenskrisen, S. 105f.

<sup>508</sup> vgl. Achilles, Erfolgreiche Unternehmenssanierung, S. 113; Krystek/Moldenhauer, Handbuch Krisen- und Restrukturierungsmanagement, S. 56ff.

<sup>509</sup> vgl. Schmid/Lyczek, in: Schmid/Lyczek (Hrsg.), Unternehmenskommunikation, S. 75.

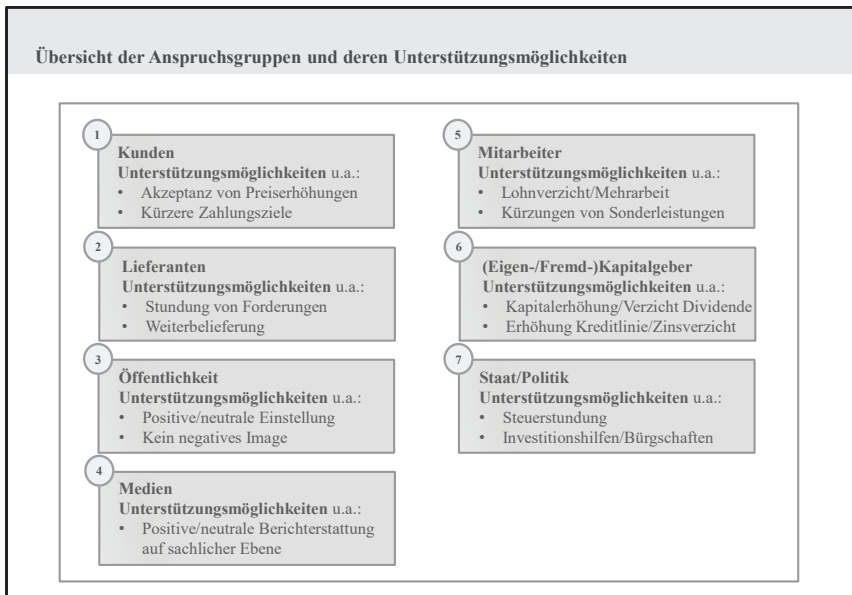
<sup>510</sup> vgl. Herbst, Unternehmenskommunikation, S. 287.

<sup>511</sup> vgl. hierzu und im Folgenden Buschmann, Erfolgreiches Turnaround-Management, S. 114, S. 119.

<sup>512</sup> vgl. Herbst, Unternehmenskommunikation, S. 353.

gegebene Bürgschaften in Anspruch genommen zu werden.<sup>513</sup> Die **Unterstützungsmöglichkeiten** können sich in Form von Steuerstundungen, Investitionshilfen oder Darlehen/Bürgschaften positiv für das Krisenunternehmen auswirken.<sup>514</sup> Zudem wirkt eine moralische Unterstützung durch die Politik auf alle anderen Anspruchsgruppen durchweg positiv.

**Abbildung 19:**



### Übersicht Anspruchsgruppen und deren Unterstützungsmöglichkeiten

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass alle Kommunikationszielgruppen dem Unternehmen in unterschiedlicher Form Ressourcen zur Verfügung stellen können – gleichzeitig aber auch unterschiedliche Interessen haben, die direkt oder indirekt Einfluss auf den Erfolg des Unternehmens hinsichtlich der Fortführung in der Insol-

<sup>513</sup> vgl. Kischewski/Michaelsen-Friedlieb/Zell, in: Arbeitskammer des Saarlandes (Hrsg.), Früherkennung und Bewältigung von Unternehmenskrisen, S. 97, S. 114ff; Hagebusch/Exner, Restrukturierung und strategische Neuausrichtung eines deutschen Fernsehherstellers (Loewe) im Schutzschirmverfahren, S. 20.

<sup>514</sup> vgl. Buschmann, Erfolgreiches Turnaround-Management, S. 131.

venz haben.<sup>515</sup> Das hat zur Folge, dass die Zielgruppen zum einen von der Insolvenz betroffen sind, zum anderen aber auch die Auswirkungen und der Verlauf der Insolvenz maßgeblich deren Verhalten und ihre Unterstützung beeinflusst.<sup>516</sup> Dabei können manche Gruppen – wie oben dargestellt – unterstützend in der Insolvenz wirken, aber genauso gut auch blockierend agieren und Widerstand leisten. Wiederum andere können sich neutral verhalten und gezielt zu dieser Position animiert werden. In Abhängigkeit der Unterstützungsmöglichkeiten der Zielgruppe für die Fortführung mit Hilfe der Insolvenz sind deren Beiträge genau zu evaluieren und in einer Kommunikationsstrategie entsprechend zu berücksichtigen. Eine Reihenfolge der Zielgruppen mit den höchsten Unterstützungsmöglichkeiten für die Fortführung des Unternehmens im jeweiligen Insolvenzfall ist daher zielführend und ermöglicht eine optimale Einteilung der organisatorischen Kommunikationsressourcen.

Morgan/Hunt haben mit Hilfe von 204 Probanden aus der amerikanischen Automobilindustrie, die zu Relationship Marketing befragt wurden, die von ihnen aufgestellte Hypothese im Rahmen der Commitment–Trust Theory empirisch belegt.

„Es existiert eine positive Beziehung (je höher, desto besser) zwischen den *relevanten Vorzügen* (*Relationship benefits*), die ein Partner [hier: Anspruchsgruppe, Anm. des Verfassers] aus der Geschäftsverbindung zieht und dem *Relationship Commitment* (Glaube des Partners [hier: Anspruchsgruppe, Anm. des Verfassers]) an Verbindung mit dem Unternehmen, die unbedingt gehalten werden muss. *Relationship Commitment* wird positiv durch *Vertrauen* beeinflusst, das wiederum durch entsprechende Kommunikation aufgebaut werden kann.“<sup>517</sup>

Auch Schulz tritt in seinem Ansatz dafür ein, dass „man alle denkbaren Zielgruppen in der Kommunikation berücksichtigen muss“.<sup>518</sup> Im Ergebnis zeigt sich, dass die befragten Unternehmen der DACH-Region während einer Krise vor allem die Medien, Mitarbeiter und Kunden als die wichtigsten Anspruchsgruppen betrachten, an denen es sich zu orientieren gilt. Parallel dazu betont Alaybeyoglu, der 136 PR-Manager der 400 größten deutschen Unternehmen in krisensensiblen Branchen zur Krisenkommu-

---

<sup>515</sup> vgl. Schmid/Lyczek, in: Meckel/Schmid (Hrsg.), Unternehmenskommunikation, S. 76; Gless, Unternehmenssanierung, S. 62.

<sup>516</sup> vgl. Kischewski/Michaelsen-Friedlieb/Zell, in: Arbeitskammer des Saarlandes (Hrsg.), Früherkennung und Bewältigung von Unternehmenskrisen S. 8f.

<sup>517</sup> vgl. Morgan/Hunt, The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing, S. 20ff.

<sup>518</sup> vgl. hierzu und im Folgenden Schulz, Management von Risiko- und Krisenkommunikation – zur Bestandserhaltung und Anschlußfähigkeit von Kommunikationssystemen, S. 153ff.

nikation befragt hat, dass auch Journalisten zu den wichtigsten Anspruchsgruppen während einer Krise zählen.<sup>519</sup> Hinsichtlich der Reihenfolge wird in der Literatur gefordert, dass immer zuerst die **Mitarbeiter** über das Krisenereignis informiert werden, bevor die Krise an externe Gruppen i.d.R. durch Massenmedien herangetragen wird.<sup>520</sup> Buschmann kommt nach Auswertung der wenigen, existierenden Untersuchungen zum Einfluss der Stakeholderbeziehungen auf die Wahrscheinlichkeit eines Turnarounds zu dem Schluss, dass Stakeholder-Beziehungen den kritischen Faktor in dieser Phase darstellen und dass stärkere Stakeholder-Bindungen zu einer höheren Turnaroundwahrscheinlichkeit führe.<sup>521</sup> In seinem eigenen Ansatz für ein „Stakeholder-Management“ unterscheidet er zum einen den Einfluss der Stakeholder auf das Unternehmen (Bedrohungsgefahr) und zum anderen die Beeinflussbarkeit der Stakeholder des Unternehmens (Einflusspotenzial). Ein Turnaround-Konzept ist auf die relevanten Stakeholder zur Erreichung der Ziele unbedingt notwendig. Daraus ergeben sich zwei Hypothesen:<sup>522</sup>

1. Je höher der Einfluss der Stakeholder auf das Unternehmen, umso höher die Notwendigkeit von vertrauensbildenden Maßnahmen gegenüber diesen Stakeholdern
2. Je höher die Möglichkeit der Beeinflussbarkeit der Stakeholder, umso wichtiger die Nutzung der Abhängigkeit zur Realisierung von Unterstützungsbeiträgen.

Im Falle der Fortführung des Unternehmens mit Hilfe der Insolvenz haben die betroffenen Anspruchsgruppen durchaus unterschiedliche Interessen – somit stellen Verhandlungen mit den folgenden Anspruchsgruppen nach der Stellung des Insolvenzantrags die größte Herausforderung dar:<sup>523</sup>

1. Kreditgeber über die Fortführung der Finanzierung (**Banken als Fremdkapitalgeber**)

---

<sup>519</sup> vgl. Alaybeyoglu, Krisenkommunikation von Unternehmen in Risikobranchen, S. 144.

<sup>520</sup> vgl. Herbst, Unternehmenskommunikation, S. 353; Hoffmann, in: Möhrle/Schulte (Hrsg.), Zwei für alle Fälle, S. 98; Hilb, Integriertes Personalmanagement, S. 159.

<sup>521</sup> vgl. hierzu und im Folgenden Buschmann, in: Bickhoff/Blatz/Eilenberger/Haghani/Kraus (Hrsg.), Die Unternehmenskrise als Chance, S. 202ff.

<sup>522</sup> Diese wurden bisher von Buschmann noch nicht empirisch überprüft, vgl. Buschmann, Erfolgreiches Turnaround-Management, S. 120ff.

<sup>523</sup> vgl. Frege/Nicht, in: Kübler (Hrsg.), Handbuch Restrukturierung in der Insolvenz, Eigenverwaltung und Insolvenzplan, S. 104.

2. Gesellschafter über die Bereitstellung von Haftungskapital, Rangrücktritt oder Debt-Equity-Swap (bisherige Eigenkapitalgeber oder potenzielle Investoren)
3. **Lieferanten** über die Weiterbelieferung mit Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen
4. **Kunden** der hergestellten und angebotenen Waren und Dienstleistungen

Während die Gläubiger die Befriedigung ihrer Forderungen anstreben, wollen die Mitarbeiter ihren Arbeitsplatz erhalten und die Geschäftspartner (Lieferanten) ihren Kunden nicht verlieren.<sup>524</sup> Dazu kommen noch die rechtlichen Auswirkungen auf die jeweilige Zielgruppe (z.B. bei den Mitarbeitern der Kündigungsschutz, der sich auch elementar auf die potenziellen Investoren (Betriebsübergang nach § 613b BGB)) auswirkt.<sup>525</sup>

Im hier gewählten Zusammenhang mit der Insolvenz wird sich auf die Stakeholder im Rahmen der Insolvenzkommunikationsstrategie beschränkt, die (zunächst) positiven Einfluss auf die Fortführung des Unternehmens nehmen, da die Kommunikationskapazitäten des Unternehmens begrenzt sind. Es muss sich daher auf diejenigen Anspruchsgruppen als Kommunikationszielgruppe konzentriert werden, deren Einflussoptionen durch Handeln für die Unternehmenszukunft am kritischsten ist und die den sog. „Stakeholder-Wert“ darstellen.<sup>526</sup>

Die Anspruchsgruppen, die für die Fortführung des Unternehmens mit Hilfe der Insolvenz relevant sind, müssen folglich zunächst auf Basis des Ansatzes von Frege/Nicht – ergänzt um die Mitarbeiter – identifiziert werden, um in vertrauensvollen und zügigen Verhandlungen (vertrauensbildende Maßnahmen mit Hilfe von Kommunikation<sup>527</sup>) die möglichen Beiträge oder Verzichte zu vereinbaren.

Im Zuge dieser Arbeit wird daher davon ausgegangen, dass in der überwiegenden Zahl der Insolvenzverfahren die Mitarbeiter, die Lieferanten, die Kunden und die Banken als Gläubiger sowie ggf. potenzielle, neue Investoren die wesentliche Kommunikationszielgruppe darstellen. Welche Anspruchsgruppe dabei welche Position einnimmt, ist von Insolvenzverfahren zu Insolvenzverfahren verschieden. Grundsätzlich ist es

---

<sup>524</sup> vgl. Seefelder, Unternehmenssanierung, S. 128.

<sup>525</sup> vgl. Frege, Verhandlungserfolg in Unternehmenskrise und Sanierung, S. 111f, der die gesetzlichen Vorschriften für die jeweiligen Zielgruppen sehr übersichtlich darstellt.

<sup>526</sup> vgl. Schmid/Lyczek, in: Schmid/Lyczek (Hrsg.), Unternehmenskommunikation, S. 92; Bradtke-Hellthaler, in: Plankert/Zerres (Hrsg.), Unternehmenskommunikation, S. 67ff, die eine klare Unterscheidung zwischen internen und externen Stakeholdern vornimmt.

<sup>527</sup> vgl. Achilles, Erfolgreiche Unternehmenssanierung, S. 168.

sinnvoll, von innen nach außen aus Sicht des Unternehmens im Fall der Insolvenz zu kommunizieren, um Motivation und Unterstützung für die Veränderung zu erzielen.<sup>528</sup> Folglich müssten in erster Linie die **Mitarbeiter** aufgrund ihres „hohen Wertschöpfungspotenzials und der Relevanz ihrer fachlichen Perspektive“ als wichtige Anspruchsgruppe identifiziert werden, bei denen gerade die Leistungsträger zeitnah (vor der externen Berichterstattung)<sup>529</sup> und extensiv informiert werden sollten.<sup>530</sup> Sie besetzten bei der Fortführung mit Hilfe der Insolvenz eine Doppelrolle: In Hinblick auf das Gehalt sind sie Gläubiger des Verfahrens und gleichzeitig im nicht-juristischen Sinne „Schuldner“, die mit ihrer Arbeitskraft die Fortführung vorantreiben können. Parallel dazu hat der (vorläufige) Insolvenzverwalter, dem nach § 22 Abs. 1 Nr. 1 InsO die Sicherung und Erhaltung des Vermögens des Schuldners obliegt, sich einen Überblick über die Bankverbindungen und Kontoguthaben machen, wodurch er gehalten ist, die Banken über die Anordnung der Insolvenzverwaltung zu informieren.<sup>531</sup> Somit können die **Banken** als besonders wichtige Anspruchsgruppe verstanden werden, mit der folglich zeitlich zuerst gesprochen werden muss. Nur so können die insolvenzrelevanten Daten wie z.B. Liquidität oder Kreditlinien erfasst werden, um die Mitarbeiter ausreichend über die nahe Zukunft zu informieren.<sup>532</sup> Die externen Zielgruppen „**Kunden**“ und „**Lieferanten**“ sind unter Berücksichtigung ihres Abhängigkeitsverhältnisses und deren Einfluss/Beeinflussung zum insolventen Unternehmen einzubeziehen und können einen wesentlichen Beitrag – sowohl als Schuldner als auch als Gläubiger im Verfahren – für die vorläufige Fortführung des Unternehmens leisten.

### 3.2.5.3 Kommunikationsbotschaft (Inhalt, Tonalität, Konfliktstrategie)

Die Kommunikationsbotschaft<sup>533</sup> als Aussage<sup>534</sup> gegenüber den Anspruchsgruppen<sup>535</sup> besteht aus **Inhalt**,<sup>536</sup> **Tonalität** und einer dazugehörigen **Konfliktstrategie** und wird

<sup>528</sup> vgl. Böckhoff/Rüther, Erfolgsfaktor Kommunikation, S. 78.

<sup>529</sup> vgl. Steinke, Kommunizieren in der Krise, S. 123.

<sup>530</sup> vgl. Krystek/Lentz, Erfolgreiche Insolvenzsanierung, S. 771; Borchardt, in: Borchardt/Frind (Hrsg.), Die Betriebsfortführung im Insolvenzverfahren, S. 172.

<sup>531</sup> vgl. Borchardt, in: Borchardt/Frind (Hrsg.), Die Betriebsfortführung im Insolvenzverfahren, S. 130.

<sup>532</sup> vgl. Schellberg, Sanierungsmanagement, S. 71.

<sup>533</sup> vgl. Töpfer, in: Schmid/Lyczek (Hrsg.), Unternehmenskommunikation, S. 362; Töpfer, Plötzliche Unternehmenskrisen – Gefahr oder Chance?, S. 45, der zwischen interner und externer Botschaft unterscheidet; Garth, Krisenmanagement und Kommunikation, S. 61f, der drei Blickwinkel bei der Botschaft (Rückblick, Überblick und Ausblick) konkret berücksichtigt.

<sup>534</sup> vgl. Maletzke, Massenkommunikationstheorien, S. 19.

hier auf die Insolvenzkommunikation für die Fortführung mit Hilfe der Insolvenz projiziert.

*„Ausgestaltung der Kommunikationsbotschaft (Inhalt) für Insolvenz“*

Huang hat in seinem Artikel empirisch die Effekte der Krisenkommunikationsstrategie und die Form der Antwort in der Krise untersucht. Durch Befragung von 500 Kommunikationsmanagern konnte er belegen, dass der Inhalt der Krisenantwort in Kombination mit der Krisenkommunikationsstrategie das Vertrauen der Kommunikationszielgruppe unterstützt.<sup>537</sup>

Generell gelten die gesetzlichen Rahmenbedingungen als Leitlinie für die Kommunikationsstrategie, die maßgeblich für die zu kommunizierenden Inhalte des Insolvenzverwalters im Insolvenzverfahren sind. Dazu sind die rechtlich zwingenden Inhalte aus den einschlägigen Gesetzen (InsO, WpHG) mit einzubeziehen, die allgemein verständlich zu vermitteln sind. Alle Kommunikationsinhalte sind dabei unanfechtbar zu formulieren und müssen durch die Substanz des Unternehmens abgesichert sein.<sup>538</sup> Über diese hinaus ist er selbstverantwortlich, welche weiteren Inhalte er für die Fortführung des Unternehmens mit Hilfe der Insolvenz wählt. Im Gegensatz zu vielen Managern nicht-insolventer Unternehmen ist er dabei oftmals freier in der Wahl der Inhalte, da er beispielsweise keinen Aufsichtsrat hat, der ihn bei den Inhalten der Kommunikationsstrategie zu beeinflussen versucht. Vom Insolvenzgericht als „Aufsichtsrat“ werden primär nur rechtlich zwingende Inhalte verlangt. Vielmehr ist es die freiwillige Kommunikation des Insolvenzverwalters, die die zentrale Botschaft für die Anspruchsgruppen, dass die Zahlungsunfähigkeit und/oder Überschuldung durch Fortführung überwunden werden kann, zum **Inhalt** der Kommunikation macht. Dazu sollte sie eine sachliche und ehrlich nachvollziehbare Perspektive aufzeigen, um die Zusammenarbeit

---

<sup>535</sup> vgl. Achilles, Die Rolle der Kommunikation im Rahmen der Sanierung von mittelständischen Unternehmen, S. 316ff; Hank, Informationsbedürfnisse von Kleinaktionären. S. 84ff, der in seiner Arbeit die Anforderungen an die Kommunikationsinhalte für diese Anspruchsgruppe detailliert darlegt.

<sup>536</sup> vgl. Bruhn, Kommunikationspolitik – systematischer Einsatz der Kommunikation für Unternehmen, S. 227f; zur tieferen Betrachtung der Inhalte in Bezug auf die Werbung, vgl. Koeppler, Strategien erfolgreicher Kommunikation, S. 264ff.

<sup>537</sup> vgl. Huang, Trust and Relational Commitment in Corporate Crisis: The Effects of Crisis Communicative Strategy and Form of Crisis Response, S. 297ff.

<sup>538</sup> vgl. Scheurer, Sanierungskommunikation als Erfolgsfaktor.

fortzusetzen und gleichzeitig motivierend als auch vertrauensfördernd wirken.<sup>539</sup> Aus Gründen des unterschiedlichen Informationsinteresses der Anspruchsgruppen als auch aus Gründen der Vertraulichkeit ist der jeweilige Detaillierungsgrad in Bezug auf den Inhalt je Gruppe zu differenzieren.<sup>540</sup> Dabei sollen die jeweils relevanten Zielgruppen des Unternehmens mit den Informationen (z.B. Erhalt der Arbeitsplätze, Investitionspläne)<sup>541</sup> versorgt werden, die sie nach der Insolvenzanmeldung benötigen, um ihre optimale Unterstützung für die Krise und deren Bewältigung zu sichern. Insbesondere die internen Anspruchsgruppen müssen darüber hinaus Informationen zur Überwindung des Schockzustands als auch zur Motivation für die Fortführung des Unternehmens durch ihre Arbeitskraft erhalten – im Kern zum Insolvenzgeld für die Mitarbeiter, um die wirtschaftliche Absicherung in der Insolvenz herauszustellen.

Beim Vergleich der größten Insolvenzverfahren des Jahres 2018 fällt auf, dass durchgehend zunächst inhaltlich über die *erfolgte Insolvenzantragsstellung* informiert wird.<sup>542</sup> Zudem wird gerade bei den verschiedenen, möglichen Insolvenzverfahren (Eigen- oder Fremdverwaltung, ESUG-Verfahren) *Aufklärung zum Insolvenzverfahren als geregeltes Verfahren* betrieben. Um die relevanten Anspruchsgruppen zur Unterstützung zu animieren, wird die Botschaft der angestrebten *Fortführung des Unternehmens* gesendet und die *Chance einer Weiterführung durch den Verkauf von Unternehmensteilen oder im Rahmen eines Insolvenzplans* detailliert dargestellt. Gleichzeitig wird die Suche nach Investoren bekanntgegeben und Erläuterungen über die *Sicherung der Löhne und Gehälter durch das Insolvenzgeld* angeboten. Schließlich werden grundsätzlich die Gläubiger aufgefordert, ihre *Forderungen beim Insolvenzverwalter anzumelden*.

Da zunächst in der überwiegenden Zahl der Fälle die **Fortführung des Unternehmens** angestrebt wird,<sup>543</sup> nimmt diese eine führende Rolle bei der inhaltlichen Ausge-

---

<sup>539</sup> vgl. Buschmann, in: Bickhoff/Blatz/Eilenberger/Haghani/Kraus (Hrsg.), Die Unternehmenskrise als Chance, S. 217; Kraus/Gless, in: Buth/Hermanns (Hrsg.), Restrukturierung, Sanierung, Insolvenz, S. 103; Kall/Robeck, in: Brühl/Göpfert (Hrsg.), Unternehmensrestrukturierung Strategien und Konzepte, S. 76.

<sup>540</sup> vgl. Schellberg, Sanierungsmanagement, S. 71.

<sup>541</sup> vgl. Gerstenberg, Unternehmenskommunikation, S. 44ff.

<sup>542</sup> vgl. hierzu und im Folgenden Bretz, in: Creditreform Wirtschaftsforschung (Hrsg.), Insolvenzen in Deutschland 2018.

<sup>543</sup> Die Ausnahme ist, dass die Fortführung zu nachhaltiger Minderung der Masse führt.



staltung der Botschaften nach Insolvenzanmeldung in diesem Zusammenhang ein.<sup>544</sup> Das liegt primär daran, dass diese Botschaft anspruchsrgruppenübergreifend wirkt und im Gegensatz zur Vermeidung der erfolgten Antragsstellung auch zukunftsgerichtet ist. Somit kann die Chance der inhaltlichen Beeinflussung der wichtigsten Anspruchsgruppen ergriffen werden, um sie zu Unterstützungsbeiträgen zu animieren.

### „Tonalität der Botschaft“

Im Verständnis der Bruhnschen Kommunikationspolitik muss immer unter Berücksichtigung der Kommunikationsgestaltung nach Kroeber-Riel/Esch<sup>545</sup> eine „Entscheidung über die Tonalität der Botschaft, insbesondere, ob eher ein emotionaler oder rationaler Grundton verfolgt wird“, getroffen werden.<sup>546</sup> Die **Tonalität**<sup>547</sup> der Botschaft in der Krisenkommunikation erstreckt sich auf psychologischer Ebene von der Sachebene (kognitiv) bis zur emotionalen Ebene (affektiv) und ist in Abhängigkeit der Zielgruppe wohl zu dosieren.<sup>548</sup>

Nach Berufung des vorläufigen Insolvenzverwalters „bedarf es einer Kommunikationsstrategie und entsprechender Botschaften, an die sich der Verwalter auch hält“.<sup>549</sup> Es sollte losgelöst von Personen über die aktuelle Lage informiert werden – ohne die emotionale Bindung zu den früheren Erfolgen des Unternehmens zu unterschlagen.<sup>550</sup> Die tatsächliche Lage des Unternehmens ist umfassend sachlich darzulegen und sollte ein realistisches Bild der Unternehmenssubstanz zeichnen. Dabei dürfen emotionale Elemente integriert werden, die aber die sachliche Substanz nicht aushebeln oder

---

<sup>544</sup> vgl. o.V. (2013b), Christopher Seagon zum vorläufigen Insolvenzverwalter von acht Praktiker Gesellschaften bestellt; o.V. (2014b), Verlagsgruppe Weltbild GmbH stellt Insolvenzantrag - Geschäftsbetrieb wird fortgesetzt.

<sup>545</sup> vgl. Kroeber-Riel/Esch, Strategie und Technik der Werbung, verhaltenswissenschaftliche Ansätze, S. 99ff.

<sup>546</sup> vgl. Bruhn, Kommunikationspolitik, 7. überarbeitete Auflage, S. 491ff.

<sup>547</sup> vgl. Trauboth, Krisenmanagement bei Unternehmensbedrohung, S. 32; Scherler, Management der Krisenkommunikation, S. 353; Schulz, in: Crone/Werner (Hrsg.), Modernes Sanierungsmanagement, S. 112.

<sup>548</sup> vgl. Töpfer, Plötzliche Unternehmenskrisen – Gefahr oder Chance?, S. 50; Braun, Die Kommunikation mit Investoren in Risiko- und Krisensituationen am Beispiel Neuer Markt, S. 112f; Trauboth, Krisenmanagement bei Unternehmensbedrohung, S. 32; Standop, in: Berndt/Herrmanns (Hrsg.), Handbuch Marketing Kommunikation, S. 946ff; Standop/Grunwald, in: Gröppel-Klein/Germelmann (Hrsg.), Medien im Marketing, S. 233; Hering/Schuppener/Schuppener, Kommunikation in der Krise, S. 43 weisen darauf hin, dass aus Sicht der betroffenen Anspruchsgruppe die emotionalen Faktoren die größere Rolle spielen; ähnlich auch Plankert (2009b), in: Plankert/Zerres (Hrsg.) Unternehmenskommunikation, S. 21, die erklären, dass alleine sachliche Kommunikation nicht ausreicht.

<sup>549</sup> Kretschmer, in: Schulz (Hrsg.), Krisenkommunikation, S. 96.

<sup>550</sup> vgl. Hess/Fechner, Sanierungsbandbuch, S. 217.

Hoffnungen bei den Anspruchsgruppen wecken, die im Nachhinein nicht erfüllt werden können.<sup>551</sup>

Bei der **Tonalität** ist es maßgeblich, dass einerseits ein hohes Maß an Sachlichkeit gewährleistet wird, da es sich formal um ein juristisches Verfahren handelt. Andererseits kann nicht in Gänze auf Emotionalität verzichtet werden, um auch die motivierende Wirkung der Botschaft nicht ungenutzt zu lassen.

*„Konfliktstrategie der Kommunikationsaktivität“*

Das Modell von **Scherler** umfasst fünf Konfliktstrategien im Rahmen der Krisenkommunikation, die im Falle der Krise optional gegen die jeweilige Anspruchsgruppe eingesetzt werden können.<sup>552</sup>

Diese werden hier als mögliche Konfliktstrategien auf die Insolvenzkommunikation für die Fortführung des Unternehmens mit Hilfe der Insolvenz übertragen. Dabei reicht die vom Kommunikator gesteuerte Kommunikationsaktivität von der **Konzession** (Anpassung an die Wünsche der Anspruchsgruppe) oder der **Kooperation** (beidseitiger Nutzensausgleich und Konsens zwischen den Anspruchsgruppen) über den **Kompromiss** (keine wirkliche Konfliktaustragung) oder die **Konfliktvermeidung** (Verharmlosung/Ignorieren der Forderungen der Anspruchsgruppen) bis hin zur **Konfrontation** (offene Austragung des Konflikts). Zweifelsohne kann auch die gezielte Verfolgung **keiner** expliziten **Konfliktstrategie** eine Option sein. Analog zum Grad des Einflusses der Stakeholder auf das Unternehmen ist dabei die jeweilige Konfliktstrategie zu berücksichtigen.<sup>553</sup>

Für die Fortführung im Rahmen der Insolvenz wird ein beidseitiger Nutzensausgleich zwischen den Anspruchsgruppen und dem Unternehmen angestrebt. In Abhängigkeit der jeweiligen Anspruchsgruppe des Unternehmens in der Insolvenz in Hinblick auf die Fortführung ist eine **Konfliktstrategie** für die Insolvenzkommunikation auszuwählen. Je höher die Abhängigkeit zur Anspruchsgruppe in Hinblick auf die freiwillige Möglichkeit einer Unterstützungsleistung für die Fortführung, desto höher die Wahrscheinlichkeit für eine Konfliktstrategie in Richtung Einlenken (Konzession) oder beidseitigem Nutzensausgleich (Kooperation). Umgekehrt ist für die Anspruchsgrup-

---

<sup>551</sup> vgl. Roselieb/Epp, in: Dr. Wieselhuber & Partner GmbH (Hrsg.), Sanierung & Insolvenz, S. 28.

<sup>552</sup> vgl. hierzu und im Folgenden Scherler, Management der Krisen-Kommunikation, S. 204ff.

<sup>553</sup> vgl. Buschmann, Erfolgreiches Turnaround-Management, S. 120ff; Baumgärtner, Risiko- und Krisenkommunikation, S. 109f.

pen, die dem Unternehmen – rechtlich gesehen – Unterstützungsleistung schulden, die Wahrscheinlichkeit einer Konfliktstrategie „Konfrontation“ eher hoch.

### **3.2.5.4 Kommunikationsmaßnahmen (persönliche und schriftliche) und Grad der Kommunikationsaktivität**

Unter Kommunikationsmaßnahmen sind „sämtliche Zahl von Aktivitäten zur Erreichung von kommunikativen Zielsetzungen des Unternehmens“ im Zusammenhang mit dieser Arbeit zu verstehen.<sup>554</sup> Diese können sich in Abhängigkeit der Zielgruppe deutlich unterscheiden.<sup>555</sup> Im hier betrachteten Kontext mit der Insolvenzkommunikation werden die notwendigen Maßnahmen in Bezug auf alle oben als relevant erachteten Anspruchsgruppen mit einbezogen. Es werden die Kommunikationsmaßnahmen berücksichtigt, die für die Insolvenzkommunikation als besonders geeignet erscheinen, um die Fortführung des Unternehmens mit Hilfe der Insolvenz zu unterstützen.<sup>556</sup>

Unter **persönlichen Kommunikationsmaßnahmen**<sup>557</sup> werden hier in erster Linie persönliche Gespräche unter vier Augen, in Verhandlungsrunden (Gläubigerausschuss) oder großen Auditorien (Gläubigerversammlung) subsumiert, die sowohl ad-hoc als auch regelmäßig – auch in Abhängigkeit der rechtlichen Vorgaben – ergriffen werden. Sie spielen eine tragende Rolle bei großen Veränderungen im insolventen Unternehmen (z.B. Standortschließungen), um den Zielgruppen persönlich im Dialog und an einem spezifischen Ort die Auswirkungen darzulegen, ggf. Missverständnisse oder Fehlinterpretationen aufzuklären und gegenseitiges Verständnis für die jeweiligen Positionen aufzubauen.<sup>558</sup> Gemäß der InsO müssen mündliche Kommunikationsmaßnahmen in Form eines Vortrags im Gläubigerausschuss zwingend abgehalten werden.

**Schriftliche Kommunikationsmaßnahmen** dienen in erster Linie der Korrespondenz mit den relevanten Zielgruppen, um diese über jeweils relevante Themen (z.B. Finanzplanung, Strategiepapiere) abzuholen oder aufgrund rechtlicher Vorgaben verpflicht-

---

<sup>554</sup> vgl. Bruhn, Lexikon der Kommunikationspolitik, S. 63; Steffenhagen, Marketing - eine Einführung, S. 151; Bruhn, Integrierte Unternehmens- und Markenkommunikation, 4. Auflage, S. 1; Berndt, in: Berndt/Herrmanns (Hrsg.), Handbuch Marketingkommunikation, S. 12.

<sup>555</sup> Oftmals wird hierbei die Krisenkommunikation einseitig in Richtung Medien/Öffentlichkeit beschrieben, vgl. Steinke, Kommunizieren in der Krise; Höbel/Hofmann, Krisenkommunikation.

<sup>556</sup> vgl. Herbst, Unternehmenskommunikation, S. 213ff, S. 231ff und S. 353ff.

<sup>557</sup> Diese werden hier als mündliche oder fernmündliche Kommunikationsmaßnahmen verstanden.

<sup>558</sup> vgl. hierzu und im Folgenden Schulz, in: Crone/Werner (Hrsg.), Modernes Sanierungsmanagement, S. 112; Lüthy, Unternehmenskrisen und Restrukturierungen, S. 97 und die dort angegebene Literatur.

tend zu informieren.<sup>559</sup> Diese werden nicht selten auch persönlich an die Mitglieder der Anspruchsgruppen gerichtet. Sie sind vor allem dann – offline als auch online – einsetzbar, wenn sich die Anspruchsgruppenmitglieder über verschiedene Standorte oder Regionen verteilen oder es besonders wichtig ist, dass präzise formulierte Aussagen vor Fehlinterpretationen, Missverständnissen oder Verfälschungen bewahrt werden sollen.

Für die Fortführung mit Hilfe der Insolvenz werden sowohl die persönlichen als auch schriftlichen Kommunikationsmaßnahmen der Insolvenzkommunikation in gleichem Maße einbezogen. Die bevorzugte Kommunikationsmaßnahme der jeweiligen relevanten Anspruchsgruppe für die Fortführung mit Hilfe der Insolvenz ist dabei unter Berücksichtigung der Abhängigkeit von der jeweiligen Anspruchsgruppe explizit zu erfassen. Im Rahmen dieser Arbeit wird davon ausgegangen, dass je höher die Abhängigkeit zu einer Anspruchsgruppe als Kommunikationszielgruppe ist, umso eher sind mündliche Kommunikationsmaßnahmen zu ergreifen. Vice versa sind schriftliche Kommunikationsmaßnahmen sinnvoll, wenn die Anspruchsgruppen anonym oder weiter weg vom Unternehmen sind.

#### *Grad der Kommunikationsaktivität für die Insolvenz*

„Grad der Kommunikationsaktivität“

Die Studie von **Kunczik/Heintzel/Zipfel**, die PR-Manager aus 400 Unternehmen des umweltsensiblen Bereichs zur Krisen-PR befragt hat, stellt fest, dass bei Unternehmen im Krisenfall, die einer symmetrischen Kommunikation<sup>560</sup> zustimmen, eine ganz offene (aktive) Kommunikationsstrategie (84%) bevorzugen. Unter symmetrischer Kommunikation wird in diesem Zusammenhang eine Kommunikation auf Augenhöhe verstanden, bei der keiner das Gefühl hat, sich unterordnen zu müssen.<sup>561</sup> Umgekehrt kommunizieren Unternehmen reaktiv oder passiv, wenn einer symmetrischen Kommunikation nicht zugestimmt wurde.

Auch im Rahmen der Fortführung mit Hilfe der Insolvenz stehen dem Insolvenzverwalter die Optionen „aktiv“, „reaktiv“ und „passiv“ für seine Aktivität in Hinblick auf

---

<sup>559</sup> vgl. hierzu und im Folgenden Lüthy, Unternehmenskrisen und Restrukturierungen, S. 97 und die dort angegebene Literatur.

<sup>560</sup> vgl. hierzu und im Folgenden Kunczik/Heintzel/Zipfel, Krisen-PR, S. 197; siehe auch Watzlawick/Beavin/Jackson, Menschliche Kommunikation, S. 68ff.

<sup>561</sup> vgl. Schulz, in: Crone/Werner (Hrsg.), Modernes Sanierungsmanagement, S. 108.

die Insolvenzkommunikation zur Verfügung. Bei der aktiven Kommunikation würde der Insolvenzverwalter auf eigene Initiative die für die Fortführung relevanten Anspruchsgruppen ansprechen. Dagegen würde er bei der reaktiven Kommunikation erst nach aufkommenden Forderungen der Anspruchsgruppen die Kommunikation aufnehmen. Ungenommen bleibt dem Insolvenzverwalter auch die passive Kommunikation, die trotz erklärter Forderungen der Anspruchsgruppen in Schweigen mündet.

Nach einem ersten Überblick über die Gegebenheiten vor Ort durch den Insolvenzverwalter sollte aus theoretischer Sicht<sup>562</sup> mit der **aktiven Kommunikation**<sup>563</sup> begonnen werden, die das richtige Maß an Transparenz zwischen Schweigen und totaler Offenheit findet.<sup>564</sup> Gerade gegenüber den für die Fortführung relevanten Zielgruppen muss sogar fast eine pro-aktive Kommunikation betrieben werden, da ohne deren Unterstützung durch Aufbau von Vertrauen und Aufzeigen von Perspektiven die Insolvenz oftmals nicht überwunden werden kann.<sup>565</sup> Diese aktive Kommunikation muss auch dann analog zur Sanierungskommunikation außerhalb der Insolvenz beibehalten werden, wenn es zu gravierenden Planabweichungen im Soll-Ist-Vergleich kommt.<sup>566</sup>

**Reaktive Kommunikation**<sup>567</sup> in der Insolvenz setzt den Insolvenzverwalter nach den erhobenen Forderungen der Anspruchsgruppen unter Zugzwang, was zum Verlust der Deutungshoheit führt und daher nicht zu empfehlen ist. Ein konsequentes **Schweigen**<sup>568</sup> ist nur dann angemessen, wenn dadurch die anwaltliche Schweigepflicht verletzt oder Betriebsgeheimnisse verraten würden. Es kann auch zum Einsatz kommen,

---

<sup>562</sup> vgl. Töpfer, in: Schmid/Lyczek (Hrsg.), Unternehmenskommunikation, S. 365f; Paar spricht in diesem Zusammenhang dann auch von aktiven und passiven Kommunikationsinstrumenten, vgl. Paar, Die Kommunikation von Corporate Citizenship, S. 83 f.

<sup>563</sup> vgl. Hering/Schuppener/Schuppener, Kommunikation in der Krise, S. 116; Vogler, in: Exler (Hrsg.), Restrukturierungs- und Turnaround-Management, S. 62; Autoren wie Puttenat sprechen von pro-aktiver Kommunikation, meinen es aber als aktive Kommunikation, sobald das Krisenereignis eingetreten ist, vgl. Puttenat, Praxishandbuch Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, S. 95; Töpfer, Plötzliche Unternehmenskrisen – Gefahr oder Chance?, S. 46; Achilles, Die Rolle der Kommunikation im Rahmen der Sanierung von mittelständischen Unternehmen, S. 316ff; Mathes/Gärtner/Czaplicki, Kommunikation in der Krise, S. 38.

<sup>564</sup> vgl. Voskuhl, in: Mönning (Hrsg.), Betriebsfortführung in der Insolvenz, S. 251; Schulz, in: Crone/Werner (Hrsg.), Modernes Sanierungsmanagement, S. 106; Hess/Fechner, Sanierungshandbuch, S. 218ff.

<sup>565</sup> vgl. Geiwitz, in: Buth/Hermanns (Hrsg.), Restrukturierung, Sanierung, Insolvenz, S. 658.

<sup>566</sup> vgl. Keuthen, in: Jahrbuch 2013 Restrukturierung, S. 74.

<sup>567</sup> vgl. Hering/Schuppener/Schuppener, Kommunikation in der Krise, S. 117; für diese reaktive Kommunikation empfiehlt Bartel u.a. die Strategie des Information-Overloads, bei der komplizierte und umfangreiche Stellungnahmen abgegeben werden, die das Interesse der Anspruchsgruppen senken sollen, vgl. Bartel, Erfolgreiche Online-PR, S. 79f.

<sup>568</sup> vgl. Töpfer, Plötzliche Unternehmenskrisen – Gefahr oder Chance?, S. 45; Plankert (2009a), in: Plankert/Zerres (Hrsg.), Unternehmenskommunikation, S. 12; Mast, in: Nolting/Thießen (Hrsg.), Krisenmanagement in der Mediengesellschaft, S. 99f; Mathes/Gärtner/Czaplicki, Kommunikation in der Krise, S. 35; andernfalls ist nach Schulz „nicht kommunizieren keine Alternative“, vgl. Schulz, in: Crone/Werner (Hrsg.), Modernes Sanierungsmanagement, S. 104.

wenn die Forderung der Anspruchsgruppen sich als zeitlich begrenzt einstufen lassen. In Bezug auf die gesetzlich vorgegebenen Regelungen der InsO (z.B. Kommunikation gegenüber dem Insolvenzgericht oder dem Gläubigerausschuss) wird Schweigen nicht akzeptiert und mit rechtlichen Konsequenzen geahndet.

### 3.2.5.5 Kommunikationsinstrumente

Unter Kommunikationsinstrumenten werden sämtliche Aktivitäten als Umsetzungsergebnis der Kommunikationsmaßnahmen verstanden, die der Erreichung der kommunikativen Zielsetzungen dienen und sich sowohl an interne als auch externe Zielgruppen richten können.<sup>569</sup> Dabei beschäftigt sich die Literatur mit dem Einsatz von mündlichen und schriftlichen Kommunikationsinstrumenten, wobei die Wichtigkeit der mündlichen Kommunikation – besonders in der Finanzkommunikation – betont wird.<sup>570</sup> Die jeweiligen Kommunikationsinstrumente – abgeleitet von den Kommunikationsmaßnahmen – sind auch für die erfolgreiche Kommunikation im Rahmen der Insolvenz übertragbar und sinnvoll.<sup>571</sup> Professionelle Krisenkommunikation zieht folglich eine „Klaviatur der Kriseninstrumente“ nach sich.<sup>572</sup>

Unter **mündlichen Kommunikationsinstrumenten** werden im Folgenden persönliche Gespräche und Ansprachen, Telefonate, Informationsveranstaltungen und Präsentationen/Vorträge sowie Mitarbeiter- bzw. Betriebsversammlungen im Zusammenhang mit der Insolvenz verstanden.<sup>573</sup> Daneben spielen die gesetzlich vorgeschriebene Gläubigerausschusssitzung und -versammlung (§ 67 und § 74 InsO) bei denen ein persönlicher Austausch zwischen Gläubigern und Insolvenzverwalter möglich ist, eine tragen-

---

<sup>569</sup> vgl. Bruhn, Lexikon der Kommunikationspolitik, S. 63a; Bruhn, Kommunikationspolitik – systematischer Einsatz der Kommunikation für Unternehmen, S. 33; Steffenhagen, Marketing - eine Einführung, S. 154f; Dahlhoff/Kißing, Investitionen in Marktkommunikation: Methodische Ansätze zur vollständigen Erfassung der Kommunikationsinstrumente und des Wirtschaftszweigs, S. 53ff, die die klassischen Kommunikationsinstrumente der Marktkommunikation um die Online-Kanäle erweitern und ein Gesamtmarktvolumen von 84,44 Mrd. Euro für Marktkommunikation im Jahr 2010 festlegen; Voskuhl, in: Mönning (Hrsg.), Betriebsfortführung in der Insolvenz, S. 240ff, der dabei zwischen Mitarbeiter-informationsanschriften, Intranet/ Mitarbeiterportal, Mitarbeiterversammlung (Betriebsversammlung), Mitarbeiterzeitschrift/Newsletter und Berichterstattung für Lokaljournalisten unterscheidet.

<sup>570</sup> vgl. Braun, Die Kommunikation mit Investoren in Risiko- und Krisensituationen am Beispiel Neuer Markt, S. 131.

<sup>571</sup> vgl. Voskuhl, in: Mönning (Hrsg.), Betriebsfortführung in der Insolvenz, S. 250ff; Borchardt, in: Borchardt/ Frind (Hrsg.), Die Betriebsfortführung im Insolvenzverfahren.

<sup>572</sup> vgl. Scheurer, Sanierungskommunikation als Erfolgsfaktor, S. 2369ff.

<sup>573</sup> vgl. Schellberg, Sanierungsmanagement, S. 72; Roselieb, In der Krise wird der Kapitän nicht ausgetauscht.

de Rolle. Hier muss der Insolvenzverwalter mündlich seine Positionen in einem Vortrag darlegen und die weitere Vorgehensweise im Insolvenzverfahren erläutern.

Unter **schriftlichen Kommunikationsinstrumenten** werden im Zusammenhang mit Insolvenz Mitarbeiterbriefe (online/offline), individuelle Anschreiben (online/offline) nach Anspruchsgruppen (z.B. Directmails an die Kunden), Rundschreiben/Serienbriefe (Online-Newsletter)<sup>574</sup> und die Veröffentlichung auf der Intranetseite<sup>575</sup> rund um Insolvenz subsumiert.<sup>576</sup> Zugleich fallen auch Pressemitteilungen und FAQ darunter.

Die **Social Media Instrumente** reichen von sozialen Netzwerken (z.B. Facebook) über Musik, Video-, Foto- und Wissensportale bis hin zu Blogs bzw. Nano-/Miniblogs (z.B. Twitter) und Communities/Online-Foren.<sup>577</sup> Im Zusammenhang mit der Unternehmensinsolvenz wird sich hier auf die für die Stakeholder relevanten sozialen Netzwerke, Online-Foren, Blogs und Nanoblogs konzentriert. Dabei ist es zum einen möglich, reaktiv auf die in den Netzwerken und Online-Foren gemachten Aussagen im Zusammenhang mit der jeweiligen Insolvenz zu reagieren oder alternativ aktive Kommunikation in den für die Unternehmensinsolvenz relevanten sozialen Medien zu betreiben und ggf. Gerüchten oder Unwahrheiten online entgegenzutreten.<sup>578</sup>

Aus rechtlicher Sicht – auf Basis der InsO bzw. ESUG – ergibt sich der zwingende Einsatz folgender schriftlicher Kommunikationsinstrumente:

1. Schriftliche Anmeldung (Anschreiben als Antrag) der Insolvenz beim zuständigen Insolvenzgericht
2. Schriftliche Zwischenberichte an das Insolvenzgericht im Laufe des Verfahrens
3. Schriftliche Kurzdarstellungen im Gläubigerausschuss
4. Presseinformation als öffentliche Pflichtmitteilung nach § 15 WpHG (börsennotierte AG) bei ad-hoc-Ereignissen, die die Fortführung des Unternehmens gefährden oder unmöglich machen

---

<sup>574</sup> vgl. Deg, Basiswissen Public Relations, S. 105f.

<sup>575</sup> vgl. Steinke, Kommunizieren in der Krise, S. 120ff, der noch weitere Online- und Offline-Instrumente auflistet, die auch beliebig miteinander kombiniert werden können; Hoffmann/Müller, Public Relations kompakt, S. 248, die anführen, dass alle relevanten Unternehmensinformationen auch auf der Homepage veröffentlicht werden können.

<sup>576</sup> vgl. Schellberg, Sanierungsmanagement, S. 73.

<sup>577</sup> vgl. Jers//Gözl/Taddicken, in: Schenk/Jers/Gözl (Hrsg.), Die Nutzung des Web 2.0. in Deutschland, S. 22ff.

<sup>578</sup> vgl. van der Meer/Verhoeven, Public framing organizational crisis situations: Social media versus news media; Reiter, Öffentlichkeitsarbeit, S. 59; Piwinger, Der Umgang mit Gerüchten im Unternehmensumfeld.

Aus dem Pool von Kommunikationsinstrumenten empfiehlt es sich aus Sicht von Hinzmann/Krystek für den Zeitpunkt der Insolvenzantragsstellung mit dem Ziel der Fortführung als mündliches Kommunikationsinstrument zum einen eine **Betriebsversammlung** abzuhalten. Dies ergab sich aus ihrer Expertenbefragung unter Sanierungsberatern und Chief Restructuring Officers (CRO), die das mündliche Kommunikationsinstrument „**Betriebsversammlung**“ in akuten Krisensituationen besonders häufig für die Restrukturierung einsetzen.<sup>579</sup> Diese sollte wiederholt in der Anfangsphase des Insolvenzeröffnungsverfahrens durchgeführt werden, um die Mitarbeiter über den aktuellen Stand zu informieren, die Motivation zu steigern und die Leistungsträger des Unternehmens von einem Arbeitgeberwechsel abzuhalten.<sup>580</sup> Zum anderen sind die wesentlichen Vertreter der für die Fortführung relevanten Anspruchsgruppe im **persönlichen Gespräch** – Vier-Augen-Gespräch oder Verhandlungsrunde – über die Lage des Unternehmens zu unterrichten.<sup>581</sup>

Als schriftliche Kommunikationsinstrumente erscheinen aus Sicht der Literatur die Herausgabe/Versendung von **Mitarbeiterbriefen** kurz vor bzw. zeitgleich mit der Insolvenzanmeldung, die sowohl offline als auch online verbreitet werden, zielführend.<sup>582</sup> Borchardt empfiehlt zudem, die Anspruchsgruppen – insbesondere Kunden und Lieferanten – mit einem **Anschreiben** als schriftliches Kommunikationsinstrument im Insolvenzeröffnungsverfahren über die derzeitige Situation zu Informations- und Beruhigungszwecken auf dem Laufenden zu halten. Zugleich verweist er auf die durchaus umfangreichen Reaktionen dieser Anspruchsgruppen und rät u.a. zur Einrichtung einer **Internetseite** – ergänzt um ein instruiertes Kommunikationsteam aus Geschäftsleitungsmitarbeitern und Mitarbeitern des Insolvenzverwalters für die Beantwortung der Fragen bei einem Großverfahren.<sup>583</sup> Zu ergänzen sind diese Anschreiben durch eine **Pressemitteilung** unmittelbar nach der Insolvenzanmeldung – gerade bei Unternehmen mit hohem Bekanntheitsgrad, „in der der vorläufige Insolvenzver-

---

<sup>579</sup> vgl. Hinzmann/Krystek, in: Evertz/Krystek (Hrsg.), Unternehmen erfolgreich restrukturieren und sanieren, S. 203; Voskuhl, in: Mönning (Hrsg.), Betriebsfortführung in der Insolvenz, S. 253f.

<sup>580</sup> vgl. hierzu und im Folgenden Gless/Undritz, in: Brühl/Göpfert (Hrsg.), Unternehmensrestrukturierung, S. 341ff.

<sup>581</sup> vgl. Voskuhl, in: Mönning (Hrsg.), Betriebsfortführung in der Insolvenz, S. 253f; Hinzmann/Krystek, Führungsstil des Top-Managements in akuten Krisenphasen, S. 202.

<sup>582</sup> vgl. hierzu und im Folgenden Gless/Undritz, in: Brühl/Göpfert (Hrsg.), Unternehmensrestrukturierung, S. 347ff.

<sup>583</sup> vgl. Borchardt, in: Borchardt/Frind (Hrsg.), Die Betriebsfortführung im Insolvenzverfahren, S. 164.



walter erklärt, dass der Geschäftsbetrieb bis auf weiteres aufrechterhalten bleibt, Sanierungskonzepte bereits vorliegen und zur Zeit überprüft werden“.<sup>584</sup>

Daneben sind FAQ-Listen für die Kommunikation rund um die Insolvenz hilfreich, um den betroffenen Zielgruppen einen allgemeinen Überblick zum Thema „Insolvenz“ zu offerieren. Auch die schriftliche Online-Kommunikation in Form von Online-Newsletter oder Beiträgen in Social Media-Plattformen ist durchaus angemessen.

### 3.2.5.6 Kommunikationstiming

Für das richtige Timing ist die zeitliche Allokation der kommunikativen Aktivitäten entscheidend.<sup>585</sup> Die Festlegung des Zeitrahmens und der Einsatzintensität der Kommunikationsmaßnahmen bzw. -instrumente sind hier die erfolgskritischen Größen.<sup>586</sup>

Eine Studie von Claeys/Cauby, die sich mit der Glaubwürdigkeit von Unternehmen in einer Krisensituation auseinandersetzt, kommt durch Befragung von 137 zufällig ausgewählten Probanden zu dem Ergebnis, dass zunächst eine frühe, vor (ex ante) dem Krisenereignis (hier: fiktiver Firmenbestechungsskandal) einsetzende Kommunikation, die durch wenige Fakten beschrieben wird, genauso stark die Unternehmensglaubwürdigkeit unterstützt wie eine ausgearbeitete Krisenantwortstrategie.<sup>587</sup> Erst bei einem weiteren Fortschritt der Krise reichen eine reine Faktenkommunikation nicht mehr aus, um die Glaubwürdigkeit zu unterstützen.

Schulz stellt in seinen Ausführungen für die Restrukturierung fest, dass je früher und je glaubwürdiger das Restrukturierungsprojekt kommuniziert wurde, desto eher akzeptieren die Anspruchsgruppen den Sinn und Zweck der Restrukturierung.<sup>588</sup>

In der Untersuchung von Bergauer, bei der 30, sich in wirtschaftlich akuter Krisensituation befindliche Unternehmen untersucht wurden, ergab sich, dass 93% der Unternehmen alle internen Interessensgruppen unmittelbar nach Krisenidentifikation über die Situation und das weitere Vorgehen informiert wurden.<sup>589</sup>

---

<sup>584</sup> Gless/Undritz, in: Brühl/Göpfert (Hrsg.), Unternehmensrestrukturierung, S. 347.

<sup>585</sup> vgl. hierzu und im Folgenden Bruhn, Kommunikationspolitik – systematischer Einsatz der Kommunikation für Unternehmen, 5. überarbeitete Auflage, S. 228f.

<sup>586</sup> vgl. Burtscher, Wertorientiertes Krisenmanagement, S. 332.

<sup>587</sup> vgl. hierzu und im Folgenden, Claeys/Cauby, Crisis response and crisis timing strategies, to sides of the same coin.

<sup>588</sup> vgl. Schulz, in: Crone/Werner (Hrsg.), Modernes Sanierungsmanagement, S. 104.

<sup>589</sup> vgl. Bergauer, Führen aus der Unternehmenskrise, S. 157.

Mit Bezug zur Insolvenzkommunikation geht es um eine Ablaufchoreographie<sup>590</sup> im Sinne des Kommunikationsmanagements, die sowohl in Vorbereitung als auch nach Eintritt des Insolvenzereignisses zu erfolgen hat. Dabei sind die **ersten 24 Stunden** nach Eintritt der Krise – also der Insolvenzanmeldung – entscheidend.<sup>591</sup> Im Zusammenhang mit dieser Arbeit wird damit **am Tag der Insolvenzanmeldung ggf. plus einen Tag** verstanden, da mit zunehmender Dauer einer Phase der Ungewissheit das Vertrauen in den Insolvenzverwalter durch die Kunden, Lieferanten und Arbeitnehmer schwächer wird, was für einen unmittelbaren Beginn mit der Insolvenzkommunikation nach Bestellung als Insolvenzverwalter spricht.<sup>592</sup>

Weitere Phasen der Insolvenz sind dann in die kommunikationsrelevanten Verfahrensabschnitte „Start des Investorenprozesses“, „Insolvenzeröffnung durch das Insolvenzgericht“, „Personalanpassungen und Werksschließungen“ und „Verkauf im Rahmen einer übertragenden Sanierung oder Abschluss eines Insolvenzplanverfahrens“ zu unterscheiden.<sup>593</sup>

### *Zusammenfassung*

Die Insolvenzkommunikationsstrategie zur Unterstützung der Fortführung des Unternehmens durchläuft zunächst einen Planungsprozess, der die Gesamtkommunikationsstrategie beschreibt, mit der die Fortführung kommunikativ bewerkstelligt werden soll. Als konkretes Kommunikationsziel steht die „Aufrechterhaltung des laufenden Betriebs“ an erster Stelle und entsprechend sind die jeweiligen Zielgruppen, die für die Fortführung notwendig sind, kommunikativ in Abhängigkeit ihres Involvements anzusprechen (Kontaktanbahnungsstrategie). Durch die kommunikative Darstellung des Sachverhalts „Insolvenz“ ihrer jeweiligen Unterstützungsmöglichkeiten wird ihr Commitment gesichert. Zugleich ist das Vertrauen der Anspruchsgruppen in das insol-

---

<sup>590</sup> vgl. Grassauer, Kommunikation und Krise, S. 34; ähnlich bei Möhrle/Hoffmann, Risiko- und Krisenkommunikation, S. 89f; Garth, Krisenmanagement und Kommunikation, S. 25ff, der bereits vor der Krise empfiehlt, unternehmensintern zu prüfen, wie das Unternehmen auf das Krisenereignis vorbereitet ist – dies kann auch auf die Insolvenzverwalter und ihre Kommunikation übertragen werden; Kretschmer, in: Schulz (Hrsg.), Krisenkommunikation, S. 96.

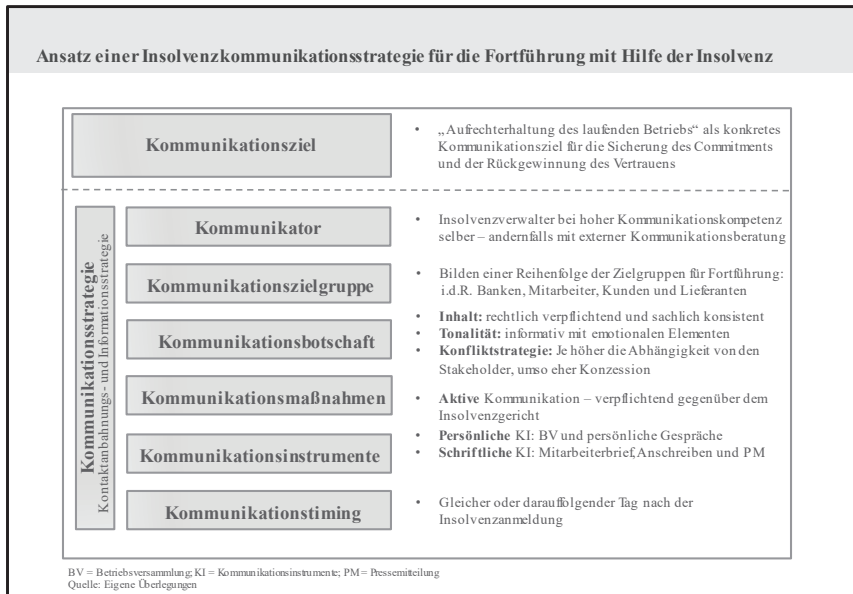
<sup>591</sup> vgl. Ten Berge, Crashmanagement, S. 18; Andere Autoren wie Shrivastava sprechen von einem zeitweilig offenen „Window of Opportunity“, das bis 12 Stunden nach Eintritt der Krise für die mögliche positive Wahrnehmung des Ereignisses offen steht – zitiert nach Brauer, Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, S. 505; Krystek/Lentz, Erfolgreiche Insolvenzsanierung, S. 771.

<sup>592</sup> vgl. Strümpell, Die übertragende Sanierung innerhalb und außerhalb der Insolvenz, S. 100; Roselieb/Epp, in: Dr. Wieselhuber & Partner GmbH (Hrsg.), Sanierung & Insolvenz, S. 27.

<sup>593</sup> vgl. Voskuhl, in: Mönning (Hrsg.), Betriebsfortführung in der Insolvenz, S. 254.

vente Unternehmen zurückzugewinnen bzw. zu erhöhen. Der Insolvenzverwalter kann selbst als Kommunikator auftreten (in Abhängigkeit seiner Kommunikationserfahrung und seines Auftretens) und es erscheint sinnvoll, sich ggf. externe Hilfe durch eine Kommunikationsberatungsgesellschaft zu sichern. Er kann in der Fremdverwaltung einen kommunikativen Neustart wagen, um die Glaubwürdigkeit zurückzugewinnen. Hierfür hat er eine Reihenfolge der Anspruchsgruppen in Abhängigkeit ihrer Unterstützungsleistung für die Fortführung des Unternehmens mit Hilfe der Insolvenz zu bilden und entsprechend zu berücksichtigen. Dabei werden i.d.R. die Banken als Gläubiger und die Mitarbeiter einerseits sowie die Kunden und Lieferanten andererseits eine tragende Rolle unter den Kommunikationszielgruppen spielen. Mit Bezug zur Kommunikationsbotschaft ist der Inhalt auf die rechtlichen Vorgaben sachlich zu formulieren und sollte gleichzeitig das Vertrauen durch eine realistische Darstellung in das insolvente Unternehmen fördern. In Hinblick auf die Tonalität können dem rationalen Grundton der Kommunikation auch emotionale Elemente beifügt werden, die die Fortführung unterstützen – solange sie nicht sachlich falsch sind. Die dazugehörige Konfliktstrategie ist danach zu wählen, welche Abhängigkeit von der jeweiligen Anspruchsgruppe für die Fortführung des Unternehmens besteht. Je höher diese ist, umso eher ist eine Konfliktstrategie in Richtung Konzession oder Kooperation zu verfolgen. Zur positiven Unterstützung der Fortführung ist eine aktive Kommunikation anzuwenden – insbesondere gegenüber dem Insolvenzgericht. Als Kommunikationsinstrumente sind für die gesetzlich zwingende Kommunikation sowohl schriftliche als auch mündliche Kommunikationsinstrumente zu verwenden. Daneben können für die freiwillige Insolvenzkommunikation weitere Kommunikationsinstrumente – oftmals in Abhängigkeit des Verlaufs des Verfahrens – genutzt werden. Dazu sind Betriebsversammlungen und persönliche Gespräche auf der einen Seite sowie Mitarbeiterbriefe bzw. Anschreiben nach Zielgruppe und Pressemitteilungen auf der anderen Seite einzusetzen. Dabei ist speziell auch die aktive und reaktive Online-Kommunikation über Social Media zu berücksichtigen. Schließlich ist das Kommunikationstiming so abzustimmen, dass die Kommunikation am gleichen oder darauf folgenden Tag nach der Insolvenzanmeldung anlaufen kann.

Abbildung 20:



Ansatz einer Insolvenzkommunikationsstrategie für die Fortführung mit Hilfe der Insolvenz

### 3.3 Relevante theoretische Bezugspunkte des Untersuchungsmodells

Bevor die konzeptionellen Grundlagen der Insolvenzkommunikation durch eine Befragung überprüft werden, wird im Kapitel 3.3.1 die Bedeutung der Insolvenzkommunikation näher beschrieben. Im Kapitel 3.3.2 und 3.3.3 wird dann der Bezug hergestellt, welche Eigenschaften ein Unternehmen aufweisen bzw. welche Voraussetzungen im Umfeld des Unternehmens für die Insolvenzkommunikation gegeben sein müssen, um überhaupt Bedeutung für die konzeptionellen Überlegungen zu erlangen. Diese Eigenschaften bzw. Umfeldfaktoren werden mit Hilfe verschiedener Theorien bzw. Ansätze untermauert und für die Insolvenz neu in Verbindung mit der Insolvenzkommunikation als strukturierte Kommunikation gebracht.

Kapitel 3.3.4 befasst sich mit einer näheren Beschreibung der Insolvenzverwalter im Allgemeinen, um nach Auswertung der empirischen Daten Rückschlüsse auf verschiedene Insolvenzverwaltertypen und ihr Kommunikationsverhalten zu generieren.

### 3.3.1 Bedeutung der Insolvenzkommunikation

In der Literatur wird bereits professionelle Kommunikation für die akut wirtschaftlich bedrohlichen Krisensituationen von Unternehmen (Erfolgs- und Liquiditätskrise) erkannt, aber bisher nur unzureichend mit der Insolvenz in Verbindung gebracht.<sup>594</sup> Die Bedeutung des Themas „Krisenkommunikation“ als wichtiger Erfolgsfaktor für eine positive Unternehmensdarstellung wird in der Krise als unverzichtbar beschrieben.<sup>595</sup> Folglich muss eine „systematische und professionelle Informations- und Kommunikationspolitik zu Beginn der Krisenbewältigung“ für die Krisenkommunikation festgelegt werden.<sup>596</sup>

Im Zusammenhang mit der Insolvenz stellt sich nun die Frage, wie die Bedeutung der Insolvenzkommunikation als strukturierte Kommunikation näher beschrieben werden kann. Dazu werden hier vier Parameter vorgestellt, die deren Bedeutung erfassen. Diese wurden vom Autor mangels dazu passender Messinstrumente in der Literatur selbst entwickelt, um sie im Rahmen der später durchgeführten quantitativen Befragung messen und auswerten zu können.

#### *Abstimmung Managemententscheidung und Kommunikation*

Im Zusammenhang zwischen Krisenkommunikation und -management stellt Walther treffend fest, dass „die eigentliche Krisenkommunikation das Herzstück des Krisenmanagements darstellt.“<sup>597</sup> Die Krisenkommunikation ist ein „integrativer Bestandteil des Krisenmanagements“.<sup>598</sup> In für das Unternehmen schwierigen Zeiten ist es maßgeblich, dass die notwendigen konzeptionellen Entscheidungen durch eine professionelle Kommunikationsarbeit und persönliche Präsenz der Verantwortlichen flankiert werden.<sup>599</sup> Entsprechend kommt es darauf an, auch die Kommunikation mit den Anspruchsgruppen für das Krisenmanagement organisatorisch zu verankern.<sup>600</sup> Dabei spielt zusätzlich der Führungsstil eine wesentliche Rolle: Ein kooperativer Führungs-

---

<sup>594</sup> vgl. Töpfer, in: Bickhoff/Blatz/Eilenberger/Haghani/Kraus (Hrsg.), Die Unternehmenskrise als Chance, S. 263, der in der Insolvenz die Einsetzung einer Geschäftsleitung fordert, die das Unternehmen auf die Erfolgsspur zurückführt, ohne dabei den Insolvenzverwalter zu berücksichtigen.

<sup>595</sup> vgl. Fischer, in: Arlinghaus (Hrsg.), Praxishandbuch Turnaround Management, S. 256.

<sup>596</sup> vgl. Bergauer, Erfolgreiches Krisenmanagement in der Unternehmung, S. 249.

<sup>597</sup> Walther, in: Kuhn/Kalt/Kinter (Hrsg.), Chefsache Issues Management, S. 147.

<sup>598</sup> vgl. Hofmann/Braun, in: Nolting/Thießen (Hrsg.), Krisenmanagement in der Mediengesellschaft, S. 141; Besson, in: Nolting/Thießen (Hrsg.), Krisenmanagement in der Mediengesellschaft, S. 254.

<sup>599</sup> vgl. Wilkes/Fleischhauer, Kommunizieren, wenn es darauf ankommt!, S. 163.

<sup>600</sup> vgl. Remer/Sneath/Wygoda, in: Burmann/Freiling/Hülsmann (Hrsg.), Management von Ad-hoc-Krisen, S. 317.

stil mit einer partnerschaftlichen Kommunikation führt gerade bei Mitarbeitern in der Krisensituation zu positiven Entwicklungen.<sup>601</sup>

Im übertragenen Sinn bedeutet dies für die Kommunikation in der Insolvenz, dass der Insolvenzverwalter als neuer Verantwortlicher des Unternehmens dessen Fortführung durch Managemententscheidungen mit einer dazu abgestimmten Insolvenzkommunikation vorantreiben muss. Mit Beginn des Insolvenzverfahrens wird er Verhandlungsführer gegenüber den Schuldnern sowie den Gläubigern des insolventen Unternehmens, was sowohl Management- als auch Kommunikationsfähigkeiten erfordert.<sup>602</sup> Dazu muss er sich mit dem Unternehmen als Schuldner und den Rechts-, Geschäfts- und Vermögensverhältnissen mit Hilfe von Interviewtechniken als Kommunikationsform vertraut machen, um den alltäglichen Betrieb fortführen zu können. Darauf aufbauend ist Kontakt mit den wesentlichen Gläubigern/Schuldnern aufzunehmen, um sich Verhandlungspositionen der relevanten Anspruchsgruppen anzunähern und im Kern die Fortführung des Unternehmens mit Hilfe der Insolvenz voranzutreiben. Die dazu notwendigen Managemententscheidungen wie beispielsweise Mitarbeiterentlassungen sind kommunikativ zu begleiten. Das reibungslose Zusammenwirken von Managemententscheidung im Rahmen der Insolvenz und Insolvenzkommunikation kennzeichnet ein Merkmal für die Bedeutung der Insolvenzkommunikation.

### *Strukturierte Kommunikation als Voraussetzung für die erfolgreiche Fortführung*

In der Literatur zur Krisenkommunikation wird immer wieder die strukturierte Kommunikation als „gesteuerte Kommunikation“ im Zusammenhang mit der Krise betont.<sup>603</sup> Scherler schreibt in diesem Zusammenhang von einer „öffentlich exponierten Unternehmung“, die ihre Kommunikationsbeziehung (in Krisen- und Nicht-Krisenzeiten) mit ihren Anspruchsgruppen sorgfältig plant, kontinuierlich aufbaut und gut koordiniert.<sup>604</sup> Auch wenn es kein „kommunikatives“ Standardrezept für die Krise als einzigartiges Phänomen gibt, können die Prozessschritte aus Analyse, Planung, Gestal-

---

<sup>601</sup> vgl. Hinzmann/Krystek, in: Evertz/Krystek (Hrsg.), Unternehmen erfolgreich restrukturieren und sanieren, S. 208; eine empirische Untersuchung von Müller aus dem Jahre 1982 unter 22 Krisenmanagern betont dagegen, dass 15 Manager den autoritären Führungsstil in der Krise bevorzugten, vgl. Müller, Krisenmanagement in der Unternehmung, S. 136.

<sup>602</sup> vgl. hierzu und im Folgenden Frege, Verhandlungserfolg in Unternehmenskrise und Sanierung, S. 259.

<sup>603</sup> vgl. Kolb, Integriertes Turnaround-Management, S. 215.

<sup>604</sup> vgl. Scherler, Management der Krisen-Kommunikation, S. 352; auch Achilles, der die Kommunikation als vierten Produktionsfaktor versteht, Die Rolle der Kommunikation im Rahmen der Sanierung von mittelständischen Unternehmen, S. 27 und die dort angegebene Literatur.

tung sowie Kontrolle als wirkungsvoller und strukturierter Handlungsrahmen für eine Kommunikationsstrategie genutzt werden.<sup>605</sup> In einem guten Kommunikationskonzept (auch für Krisen) als deren operative Umsetzung werden die Fakten der derzeitigen Situation mit eigenen Erfahrungen gepaart, um die Zukunft zu antizipieren.<sup>606</sup> Umgekehrt würde eine improvisierte und ungesteuerte Weitergabe unrichtiger oder unvollständiger Informationen zu ungewollten Reaktionen der betroffenen Anspruchsgruppen führen, die die Krisensituation noch weiter verschärfen würde.<sup>607</sup> „Das Ergebnis ist ein Entscheidungsplan mit entsprechender Strategie und geeigneten Maßnahmen zur Umsetzung.“<sup>608</sup> Im Anspruchsgruppenmanagement ist daher die „systematische und konzeptionelle Beziehungspflege“ auf allen Ebenen unverzichtbar.<sup>609</sup>

Für die Kommunikation in der Insolvenz sagt das bei Übertragung der hier betrachteten theoretischen Ausführungen folgendes aus: Mit Berufung des Insolvenzverwalters durch das zuständige Insolvenzgericht sind für die Fortführung des Unternehmens die ersten Informationen als Teil einer operativ anwendbaren Insolvenzkommunikationsplanung für die verschiedenen Anspruchsgruppen (insbesondere Mitarbeiter) bereit zu halten. Dabei gibt es bestimmte, vorhersehbar Elemente (planbare Krise),<sup>610</sup> die sich mit der Insolvenzkommunikation und seinen Verfahrensschritten (Antragsstellung, Start Investorenprozess, Insolvenzeröffnungsverfahren, Beendigung des Verfahrens) vorab konzipieren lassen.<sup>611</sup> Die konsequente operative Umsetzung der Kommunikation zu den einzelnen Verfahrensschritten leistet einen wertvollen Beitrag zur Fortführung des Unternehmens im Rahmen des Insolvenzmanagements durch die Aufklärung und das damit in der Regel verbundene, höhere Commitment der jeweils relevanten Anspruchsgruppe.<sup>612</sup> Somit ist die Planung der Insolvenzkommunikation als struktu-

---

<sup>605</sup> vgl. Herbst, Unternehmenskommunikation, S. 137ff, S. 351.

<sup>606</sup> vgl. Schmidbauer, Vorsprung mit Konzept, S. 22; Schmidbauer, in: Laumer/Pütz (Hrsg.), Krisen-PR in der Praxis, S. 29; Achilles, Die Rolle der Kommunikation im Rahmen der Sanierung von mittelständischen Unternehmen, S. 87.

<sup>607</sup> vgl. Lüthy, Unternehmenskrisen und Restrukturierungen, S. 93; ähnlich äußert sich auch Harzer, der in der Vernachlässigung der Kommunikation in der Krise die Hauptursache für die weitere Eskalation sieht, Harzer, in: Bickhoff/Blatz/Eilenberger/Haghani/Kraus (Hrsg.), Die Unternehmenskrise als Chance, S. 267.

<sup>608</sup> Walther, in: Kuhn/Kalt/Kinter (Hrsg.), Chefsache Issues Management, S. 147.

<sup>609</sup> vgl. Scherler, Management der Krisen-Kommunikation, S. 352.

<sup>610</sup> Der Insolvenzverwalter kann aufgrund seines Berufsstandes mit neuen Bestellungen durch Insolvenzgerichte planen und sich folglich im Rahmen der Vorbereitung mit den kommunikativen Aspekten für kommende Insolvenzverfahren auseinandersetzen.

<sup>611</sup> vgl. hierzu und im Folgenden Voskuhl, in: Mönning (Hrsg.), Betriebsfortführung in der Insolvenz, S. 253ff.

<sup>612</sup> Alternativ können auch Kommunikationsmaßnahmen für die Einstellung des Betriebs und die Abwicklung des Unternehmens geplant werden – diese sind nicht Gegenstand dieser Arbeit.

rierte Kommunikation eine wesentliche Voraussetzung für die erfolgreiche Fortführung des Unternehmens mit Hilfe der Insolvenz und ein charakteristischer Baustein zur Beschreibung der Bedeutung der Insolvenzkommunikation.

### *Anzahl der Anspruchsgruppen des Unternehmens*

Autoren wie Will unterscheiden Zielgruppen der Kommunikation in der Krise nach ihrer Funktion: Auf der einen Seite gibt es die Multiplikatoren wie z.B. Journalisten oder Analysten als Zwischenzielgruppen und auf der anderen Seite die direkt vom Unternehmen tatsächlich betroffenen Zielgruppen wie Kunden oder Mitarbeiter.<sup>613</sup> Das Krisenausmaß richtet sich dabei in einer Vielzahl der Fälle nach der Größe und der Bedeutung der betroffenen Zielgruppe.<sup>614</sup> Je höher die Zahl innerhalb der betroffenen Anspruchsgruppe, umso höher wird das Interesse der Öffentlichkeit.<sup>615</sup> Gerade Top-Kunden, Lieferanten oder Analysten möchten möglichst vorab aus erster Hand über die Krise informiert werden, weshalb diese bei Kriseneintritt schnell und auf Initiative des Unternehmens mit Informationen versorgt werden sollen.<sup>616</sup> Die ständig zunehmende Zahl an unterschiedlichen Zielgruppen der Unternehmen zwingt diese, ihr Vorgehen und ihr Verhalten zu rechtfertigen.<sup>617</sup> Durch das erhöhte Informationsbedürfnis der jeweiligen Zielgruppen steigen auch die Kommunikationsanforderungen für das von der Krise betroffene Unternehmen.<sup>618</sup> Bis Anfang der 2000er Jahre gab es zwei Stoßrichtungen für die Kontaktpunkte (sog. Touchpoints) der Kommunikation mit den Anspruchsgruppen: Die eine war dazu die Öffentlichkeit über Pressemitteilungen an Medien/Zeitungen zu informieren und die andere war mit interner Kommunikation die Mitarbeiter in Kenntnis zu setzen.<sup>619</sup> Inzwischen haben sich die Kontaktpunkte der Kommunikation durch Social Media vervielfacht, was insbesondere die Mitglieder der Anspruchsgruppe Kunden massiv ansteigen lässt. Folglich sind die Anspruchsgruppen auch über die Kanäle von Social Media in Kenntnis zu setzen und die Kommunikation

---

<sup>613</sup> vgl. Will, in: Kuhn/Kalt/Kinter (Hrsg.), Chefsache Issuemanagement, S. 76.

<sup>614</sup> vgl. hierzu und im Folgenden Merten, in: Nolting/Thießen (Hrsg.), Krisenmanagement in der Mediengesellschaft, S. 88.

<sup>615</sup> vgl. Löffelholz/Schwarz, in: Nolting/Thießen (Hrsg.), Krisenmanagement in der Mediengesellschaft, S. 21, die auf wie wissenschaftlich untersuchten Krisenfälle wie Brent Spar (Royal Dutch/Shell) oder das Debakel der Mercedes-Benz A-Klasse verweisen.

<sup>616</sup> vgl. Roselieb, in: Szyszka/Fürstenau (Hrsg.), Studienbrief 4.2: Unternehmenskommunikation, S. 19.

<sup>617</sup> vgl. Ten Berge, Crashmanagement, S. 25.

<sup>618</sup> vgl. Matthes/Gärtner/Czaplicki, Kommunikation in der Krise, S. 35.

<sup>619</sup> vgl. hierzu und im Folgenden Hasenbeck/Kranz/Gutzmer, in: Oltmanns/Kleinaltenkamp/Ehret (Hrsg.), Kommunikation und Krise, S.141.



kanalübergreifend aufeinander abzustimmen. Ein erhöhter Aufwand für das Kommunikationsmanagement ist die logische Folge.

Im Ergebnis hat das für die Kommunikation in der Insolvenz zur Konsequenz, dass insbesondere die für die Fortführung mit Hilfe der Insolvenz relevanten Anspruchsgruppen über verschiedene Kommunikationskanäle – offline und online – angesprochen werden müssen. Parallel dazu ergibt sich, dass bei einer Steigerung der Zahl der Anspruchsgruppen der Aufwand für die Kommunikation über die verschiedenen Kanäle überproportional wächst. In gleichem Maße steigt der Kommunikationsaufwand je Anspruchsgruppe, wenn diese in sich eher heterogen geprägt ist. Die Anzahl der Anspruchsgruppen charakterisiert die Bedeutung der Insolvenzkommunikation als strukturierte Kommunikation in besonderem Maße. Daraus resultierend ist es wichtig, die Abstimmung über die verschiedenen Kommunikationskanäle zur Ansprache der verschiedenen Anspruchsgruppen für eine erfolgreiche Fortführung des Unternehmens optimal abzustimmen.

#### *Zeitlicher Anteil der Kommunikation am Gesamtaufwand*

Steinmann/Schreyögg verweisen in ihren Ausführungen darauf, dass die meisten Manager nicht weniger als 70% ihrer Arbeitszeit mit Kommunikation (Telefonate, Sitzungen, (Video-)Konferenzen, Ad-hoc-Gespräche, etc.) verbringen.<sup>620</sup> Besonders erfolgreiche Manager verwenden sogar mehr als 90% der Arbeitszeit für den direkten Kontakt mit den Anspruchsgruppen. In der Beschreibung zum Profil von Sanierern steht die Kommunikationskompetenz an erster Stelle, um auf die beteiligten Parteien umfassend eingehen zu können und diese als Partner der Sanierung zu gewinnen.<sup>621</sup> Neben dem fachlichen Wissen muss eine hohe Sozialkompetenz als Grundvoraussetzung für eine erfolgreiche Kommunikation durch das Management in der Krise von den leitenden Personen eingebracht werden.<sup>622</sup>

Für die Kommunikation in der Insolvenz lässt sich daraus ableiten, dass für die intensive Kommunikation, die einen hohen zeitlichen Anteil an der Arbeitskapazität des Insolvenzverwalters einnimmt, vor allem dann lohnenswert ist, wenn für eine Fortführung des insolventen Unternehmens die Überzeugung einzelner Anspruchsgruppen

---

<sup>620</sup> vgl. hierzu und im Folgenden Steinmann/Schreyögg, Management Grundlagen der Unternehmensführung, S. 15.

<sup>621</sup> vgl. Pochhammer, in: Groß/Bohnert (Hrsg.), Interim Management, S. 141ff.

<sup>622</sup> vgl. Groß, in: Groß/Bohnert (Hrsg.), Interim Management, S. 155.

und deren Commitment erforderlich ist. Dies zieht zwangsläufig eine laufende und aufwendige Kommunikation nach sich. Ein erhöhter zeitlicher Kommunikationsaufwand am Arbeitsgesamtaufwand des Insolvenzverwalters ist die konsequente Folge und beschreibt die Bedeutung der Insolvenzkommunikation in ausreichendem Maße. Mangels einer umfassenden und empirisch belegten Ausarbeitung der Parameter, die die **Bedeutung einer Insolvenzkommunikation** erfassen, wurde mit den hier vorgestellten vier Parametern der Versuch unternommen, diese Bedeutung operativ auszugestalten und detaillierter zu beschreiben. Folglich wird angenommen, dass Managemententscheidungen im Rahmen der Insolvenz für die Fortführung dann erfolgreich durchgesetzt werden, wenn eine darauf abgestimmte Kommunikation dazu erfolgt. Zudem wurde dargelegt, dass im Vorfeld die Planung der Insolvenzkommunikation als strukturierte Kommunikation eine wesentliche Voraussetzung für die erfolgreiche Fortführung mit Hilfe der Insolvenz im Rahmen des Insolvenzverfahrens ist. Parallel dazu wurde herausgearbeitet, dass die Anzahl der Anspruchsgruppen des Unternehmens den Stellenwert der Insolvenzkommunikation wesentlich beeinflusst. Die Auseinandersetzung mit der Kommunikation im Rahmen des Tätigkeitsaufwands als Insolvenzverwalter mit einem signifikant hohen zeitlichen Anteil gegenüber anderen Tätigkeiten rundet die Beschreibung der Bedeutung der Insolvenzkommunikation ab. Im Gesamtzusammenhang wird hier die Relevanz der Insolvenzkommunikation von insolventen Unternehmen dargestellt, die nach Insolvenzanmeldung zumindest anfänglich fortgeführt wurden. Die Bedeutung der Insolvenzkommunikation steigt in dem Umfang, wie eine hohe Zustimmung bzw. ein hoher zeitlicher Anteil der Kommunikation am Gesamtaufwand zu den beschriebenen vier Parametern erfolgt.

### **3.3.2 Ansätze für die Bedeutung der Insolvenzkommunikation nach den Eigenschaften des Unternehmens**

Es gibt bisher keine allumfassenden Ansätze bzw. Theorien, welche **Eigenschaften** ein Unternehmen aufweisen muss, die es im Sinne von Einflussgrößen erstrebenswert erscheinen lassen, strukturierte Kommunikation im Allgemeinen für Krisen und im Speziellen in der Insolvenz mit dem Ziel der Fortführung betreiben zu müssen. Viel-

mehr wird die Wertschätzung der Krisenkommunikation durch Praxisliteratur oder Fallbeispiele dominiert, ohne valide Eigenschaften von Unternehmen zu entwickeln.<sup>623</sup> Folglich wird sich hier zum einen an generellen Eigenschaften von Unternehmen (z.B. Unternehmensgröße, Branche, Rechtsform, ...) für die Bedeutung einer Insolvenzkommunikation als strukturierte Kommunikation für die Zeit kurz vor der Insolvenzanmeldung und nach Anmeldung mit dem Fokus auf Fortführung mit Hilfe der Insolvenz orientiert. Zum anderen werden weitere Einflussgrößen betrachtet, die aus den jüngsten, bedeutenden Insolvenzverfahren in Deutschland abgeleitet werden konnten. Zusammen bilden sie die Grundlage für die später durchgeführte quantitative Befragung.

### 3.3.2.1 Größe des Unternehmens

Gemäß der EU-Empfehlung 2003/361/EG teilt das statistische Bundesamt die Unternehmen in Deutschland in Bezug auf die Mitarbeiterzahl in folgende Gruppen ein:<sup>624</sup>

1. Kleinstunternehmen bis 9 Mitarbeiter
2. Kleinunternehmen mit 10 bis 49 Mitarbeitern
3. Mittlere Unternehmen mit 50 bis 249 Mitarbeitern
4. Großunternehmen mit mehr als 250 Mitarbeitern

Studien zur Insolvenzzursachenforschung kommen zu dem Schluss, dass ca. 98% der insgesamt 19.400 insolventen Unternehmen in Deutschland im Jahr 2019 Kleinst- und Kleinunternehmen (<50 Mitarbeiter) waren.<sup>625</sup>

In der Literatur wird immer wieder auf die Wichtigkeit der Mitarbeiterkommunikation im Krisenfall verwiesen, die vor allem auch über informelle Kanäle laufen kann und daher durch die offizielle Kommunikation geleitet und begleitet werden muss.<sup>626</sup> Daraus folgerichtig abgeleitet, muss in Hinblick auf den Stellenwert der Insolvenzkommunikation

<sup>623</sup> vgl. Höbel/Hofmann, Krisenkommunikation, S. 10ff; Garth, Krisenmanagement und Kommunikation, S. 13f und S. 183ff; Hering/Schuppener/Schuppener, Kommunikation in der Krise, S. 8ff; Möhrle, in: Möhrle (Hrsg.), Krisen-PR, S. 7ff; Mühlberger, Krisenkommunikation: PR und Medienarbeit in Ausnahmesituationen, S. 91ff; Nagel, Ausnahmefall, S. 107ff.

<sup>624</sup> vgl. hierzu und im Folgenden o.V. (2019a), Kleine und mittlere Unternehmen (KMU); Statistisches Bundesamt (Hrsg.), Klassifikation der Wirtschaftszweige.

<sup>625</sup> vgl. hierzu und im Folgenden Bretz, in: Creditreform Wirtschaftsforschung (Hrsg.), Insolvenzen in Deutschland 2018, S. 7 und S. 18.

<sup>626</sup> vgl. Herbst, Unternehmenskommunikation, S. 209.

munikation das insolvente Unternehmen eine signifikante Mitarbeiteranzahl haben, die nicht mehr persönlich durch die Geschäftsführung erreicht werden kann, wodurch Kleinst- und wohl auch Kleinunternehmen im hier betrachteten Kontext ausgeschlossen werden können. Nach Auswertung der statistischen Daten wird für diese Arbeit eine erhöhte Bedeutung der Insolvenzkommunikation ab den mittleren Unternehmen angenommen – also mindestens 50 Mitarbeiter, wobei vermutet wird, dass viele insolvente Unternehmen über eine deutlich dreistellige Mitarbeiterzahl verfügen und damit vor allem Großunternehmen relevant sind.

### 3.3.2.2 Rahmenbedingungen durch Rechtsform des Unternehmens

Dem Ansatz von Bastuck folgend,<sup>627</sup> der die rechtlichen Konsequenzen einer Unternehmensfusion im Rahmen von M&A-Prozessen kommunikativ abgebildet hat, wird im Zusammenhang mit dieser Arbeit die Gewichtung der Insolvenzkommunikation für das Unternehmen immer dann als hoch angesehen, wenn gesetzliche Vorgaben aufgrund seiner Rechtsform (GmbHG, AktG) oder aufgrund seiner Listung als börsennotiertes Unternehmen (WpHG, KonTraG) zur Kommunikation mit den Stakeholdern verpflichtet ist.<sup>628</sup>

Der Gesetzgeber schreibt zwingend Kommunikationsmaßnahmen vor, um im Krisenfall die betroffenen Anspruchsgruppen des Unternehmens umfassend zu informieren.<sup>629</sup> Analog sind diese Maßnahmen auf die Phase der Insolvenzgefährdung übertragbar, sobald sich rechtlich verbindliche und organisatorisch notwendige Elemente für die Kommunikation des Unternehmens ergeben.

Grundsätzlich müssen die Geschäftsführer der GmbH bzw. die Vorstände der AG die Sorgfalt eines ordentlichen Geschäftsmannes gemäß § 43 Abs. 1 GmbHG bzw. § 93 Abs. 1 S. 2 AktG walten lassen.<sup>630</sup> Gleichzeitig gehört zu den grundlegenden Pflichten des Geschäftsführers, „alles zu unternehmen, um das Unternehmen aus der Krise zu führen“, was de facto einer Sanierungspflicht entspricht.<sup>631</sup>

---

<sup>627</sup> vgl. Bastuck, in: Merten/Zimmermann (Hrsg.), Das Handbuch der Unternehmenskommunikation, S. 28ff.

<sup>628</sup> Einen ähnlichen Ansatz wählt Bastuck in einem Aufsatz für die Unternehmenskommunikation bei Mergers&Acquisitions, die die rechtlichen Konsequenzen der Fusion kommunikativ abbildet, vgl. Bastuck, in: Merten/Zimmermann (Hrsg.), Das Handbuch der Unternehmenskommunikation, S. 28ff.

<sup>629</sup> vgl. Böckenhoff/Rüttner, Erfolgsfaktor Kommunikation, S. 78.

<sup>630</sup> vgl. Schellberg, Sanierungsmanagement, S. 10; Seefelder, Unternehmenssanierung, S. 34f.

<sup>631</sup> vgl. Frege, Verhandlungserfolg in Unternehmenskrise und Sanierung, S. 114f; Möhlenkamp/Andres, Eigenverwaltung in der Insolvenz: Wann ja, wann nein, S. 87.

Rechtlich ergibt sich daraus n. h. M. für den Geschäftsführer einer GmbH eine Informationspflicht gegenüber den Gesellschaftern (interne Kommunikation), wenn er Anzeichen für eine Krise erkennt und diese die Rentabilität und/oder Liquidität der Unternehmung gefährden.<sup>632</sup> Zugleich sieht § 49 Abs. 3 GmbHG vor, unverzüglich eine Gesellschafterversammlung einzuberufen, wenn die Hälfte des Stammkapitals verloren ist.<sup>633</sup> Picot geht von identischen Pflichten für die Vorstandsmitglieder einer AG (§ 92 AktG) aus.<sup>634</sup> Folglich entsteht hier eine Kommunikationspflicht des Unternehmens aufgrund seiner Rechtsform GmbH/AG, da der hälftige Verlust des Stammkapitals eine Bedrohung für das Unternehmen darstellt.

Das **KonTraG** soll seit 1998 die „Risikovorsorge“ (Risikomanagement) der Unternehmen bzw. Gesellschaften erhöhen und die in § 91 Abs. 2 AktG geforderte Einrichtung eines Überwachungssystems konkretisieren.<sup>635</sup> Dieses System umfasst „organisatorische Sicherungsmaßnahmen, interne Kontrollen und interne Prüfungen (insbesondere die interne Revision) durch den Vorstand der Aktiengesellschaft.“<sup>636</sup> Dabei ist dieser verpflichtet, Risiken und zukünftige Entwicklungen im Konzernlagebericht zu beschreiben.<sup>637</sup> Analog dazu werden im KonTraG einzelne Elemente der Corporate Governance-Regeln, die im Deutschen Corporate Governance-Kodex (DCGK) festgelegt wurden, umgesetzt.<sup>638</sup>

Für am amtlichen oder geregelten Markt notierte Unternehmen (i.d.R. in der Rechtsform der AG) schreibt § 15 des **WpHG** vor, Tatsachen, die den Aktienkurs erheblich beeinflussen (z.B. Rücktritt des Vorstandsvorsitzenden oder Gewinnwarnung) „ad-hoc“ zu kommunizieren.<sup>639</sup> Dabei gilt es gerade in der Phase vor der Insolvenz abzuwägen, unverzüglich dem Kapitalmarkt die kursgefährdende Information zu offenbaren oder negative Entwicklungen eine Zeit lang geheim zu halten, um eine Sanierung

---

<sup>632</sup> vgl. Uhlenbruck, Rechte und Pflichten des GmbH-Geschäftsführers in der Unternehmenskrise, S. 409.

<sup>633</sup> andernfalls droht bei unterlassener Einberufung ein Straftatbestand nach § 84 Abs. 1 GmbHG.

<sup>634</sup> vgl. Picot, Unternehmenskrise und Insolvenz, S. 76.

<sup>635</sup> vgl. Maus (2003a), in: Schmidt/Uhlenbruck (Hrsg.), Die GmbH in Krise, Sanierung und Insolvenz, S. 52f; Kirchhoff, in: Arlinghaus (Hrsg.), Praxishandbuch Turnaround Management, Liquidität sichern, Kosten senken, Wachstum steigern, S. 261f; Schulte, in: Möhrle/Schulte (Hrsg.), Zwei für alle Fälle, S. 22; Trauboth, Krisenmanagement bei Unternehmensbedrohung, S. 22; Herke, Risikomanagement entsprechend dem KonTraG.

<sup>636</sup> Maus (2003a), in: Schmidt/Uhlenbruck (Hrsg.), Die GmbH in Krise, Sanierung und Insolvenz, S. 53f.

<sup>637</sup> vgl. Roselieb, in: Szyszka/Fürstenau (Hrsg.), Studienbrief 4.2: Unternehmenskommunikation, S. 16.

<sup>638</sup> vgl. Schulte, in: Möhrle/Schulte (Hrsg.), Zwei für alle Fälle, S. 23.

<sup>639</sup> vgl. Specovius, in: Flöther (Hrsg.), Handbuch zum Konzerninsolvenzrecht, S. 88f, der den genauen Ablaufprozess für die Veröffentlichung für börsennotierte Unternehmen beschreibt.

nicht zu gefährden.<sup>640</sup> Etwaige, später nachgewiesene Pflichtverletzungen können jedoch Schadensersatzforderungen gegen den Vorstand nach § 37b und §37c WpHG nach sich ziehen.

Im Falle der *drohenden bzw. realisierten Zahlungsunfähigkeit* oder *Überschuldung* ohne positive Fortführungsprognose ergibt sich die Pflicht des Geschäftsführers nach § 64 Abs.1 GmbHG (des Vorstands nach § 93 Abs. 3 Nr. 6 AktG),<sup>641</sup> rechtzeitig einen Insolvenzantrag zu stellen, da er andernfalls der Gesellschaft zum Ersatz von Zahlungen (siehe auch § 43 Abs. 2 GmbHG) verpflichtet ist, die nach dem Eintritt der faktischen Insolvenz geleistet wurden.<sup>642</sup>

Nach *Anmeldung der Insolvenz* besteht bei börsennotierten Unternehmen auch im Insolvenzverfahren die Pflicht zur Ad-hoc-Publizität gemäß § 15 WpHG und fällt nach überwiegender Meinung in der Literatur dem Insolvenzverwalter zu.<sup>643</sup> Anstatt des GmbHG bzw. AktG tritt dann die InsO als wichtigste Gesetzesgrundlage für das insolvente Unternehmen in den Vordergrund.

Im Zusammenhang mit Insolvenzkommunikation bedeuten die o.g. Ausführungen, dass insbesondere Unternehmen in der Rechtsform der AG oder GmbH bereits im Vorfeld der Insolvenz ein erhöhtes Maß an Kommunikationspflichten aufgrund der Gesetze (AktG und GmbHG) zu beachten haben. Zudem werden börsennotierte Unternehmen – in der Rechtsform der AG – über das WpHG verpflichtet, Ad-hoc-Meldungen zu publizieren, wenn deren Inhalt nachhaltig den Aktienkurs – insbesondere negativ – beeinflusst. Für die beiden Rechtsformen von Kapitalgesellschaften und speziell für die börsennotierten Aktiengesellschaften hat folglich die Insolvenzkommunikation eine höhere Bedeutung als bei anderen Rechtsformen, um Haftungsrisiken sowohl vor als auch in der Insolvenz auszuschließen bzw. zu minimieren.

---

<sup>640</sup> vgl. Kocher/Widder, Ad-hoc-Publizität in Unternehmenskrise und Insolvenz, S. 925; Wolfram, WpHG-Praxis für Investor Relations, S. 60ff.

<sup>641</sup> vgl. Fassbender/Blöse/Klein, in: Blöse/Kihm (Hrsg.), Unternehmenskrisen, S. 110; Frege, Verhandlungserfolg in Unternehmenskrise und Sanierung, S. 113.

<sup>642</sup> vgl. Uhlenbruck (2003a), in: Schmidt/Uhlenbruck (Hrsg.), Die GmbH in Krise, Sanierung und Insolvenz, S. 7; Schmidt, in: Schmidt/Uhlenbruck (Hrsg.), Die GmbH in Krise, Sanierung und Insolvenz, S. 890ff; Münch/Fischer, in: Hommel/Knecht/Wohlenberg (Hrsg.), Handbuch Unternehmensrestrukturierung, S. 1269ff; Kleindiek, in: Lutter/Hommelhoff/Bayer (Hrsg.), GmbH-Gesetz Kommentar, S. 1473ff; gleiches gilt für Vorstände von Aktiengesellschaften gemäß § 92 Abs. 2 AktG; für alle weiteren Gesellschaftsformen vgl. Schellberg, Sanierungsmanagement, S. 13.

<sup>643</sup> vgl. Kocher/Widder, Ad-hoc-Publizität in Unternehmenskrise und Insolvenz, S. 930ff.

### 3.3.2.3 Branche des Unternehmens

Oftmals wird von „öffentlich exponierten Unternehmungen“ in Bezug auf ihre Eigenschaften gesprochen, wenn sie zu sog. Risikobranchen wie beispielsweise Chemie oder Energiewirtschaft (insbesondere Kernenergie) gehören.<sup>644</sup> Dies zieht als Folge im Krisenfall einen Konflikt nach sich, der neben der Öffentlichkeit auch für die Medien und die Kunden relevant und interessant ist. Zudem weisen Unternehmen mit Produkten aus den Bereichen Gesundheit, Ernährung, Kinderbedarf oder Unternehmen, die mit Nachhaltigkeit bzw. Umweltverträglichkeit in Verbindung gebracht werden und dabei Marktführer sind, ein erhöhtes Maß für den Bedarf an Krisenkommunikation aus.<sup>645</sup>

Für den Stellenwert der Insolvenzkommunikation lässt sich daraus schlussfolgern, dass sie im Falle der Insolvenz von Unternehmen aus den o.g. Risikobranchen oder aber auch aus Branchen wie bzw. Umweltschutz, Gesundheit oder Ernährung und folglich auch die vertreibenden Handelsunternehmen (Branche Konsum/Handel), für diese eine höhere Bedeutung einnimmt. Somit unterscheiden sich diese Unternehmen von Unternehmen anderer Branchen (Nicht-Risikobranchen) in Bezug auf die Wahrnehmung der Insolvenzkommunikation durch die Anspruchsgruppen erheblich, was die besondere Stellung der Branche für die Insolvenzkommunikation unterstreicht.

### 3.3.2.4 Bekannter Markenname

Die Arbeitshypothese von Hering/Schuppener/Schuppener, nach welcher der Ruf der Marke eines Unternehmens in der Krise umso besser geschützt ist, je eher eine strategisch geplante Unternehmenskommunikation inklusive Krisenpräventionsszenarien im Vorfeld erfolgt, soll hier als konzeptionelle Grundlage fungieren.<sup>646</sup>

Grundsätzlich erzielt eine bekannte Marke oder auch die Prominenz einzelner Beteiligter eine höhere Aufmerksamkeit bei den Anspruchsgruppen für das Unternehmen in der Krise.<sup>647</sup> Zudem können Produktfehler bzw. -rückrufe – auch wenn sie durch Zulieferer verursacht werden – im Krisenfall die Marke eines Unternehmens in Mitlei-

---

<sup>644</sup> vgl. Herbst, Unternehmenskommunikation, S. 344.

<sup>645</sup> vgl. Steinke, Kommunizieren in der Krise, S. 22, der noch weitere Parameter wie Krisenhistorie, Personen, die öffentlich kontrovers auftreten und in Verbindung mit dem Unternehmen gebracht werden sowie Unternehmen, die in kurzer Zeit sehr stark gewachsen sind, anführt.

<sup>646</sup> Hering/Schuppener/Schuppener, Kommunikation in der Krise, S. 97.

<sup>647</sup> vgl. Höbel, in: Piwinger/Zerfuß (Hrsg.), Handbuch Unternehmenskommunikation, S. 882.

denschaft ziehen.<sup>648</sup> Umgekehrt kann auch die Marke in die Krise geraten, wenn das Unternehmen eine Krise selbst entfacht hat. Die dazugehörige Markenkommunikation hat daraus resultierend aktiv sowie offen durch die Geschäftsführung zu erfolgen. Positive Kommunikation zur Fehlerbeseitigung und das Signal aus Fehlern zu lernen, sind notwendig, um Schaden von der Marke abzuwenden.<sup>649</sup>

Übertragen auf die Insolvenz von Unternehmen mit bekannten Marken kann dies bedeuten, dass die Insolvenz analog zur Krise den Markenkern (nachhaltig) beschädigt. Nach Auswertung der Insolvenzfälle in den Jahren 2018-2019 ergab sich, dass bei vielen Anspruchsgruppen bekannte Marken wie Air Berlin, Germania Flugdienst oder Unister eine höhere Notwendigkeit für eine Insolvenzkommunikation durch das mediale Echo bestand, als beispielsweise für die Kommunikation von Eisenmann SE (Automobilzulieferer Tier-1) mit 3.000 Mitarbeitern, deren Firmenname als Marke bei mancher Anspruchsgruppen gänzlich unbekannt ist.<sup>650</sup> Die Insolvenzkommunikation muss entsprechend gezielt dazu verwendet werden, entweder den zukünftigen Fortbestand des Unternehmens mit der Marke („Die Marke darf nicht untergehen!“) zu fördern oder im Falle der Liquidierung des Unternehmens die Marke als eigenen Vermögensgegenstand getrennt zur Erhöhung der Insolvenzmasse veräußern zu können. Dazu gilt es, eine emotionale und auf die Zukunft gerichtete Insolvenzkommunikation auszugestalten<sup>651</sup>, um durch die Marke auch in der Krisensituation „Insolvenz“ alle Anspruchsgruppen, für die Fortführung des Unternehmens zu binden. Die Insolvenzkommunikation bei Unternehmen mit Markennamen hat – daraus abgeleitet – eine höhere Bedeutung als bei Unternehmen ohne bekannte Markennamen.

### **3.3.2.5 Krisenhistorie (negative Schlagzeilen im Vorfeld)**

In der Studie von Coombs, aufbauend auf der SCCT, wurden die Auswirkungen der bisherigen, ähnlichen Krisensituationen aus der Unternehmenshistorie auf die Zuschreibung der Krisenverantwortung und auf den Unternehmensruf in der aktuellen

---

<sup>648</sup> vgl. hierzu und im Folgenden Garth, Krisenmanagement und Kommunikation, S. 170ff; Standop/Grunwald, in: Gröppel-Klein/Germelmann (Hrsg.), Medien im Marketing, S. 229ff haben für Produktrückrufe eine entsprechende Kommunikationsstrategie entwickelt.

<sup>649</sup> Dazu kann auch u.a. die SCCT von Coombs berücksichtigt werden, die in Abhängigkeit der Krise eine entsprechende Kommunikationsstrategie empfiehlt.

<sup>650</sup> Dazu wurden die Presseberichterstattung zu den drei Unternehmen rund um die Insolvenz ausgewertet, die um ein Vielfaches höher lag, als die Berichterstattung bei Eisenmann.

<sup>651</sup> vgl. Garth, Krisenmanagement und Kommunikation, S. 176.



Krise untersucht.<sup>652</sup> Dazu wurden 321 Probanden zu vier unterschiedlichen Krisenszenarien befragt und empirisch ermittelt, dass es erstens einen Zusammenhang zwischen der Krisenhistorie und einer höheren Zuweisung einer Krisenverantwortlichkeit bei allen Krisentypen an die Organisation (Unternehmen) gibt. Zweitens wurde eine starke Verbindung zwischen der Historie und einer negativeren Wahrnehmung des Unternehmensrufs durch die Stakeholder statistisch nachgewiesen.

Im Falle der Insolvenz als Krisentyp mit umgeharen Managementfehlern<sup>653</sup> hat dies zur Folge, dass dem Management und dem Unternehmensruf eine negative Bedeutung beigemessen wird. Das gilt auch, wenn im Vorfeld der Insolvenz bereits finanzielle Schwierigkeiten des Unternehmens immer wieder bekannt wurden.

Insolvenzfälle wie TelDaFax zeigen, dass insbesondere die Medien eine regelrechte Berichterstattungsflut einleiten, um als Reportage die finanzielle Situation des Unternehmens zu durchleuchten und eine intensive Medienberichterstattung loszutreten („Bad News are good News“).<sup>654</sup> Ob dann letztlich die Insolvenz durch die negative Berichterstattung ausgelöst wird, die dafür sorgte, dass z.B. Käufer nicht mehr mit dem Unternehmen in Beziehung traten, lässt sich im Nachgang jeweils nur schwer feststellen.

Für die Insolvenzkommunikation impliziert dies, dass ihre Bedeutung für das Unternehmen deutlich höher ist, wenn es bereits in der jüngeren Vergangenheit zu Krisen rund um das Unternehmen gekommen ist. Es muss sich seiner negativen Krisenhistorie in der jüngsten Vergangenheit bewusst sein und diese im Rahmen der Insolvenzkommunikation aktiv berücksichtigen.

### **3.3.3 Ansätze für die Bedeutung der Insolvenzkommunikation aus dem Umfeld des Unternehmens**

Neben den Eigenschaften des Unternehmens spielt für die Bedeutung der Insolvenzkommunikation auch dessen Umfeld als Einflussgröße eine wesentliche Rolle. Die Literatur beschreibt die Voraussetzungen aus dem **Umfeld eines Unternehmens** allgemein, durch die aus einer Unternehmenskrise auch tatsächlich die Gefahr einer

---

<sup>652</sup> vgl. hierzu und im Folgenden Coombs, Impact of past crises on current crisis communication, S. 271ff.

<sup>653</sup> analog zur vermeidbaren Krise nach Coombs, siehe Kapitel 3.2.1.

<sup>654</sup> vgl. Flauger/Iwersen (2011a), Bei TelDaFax werden die Böcke zu Gärtnern; Flauger/Iwersen (2011b), Mitarbeiter schredden massenhaft Unterlagen; Gassmann, Angeschlagener Energiehändler: TelDaFax kämpft um Existenz.

Kommunikationskrise entsteht, wenn aus kommunikativer Sicht für Medien und Anspruchsgruppen (Stakeholder) die folgenden Fakten im Unternehmensumfeld gegeben sind:<sup>655</sup>

1. Grundsätzliches Interesse durch die Öffentlichkeit
2. Medien haben Interesse, um einen Reputationsgewinn durch kritische Berichterstattung zu erzielen
3. Kunden, Wettbewerber, Politik möchten sich selbst platzieren und Druck auf das Unternehmen ausüben
4. Anspruchsgruppen lenken durch den Krisenverweis von eigenen Problemen ab.

Diese allgemeinen Fakten werden als Eigenschaften des Unternehmensumfelds im Falle der Insolvenz für das Ansehen der Insolvenzkommunikation des jeweiligen Unternehmens weiterentwickelt. Dabei wird final auch eine Reihenfolge der bedeutenden Anspruchsgruppen für die Insolvenzkommunikation abgeleitet, die dann relevant wird, wenn die Eigenschaften und das Umfeld des Unternehmens eine Insolvenzkommunikation zwingend erforderlich machen.

### **3.3.3.1 Stellenwert des Unternehmens als regionaler Arbeitgeber**

Nach Analyse der Insolvenzfälle der Jahre 2018 und 2019 ergab sich, dass eine intensive Berichterstattung der regionalen Medien immer dann erfolgte, wenn das insolvente Unternehmen eine Bedeutung als regionaler Arbeitgeber hatte. Das war z.B. bei der Bäckereikette „Lila Bäcker“ der Fall, bei denen ca. 500 bis 1.000 Mitarbeiter in der 10.000 Einwohner-Gemeinde Pasewalk im Landkreis Vorpommern-Greifswald arbeiteten.<sup>656</sup> Bei der (drohenden) Insolvenz eines Unternehmens, das in der jeweiligen Region eine große Rolle als „Arbeitgeber“ spielt, wird die Kommunikation an Gewicht vor allem für die Mitarbeiter gewinnen und daraus resultierend auch für die Öffentlichkeit. Das führt gleichzeitig zu einem erhöhten Interesse durch die lokalen Medien – letztendlich stellen diese Unternehmen auch gute Anzeigen- bzw. Werbekunden für die regionale Presse dar.<sup>657</sup> Entsprechend kann es bereits in der vorinsolvenzlichen

---

<sup>655</sup> vgl. Steinke, Kommunizieren in der Krise, S. 84f.

<sup>656</sup> vgl. Nordkurier (2019) und deren umfassende Artikel mit Interviews/Aussagen mit Gesprächspartnern vom Betriebsrat, Gewerkschaft, etc.

<sup>657</sup> vgl. Schulz, in: Crone/Werner (Hrsg.), Modernes Sanierungsmanagement, S. 113.

Phase bei Sanierungsmaßnahmen wie Werksschließungen oder umfangreichem Personalabbau in kleinen und mittelständischen Unternehmen, die eine lokal bedeutende Rolle einnehmen, plötzlich dazu kommen, dass diesen eine große Portion an Aufmerksamkeit mit negativen Schlagzeilen in der Lokalpresse als kleine, aber feine Sensationspresse zu Teil wird.<sup>658</sup> Das setzt sich dann nach der Insolvenzanmeldung fort. Beispiele wie die erneute Insolvenz des Bäckers Kronenbrot aus Würselen bei Aachen im Jahr 2019 als ein bedeutender Arbeitgeber in der Region zeigte den erhöhten Kommunikationsbedarf auch im Zusammenhang mit der Politik, die ein berechtigtes Interesse am Erhalt der Arbeitsplätze hat. Hierbei spielte auch die traditionell hohe Arbeitslosenquote (ca. 7,0% im Jahr 2019) im Westen des Regierungsbezirks Köln eine tragende Rolle für die Bedeutung der Insolvenzkommunikation.<sup>659</sup>

Für die Insolvenzkommunikation von Unternehmen ist es daher maßgeblich, welche Anzahl an Arbeitsplätzen in der Region von der vorinsolvenzlichen Krise als auch der Insolvenz des Unternehmens betroffen sind und welche Auswirkungen deren Verlust auf die Gesamtarbeitslosigkeit in der Region hat. Der Stellenwert der Insolvenzkommunikation unterscheidet sich daher von Unternehmen, bei denen eine gleiche Anzahl an Arbeitsplätzen durch Insolvenz bedroht ist, aber diese keine Auswirkungen auf den regionalen Arbeitsmarkt hat, da dieser in der Umgebung des Unternehmenssitzes als robust gilt.

### **3.3.3.2 Relevanz der B2C-Kunden für das Geschäftsmodell des Unternehmens**

In einer Studie von Park/Len-Rios wurden insgesamt 123 Teilnehmer befragt, wie sie bei einem Flugzeugabsturz als Krisenfall die Verantwortung der Fluglinie in Abhängigkeit der Geschädigten – Privatperson oder Unternehmen – einschätzen.<sup>660</sup> Dabei ergab sich, dass die Krisenverantwortung eines Unternehmens höher ist, wenn die geschädigte Partei ein Konsument anstatt eines Unternehmens ist. Diese Verantwortung eines Unternehmens wird hier analog für die Krisenart „Insolvenz“ in Abhängigkeit der fokussierten Kundengruppe übertragen. Die Betriebswirtschaftslehre unterscheidet

---

<sup>658</sup> vgl. Wilkes/Fleischhauer, Kommunizieren wenn es darauf ankommt!, S. 174; Schulz, in: Crone/Werner (Hrsg.), Modernes Sanierungsmanagement, S. 113; Deshalb empfehlen Kunczik/Heitzel/Zipfel die Zusammenarbeit mit den Medien vor Ort und in der Region, vgl. Kunczik/Heitzel/Zipfel, Krisen-PR, S. 175.

<sup>659</sup> vgl. o.V. (2019c), Arbeitsmarkt im Überblick – Nordrhein-Westfalen – Städteregion Aachen.

<sup>660</sup> vgl hierzu und im Folgenden Park/Len-Rios, in: Coombs/Holladay (Hrsg.), The Handbook of Crisis Communication S. 595, H2: “The crisis responsibility (of a company, Anm. des Verfassers) will be greater when the injured party is a consumer compared to when the injured party is a company.”

zwischen Geschäftsmodellen von Unternehmen an Privatkunden (Business-to-Consumer B2C) und zwischen Unternehmen untereinander (Business-to-Business B2B).<sup>661</sup> Der private Käufer erwirbt die Produkte/Dienstleistungen für den eigenen Konsum bzw. Nutzen und ist bei Konsumgütern oftmals unbekannt, während er bei Dienstleistungen – in der Regel – bekannt ist.<sup>662</sup> Eine weitere, relevante Unterscheidung ist die zwischen *Investitionsgütern* für einige wenige Kunden und *Verbrauchsgütern* für eine Vielzahl von Kunden.<sup>663</sup> Gerade für die Kunden von Investitionsgütern ist in erster Linie die Fortführung der Geschäftsbeziehung und die Lieferfähigkeit/Ersatzteilversorgung von hoher Bedeutung.<sup>664</sup> Von verspäteten Lieferungen oder deren Ausfall sowie gegebenenfalls durch den Wegfall von Service-, Garantie- und Wartungsleistungen sind sie in besonderem Maße betroffen.<sup>665</sup>

Wenn ein insolventes Unternehmen einen hohen Anteil an B2C-Kunden im Geschäftsmodell aufweist, die in der Mehrzahl unbekannt sind, ist für diese Unternehmen eine Insolvenzkommunikation umso bedeutsamer, da sie einheitlich formuliert das hohe Bedürfnis der Kunden nach Informationen – gerade in Hinblick auf den Verbraucherschutz<sup>666</sup> – optimal bedienen muss. Die Aufklärung rund um die Insolvenz als Verfahren und die Ausgestaltung der Kundenbeziehung steht dabei im Vordergrund. Durch die Vielzahl der Betroffenen werden zudem die Öffentlichkeit und die Medien in der Regel aktiviert, was den professionellen Kommunikationsaufwand gegenüber einer weiteren Anspruchsgruppe zusätzlich erhöht. Folglich wird für diese Arbeit davon ausgegangen, dass die Bedeutung der Insolvenzkommunikation für Unternehmen mit einem B2C-Geschäftsmodell höher ist als für Unternehmen mit dem Fokus auf B2B.

Parallel dazu ist der Stellenwert der Insolvenzkommunikation für Unternehmen, die Investitionsgüter für B2C herstellen oder vertreiben deutlich höher als bei Unternehmen mit Verbrauchsgütern, da insbesondere die hier betroffenen B2C-Kunden zusätzliche Informationen zur bestellten Ware oder Garantieleistungen der Produkte erwarten.

---

<sup>661</sup> vgl. Kotler/Pfoertsch, B2B Brand Management, S. 22.

<sup>662</sup> vgl. Simkin, in: Baker/Hart (Hrsg.), The Marketing Book, S. 273; Weis, Marketing, S. 39ff.

<sup>663</sup> vgl. Kolb, Integriertes Turnaround-Management, S. 125.

<sup>664</sup> vgl. Kischewski/Michaelsen-Friedlieb/Zell, in: Arbeitskammer des Saarlandes (Hrsg.), Früherkennung und Bewältigung von Unternehmenskrisen, S. 97.

<sup>665</sup> vgl. Achilles, Erfolgreiche Unternehmenssanierung, S. 154f.

<sup>666</sup> vgl. o.V. (2017b), Verbraucherrechte bei Firmeninsolvenzen.

### 3.3.3.3 Wichtigkeit der Anspruchsgruppen für die Fortführung

In ihrer Studie haben Kunczik/Heintzel/Zipfel 400 deutsche Unternehmen aus dem umweltsensiblen Bereich<sup>667</sup> befragt, mit welcher Grundeinstellung, unter welchen Bedingungen und mit welcher Strategie sie Krisen-PR betreiben.<sup>668</sup> Dabei konnte empirisch belegt werden, dass eine „exakte Definition aller relevanten und möglichen Teilöffentlichkeiten unter Benutzung des Stakeholderprinzips als strategische Voraussetzung für die Krisen-PR von Unternehmen unerlässlich ist“.<sup>669</sup> Über alle befragten Unternehmen ergab sich dann eine Reihenfolge unter den Anspruchsgruppen, die in die Krisenkommunikation aktiv mit einbezogen wurde – dabei standen die Mitarbeiter an erster Stelle.

Entsprechend wird in der Literatur gefordert, dass das Unternehmen eine konsistente und kongruente Kommunikation gegenüber den Stakeholdern auf der Grundlage des Unternehmensziels verfolgt – insbesondere gegenüber denjenigen, die für die Unterstützung des Unternehmensziels besonders relevant sind.<sup>670</sup>

Die Einteilung der Anspruchsgruppen ist – daraus abgeleitet – für die Kommunikation in Veränderungsprozessen elementar und lässt sich im Regelfall bei Restrukturierungen in drei große Gruppen unterteilen (von innen nach außen):<sup>671</sup>

1. Mitarbeiter (Führungskräfte, Betriebsrat, Gewerkschaften)
2. Marktpartner (Lieferanten, Kunden, Banken als Fremdkapitalgeber, Aktionäre, Wettbewerber)
3. Öffentlichkeit (Medien, Politik, Staat)

Abweichend empfiehlt sich eine Kategorisierung der Anspruchsgruppen für die Insolvenz anhand der Dringlichkeit, Macht und Legitimität.<sup>672</sup>

---

<sup>667</sup> Darunter werden die Branchen Chemie/Pharma, Stahl/Metall/Auto, Energie und Recycling verstanden.

<sup>668</sup> vgl. Kunczik/Heintzel/Zipfel, Krisen-PR, S. 180.

<sup>669</sup> vgl. hierzu und im Folgenden Kunczik/Heintzel/Zipfel, Krisen-PR, S. 163ff.

<sup>670</sup> vgl. Achilles, Die Rolle der Kommunikation im Rahmen der Sanierung von mittelständischen Unternehmen, S. 91f; Fischer, in: Arlinghaus (Hrsg.) Praxishandbuch Turnaround Management, S. 239; Roselieb/Epp, in: Dr. Wieselhuber & Partner GmbH (Hrsg.), Sanierung & Insolvenz, S. 26f.

<sup>671</sup> vgl. Fischer, in: Arlinghaus (Hrsg.), Praxishandbuch Turnaround Management, S. 245ff; Müller, Krisenmanagement in der Unternehmung, S. 487.

<sup>672</sup> vgl. Achilles, Die Rolle der Kommunikation im Rahmen der Sanierung von mittelständischen Unternehmen, S. 184f und die dort angegebene Literatur; Winter/Steger, Managing Outside Pressure, S. 10, die zwischen Stakeholdern mit Geschäftsbeziehungen (Banken, Kunden, Lieferanten – Stakeholder der transactional environment) und Stakeholdern ohne monetäre Beziehungen (Medien – Stakeholder der contextual environment) sowie deren Sanktionsmöglichkeiten verweisen.

Somit sind bei der Insolvenzkommunikation von Unternehmen die wirtschaftlich am stärksten Betroffenen der Insolvenz primär zu berücksichtigen, die aber auch gleichzeitig über die Mittel verfügen, die Fortführung des Unternehmens im Insolvenzfall zu unterstützen. Diese sind zumeist in der Phase vor der Insolvenz die **Fremdkapitalgeber**.<sup>673</sup> Wichtig im Sinne von bedeutend ist die Kommunikation mit den Banken, die sich nach Insolvenzanmeldung oft in Banken-Pools zusammenschließen, um wirtschaftlich auch im weiteren Verlauf des Verfahrens fortführen zu können.<sup>674</sup> Daneben gelten in der Regel auch die **Hauptlieferanten** und die **Mitarbeiter** als die beiden Zielgruppen, die für die Fortführung des Unternehmens nach Anmeldung gewonnen werden müssen.<sup>675</sup> „In der überwiegenden Zahl der Verfahren ist es aber dringend angeraten, die Lieferanten sofort zu informieren und über Kommunikation Vertrauen aufzubauen.“<sup>676</sup> Für die Wichtigkeit der Mitarbeiter spricht die von Hinzmann und Krystek durchgeführte Experten-Befragung unter ca. 16 Sanierungsberatern und Interimsmanagern. Diese räumen der internen Kommunikation einen hohen Stellenwert im Rahmen der Krisenbewältigung ein.<sup>677</sup>

Für die Insolvenzkommunikation ergibt sich daraus, dass die Kommunikationskapazitäten für die Ansprache der verschiedenen Anspruchsgruppen nach ihrer Rangreihenfolge zur wirtschaftlichen Fortführung des Unternehmens im Rahmen der Insolvenz allokiert werden müssen. Auch wenn im Regelfall die o.g. Anspruchsgruppen im Zentrum der Betrachtung für die Insolvenzkommunikation stehen, sind jeweils im individuellen Verfahren die entscheidenden Anspruchsgruppen für die Fortführung zu identifizieren und kommunikativ zu betreuen.

### *Zusammenfassung*

Im Zusammenhang mit der Bedeutung der Insolvenzkommunikation von Unternehmen im Rahmen der Insolvenz wurden acht Einflussgrößen – ohne Anspruch auf Vollständigkeit – berücksichtigt.

---

<sup>673</sup> vgl. Allert, in: Crone/Werner (Hrsg.), *Modernes Sanierungsmanagement*, S. 421f.

<sup>674</sup> vgl. Frege/Nicht, in: Kübler (Hrsg.), *Handbuch Restrukturierung in der Insolvenz, Eigenverwaltung und Insolvenzplan*, S. 104.

<sup>675</sup> vgl. Frege, *Verhandlungserfolg in Unternehmenskrise und Sanierung*, S. 259.

<sup>676</sup> vgl. Borchardt, in: Borchardt/Frind (Hrsg.), *Die Betriebsfortführung im Insolvenzverfahren*, S. 164.

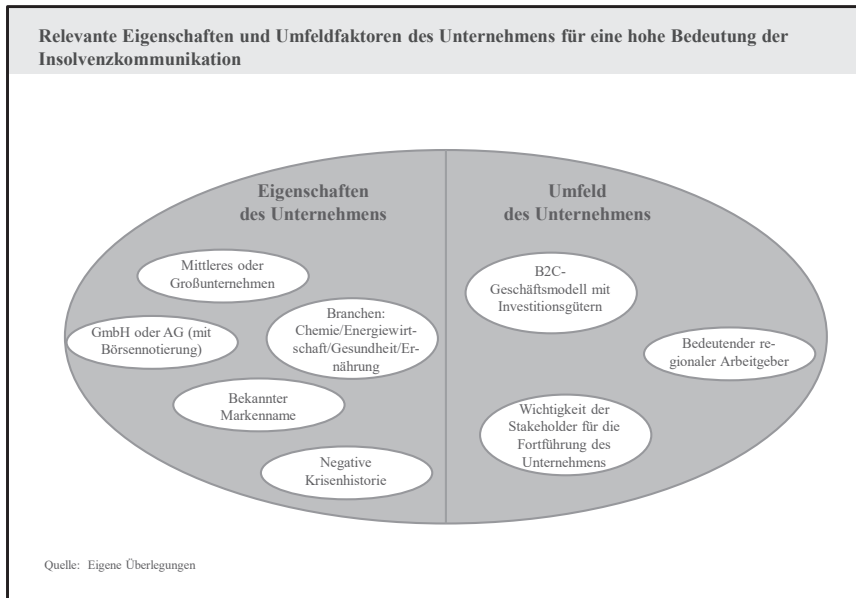
<sup>677</sup> vgl. hierzu und im Folgenden Hinzmann/Krystek, in: Evertz/Krystek (Hrsg.), *Unternehmen erfolgreich restrukturieren und sanieren*, S. 220ff.

Diese ergaben sich zum einen aus den Eigenschaften des Unternehmens wie der Unternehmensgröße, der Rechtsform (inkl. allgemeiner gesetzlicher Regelungen und im Rahmen der Börsennotierung), der Branche, einem bekannten Markennamen oder einer negativen Krisenhistorie. Zum anderen sind Parameter aus dem Umfeld der insolventen Unternehmen wie der Stellenwert des Unternehmens als bedeutender Arbeitgeber in der Region bei gleichzeitiger Berücksichtigung der jeweiligen Arbeitslosigkeit in der Region und die fokussierte Kundengruppe im Geschäftsmodell (inkl. der Art des produzierten/gehandelten Produkts) ausgearbeitet. In Hinblick auf den Parameter „Wichtigkeit der Stakeholder für die Fortführung“ wird generell davon ausgegangen, dass die wirtschaftlich am stärksten betroffenen Stakeholder im Fokus der Insolvenzkommunikation als strukturierte Kommunikation stehen und die gleichzeitig über die notwendigen Mittel für die Unternehmensfortführung verfügen.

Das Gewicht der Insolvenzkommunikation steigt für das Unternehmen mit zunehmender Anzahl der für das insolvente Unternehmen zutreffenden Parameter. Welche Parameter des Unternehmens sich am stärksten auf bzw. besonders (Gewichtung) für die Bedeutung der Insolvenzkommunikation auswirken, lässt sich an dieser Stelle nicht ausreichend bestimmen und wird deshalb erst als Ergebnis der empirischen Überprüfung zur Verfügung stehen.

Nach den gemachten konzeptionellen Ausführungen ist die Bedeutsamkeit der Insolvenzkommunikation für mittlere oder große Unternehmen (> 50 Mitarbeiter) in der Rechtsform der AG (börsennotiert) oder GmbH und aus den Risikobereichen wie Chemie, Energiewirtschaft oder auch aus den Branchen Gesundheit und Ernährung bzw. dessen Handel besonders hoch. Zudem hat die Insolvenzkommunikation einen hohen Stellenwert, wenn das Unternehmen Markenprodukte herstellt und/oder über eine bereits negative Krisenhistorie in der jüngeren Vergangenheit verfügt. Parallel dazu hat die Insolvenzkommunikation eine wesentliche Bedeutung, wenn das Unternehmen eine bedeutende Stellung als regionaler Arbeitgeber hat und zugleich die regionale Arbeitslosigkeit überdurchschnittlich hoch ausgeprägt ist. Zudem ist die Bedeutung der Insolvenzkommunikation gegeben, wenn sich das Geschäftsmodell auf B2C-Kunden konzentriert und überwiegend Investitionsgüter hergestelt bzw. vertrieben werden.

**Abbildung 21:**



Relevante Eigenschaften und Umfeldfaktoren des Unternehmens für eine hohe Bedeutung der Insolvenzkommunikation

Wenn umgekehrt das Unternehmen über nur wenige oder gar keine der o.g. Eigenschaften (z.B. kleines Unternehmen) oder Parameter aus dem Umfeld des Unternehmens (z.B. Fokussierung auf B2B-Kunden) verfügt, ist der Rang der Insolvenzkommunikation als eher gering anzusehen.

### 3.3.4 Beschreibung der Insolvenzverwalter

Ziel dieses Kapitels ist es, dem Leser ein Verständnis für verschiedene Beschreibungsparameter von Insolvenzverwaltern in Bezug auf die Kommunikation zu vermitteln. Dieses Verständnis ist Voraussetzung, um die in den folgenden Kapiteln getroffenen Annahmen hinsichtlich ihres Kommunikationsverhaltens im Rahmen der Fortführung des Unternehmens mit Hilfe der Insolvenz nachvollziehen zu können.

Ein wesentliches Merkmal durch das versucht wird, Insolvenzverwalter zu beschreiben, ist ihre **Qualifikation**.



Gemäß den Berufsgrundsätzen der Insolvenzverwalter, die vom VID festgelegt wurden, werden im zweiten Teil nach § 3ff die allgemeinen Berufspflichten eines Insolvenzverwalters auszugswise wie folgt festgelegt:<sup>678</sup>

- Abschluss eines rechtswissenschaftlichen, wirtschaftswissenschaftlichen oder anderen Universitätsstudiums mit wirtschaftswissenschaftlicher Ausrichtung
- Nachweis besonderer insolvenzrechtlicher und betriebswirtschaftlicher Kenntnisse und Nachweis einer mindestens dreijährigen praktischen insolvenzspezifischen Tätigkeit in einem Insolvenzverwalterbüro
- Vorhaltung eines angemessenen Stabs von qualifizierten Mitarbeitern, die für die Bearbeitung des Insolvenzverfahrens ausreichend qualifiziert sind
- Geordnete wirtschaftliche Verhältnisse

Im Gegensatz zu den klassischen Berufsbildern für Juristen (z.B. Anwalt für Familienrecht) hat der Insolvenzverwalter neben juristischen Kenntnissen auch über spezifische Kenntnisse in Hinblick auf die Betriebswirtschaftslehre zu verfügen.<sup>679</sup> Umgekehrt kann sich auch ein klassischer Wirtschaftswissenschaftler als Insolvenzverwalter betätigen, wenn er über ausreichende Kenntnis im Insolvenzrecht verfügt. Zudem muss er über eine mehrjährige Berufspraxis im Rahmen einer Insolvenztätigkeit verfügen, was einen gewissen Erfahrungsgrad über den Ablauf von verschiedenen Insolvenzverfahren nach sich zieht. Das bedeutet, dass Insolvenzverwalter nicht direkt nach der Ausbildung als Insolvenzverwalter anfangen, sondern zunächst als Mitarbeiter des Insolvenzverwalters eingestellt werden, um die praktischen insolvenzspezifischen Tätigkeiten zu erlernen.

Um als Insolvenzverwalter tätig zu werden<sup>680</sup>, ist eine Listung am zuständigen Amtsgericht mit Nachweis der erforderlichen Qualifikationen zwingend notwendig.<sup>681</sup> Gerade bei größeren Insolvenzverfahren wird dabei auf Verwalter zurückgegriffen, die über lange Berufserfahrung (weit über die o.g. drei Jahre hinaus) verfügen und in einer Vielzahl von Insolvenzverfahren das Unternehmen (zumindest eine Zeitlang) fortge-

---

<sup>678</sup> vgl. o.V. (2013a) Berufsgrundsätze der Insolvenzverwalter.

<sup>679</sup> vgl. o.V. (2020c), Fachanwaltslehrgang Insolvenzrecht.

<sup>680</sup> Nach § 56 InsO wird er dann durch das Insolvenzgericht zur Übernahme der Insolvenztätigkeit bestellt und erhält eine dazugehörige Urkunde.

<sup>681</sup> vgl. hierzu und im Folgenden Flatow, Fragebogen für die Bewerberinnen und Bewerber für die beim AG Kiel geführten Listen Insolvenzverwalter/in und Treuhänder/in.

führt haben sowie über Erfahrung in der Erstellung von Insolvenzplänen vorweisen können. Ein höheres Lebensalter geht mit steigender Anzahl von Insolvenzverfahren und Berufserfahrung einher.

Mit dem durch die hier gemachten Ausführungen über die Charakteristika von Insolvenzverwaltern wird deutlich, dass durch verschiedene Beschreibungskriterien wie z.B. das Alter oder Jahre der Berufserfahrung verschiedene Typen von Insolvenzverwaltern beschrieben werden können. Diese werden dann jeweils – theoretisch betrachtet – über ein spezifisches, unterschiedliches Kommunikationsverhalten verfügen.

Im Rahmen der empirischen Überprüfung wird es in einem ersten Schritt darum gehen, inwiefern sich verschiedene Kommunikationstypen von Insolvenzverwaltern aus den soziodemographischen Daten der befragten Insolvenzverwalter entwickeln lassen. In einem zweiten Schritt erfolgt dann die Erfassung und Darstellung des verschiedenartigen Kommunikationsverhaltens in der Insolvenz für die Fortführung des insolventen Unternehmens.

## 4. Empirische Untersuchung

### 4.1 Methodik und Untersuchungsdesign

In den vorangegangenen Kapiteln wurde der konzeptionelle Rahmen für die Bedeutung der Insolvenzkommunikation als strukturierte Kommunikation und für die Insolvenzkommunikation bei Fortführung des Unternehmens nach Anmeldung der Insolvenz abgesteckt. Im nun folgenden Kapitel wird sich – nach einem kurzen Überblick über Methoden und Untersuchungsdesigns – den konzeptionellen Ausführungen weiter angenähert und mit Hilfe von Experten detaillierter beschrieben.

Generell wird in der **empirischen Sozialforschung**<sup>682</sup> seit vielen Jahren der **quantitative** vom **qualitativen Ansatz** zur Wissenserweiterung abgegrenzt.<sup>683</sup> Bei wenig strukturierter oder teilstrukturierter Kommunikation in mündlicher/schriftlicher Form werden eher *qualitative Aspekte* erfasst, die zum „Interpretieren“ genutzt werden können.<sup>684</sup> In den dazugehörigen **qualitativen Untersuchungen** wird in Hinblick auf das Datenmaterial die Erfahrungsrealität zunächst **verbalisiert** und im Anschluss über **interpretative Verfahren** strukturiert, analysiert und transparent gemacht.<sup>685</sup>

Stark strukturierte Befragungen dagegen erfassen *quantitative Aspekte* und ermöglichen ein „Messen“.<sup>686</sup> In den dazugehörigen **quantitativen Untersuchungen** wird die Erfahrungsrealität **numerisch** beschrieben, die in der **statistischen Verarbeitung** von Messwerten mündet, die in der Regel zusätzlich graphisch aufbereitet werden.

Beide Forschungsansätze stehen nicht in direktem Konkurrenzverhältnis, sondern können durch ihre Vor- und Nachteile jeweils im Rahmen der Forschungsarbeit verwendet werden.<sup>687</sup> Dazu können qualitative auch mit quantitativen Methoden ver-

---

<sup>682</sup> vgl. Gläser/Laudel, Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse, S. 24, die damit Untersuchungen bezeichnen, die einen bestimmten Ausschnitt der sozialen Welt beobachten, um mit diesen Beobachtungen zur Weiterentwicklung von Theorien beizutragen.

<sup>683</sup> vgl. Bortz/Döring, Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler, S. 82ff; Flick, Qualitative Sozialforschung, S. 39ff; Gläser/Laudel Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse, S. 26; Brüsemeister, Qualitative Forschung, 2. Auflage, S. 185.

<sup>684</sup> vgl. Atteslander, Methoden der empirischen Sozialforschung, 13. neu bearbeitete und erweiterte Auflage, S. 132ff; Lamnek, Qualitative Sozialforschung, S. 301ff.

<sup>685</sup> vgl. Bortz/Döring, Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler, S. 296f.

<sup>686</sup> vgl. hierzu und im Folgenden Bortz/Döring, Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler, S. 296f.

<sup>687</sup> vgl. Bortz/Döring, Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler, S. 297f.

knüpft werden, um die Vorteile beider Messmethoden zu kombinieren.<sup>688</sup> Diese sog. **Triangulation** (auch als Mixed-Methodologies bezeichnet)<sup>689</sup> versteht beide Methoden als komplementär, die gleichzeitig oder nacheinander eingesetzt werden können.<sup>690</sup>

Homburg/Giering beschreiben einen dazugehörigen Prozess zur Konzeptionalisierung und Operationalisierung komplexer Konstrukte in der empirischen Forschung.<sup>691</sup> Dieser reicht von der Grobkonzeptionalisierung in Form von Literaturlauswertungen und Experteninterviews (qualitative Untersuchung) über einen Pre-Test und der darauf folgenden Datenerhebung (quantitative Untersuchung) bis hin zur quantitativen Analyse der Ergebnisse. Diesem Vorgehen wird in dieser Arbeit entsprechend nach der Literaturlauswertung im Weiteren gefolgt.

## 4.2 Qualitative Untersuchung als erste Überprüfung der konzeptionellen Überlegungen

Die qualitative Forschung betont als Forschungsrichtung, dass der Forscher Daten in einer „Face-to-face“-Situation mit ausgewählten Personen in der jeweils vorgesehenen Umgebung sammelt.<sup>692</sup> Dabei arbeitet sie mit offenen Fragen, lässt den Befragten viel Spielraum bei den Antworten und berücksichtigt die Interaktion zwischen Befragtem und Interviewer sowie die Eindrücke und Deutungen des Interviewers als Informationsquellen.<sup>693</sup> Das generelle Ziel der qualitativen Forschung ist dabei das „Verstehen von sozialen Phänomenen aus der Perspektive der Probanden“.<sup>694</sup>

Zur Durchführung der vorliegenden Untersuchung wurde eine **interaktive** in Form einer **ethnographische Studie** zur Beschreibung der sozialen Gruppe (hier: Insolvenzverwalter und Restrukturierungsberater) für eine erste empirische Überprüfung

---

<sup>688</sup> vgl. Bortz/Döring, Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler, S. 296; Hopf, in: Flick/von Kardorff/Steinke (Hrsg.), Qualitative Forschung, S. 350f; Kelle, Die Integration qualitativer und quantitativer Methoden in der empirischen Sozialforschung, S. 296f.

<sup>689</sup> Zur genauen begrifflichen Unterscheidung zwischen Triangulation und Mixed Methods vgl. Flick, Triangulation: Eine Einführung, S. 75ff; Flick, Qualitative Sozialforschung, S. 44f; Kelle, Die Integration qualitativer und quantitativer Methoden in der empirischen Sozialforschung, S. 15ff; Denzin, The Research Act, S. 294ff.

<sup>690</sup> vgl. Flick, Qualitative Sozialforschung, S. 44.

<sup>691</sup> vgl. hierzu und im Folgenden Homburg/Giering, Konzeptionalisierung und Operationalisierung komplexer Konstrukte, S. 11ff; ähnlich auch bei Atteslander, Methoden der empirischen Sozialforschung, 13. neu bearbeitete und erweiterte Auflage, S. 62f.

<sup>692</sup> vgl. hierzu und im Folgenden McMillan/Schumacher, Research in education, S. 315 und S. 22ff; Aeppeli/Gasser/Gutzwiller/Tettenborn, Empirisches wissenschaftliches Arbeiten, 3. Auflage, S. 135f.

<sup>693</sup> vgl. Bortz/Döring, Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler, S. 309.

<sup>694</sup> vgl. hierzu und im Folgenden McMillan/Schumacher, Research in education, S. 315.

der theoretischen Überlegungen gewählt.<sup>695</sup> Für das dazugehörige ethnographische Interview<sup>696</sup> ist u.a. besonders charakteristisch, dass durch die interviewten Personen die gemeinsame Kultur der Gruppe näher beschrieben werden kann.<sup>697</sup>

Mit Bezug zum Ziel dieser Arbeit wurden die konzeptionell entwickelten Parameter zur Bedeutung der Insolvenzkommunikation als strukturierte Kommunikation und für die erfolgreiche Insolvenzkommunikation bei Fortführung des Unternehmens mit Hilfe der Insolvenz diskutiert. Dabei stand die Identifikation der in der Literatur vernachlässigten, jedoch für die Analyse relevanten zusätzlichen Untersuchungsvariablen im Mittelpunkt der Betrachtung.<sup>698</sup> Im Kern wurde das auf konzeptionellen Überlegungen konzipierte Konstrukt zur Insolvenzkommunikation einer ersten Praxistauglichkeit unterzogen.

#### 4.2.1 Datenerhebung und -analyse

Die in der Literatur erläuterten Phasen zur Datenerhebung bei qualitativen Untersuchungen – Planungsphase (Problemstellung und dazu passende Probanden), Durchführungsphase (Datenerhebung und Datensammlung) und Datenanalysephase (Aufarbeitung der Ergebnisse) – wurden in der hier betrachteten Arbeit angemessen berücksichtigt.<sup>699</sup>

Die Gütekriterien **Objektivität** im Sinne eines interpersonellen Konsenses durch verschiedene Forscher als auch **Validität** im Sinne einer konsensuellen Validierung für die qualitative Datenerhebung wurde dabei bestmöglich integriert.<sup>700</sup>

---

<sup>695</sup> vgl. Cresswell, *Qualitative Inquiry & Research Design*, S. 57ff.

<sup>696</sup> vgl. Spradley, *The ethnographic interview*.

<sup>697</sup> vgl. Bergmann, in Herzog/Graumann (Hrsg.), *Sinn und Erfahrung: Phänomenologische Methoden in den Humanwissenschaften*, S. 86.

<sup>698</sup> vgl. Friedrichs, *Methoden empirischer Sozialforschung*, S. 123; Schnell/Esser/Hill, *Methoden der empirischen Sozialforschung*, S. 352; Scheuch, in: König (Hrsg.), *Handbuch der empirischen Sozialforschung*, Band 2, S. 123.

<sup>699</sup> vgl. McMillan/Schumacher, *Research in education*, S. 321f; Bortz/Döring, *Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler*, S. 310ff; Wiedemann, *Entscheidungskriterien für die Auswahl qualitativer Interviewstrategien*, S. 4ff, der einen umfassenden Überblick über die Varianten qualitativer Einzelbefragungen gibt; Fantapié Altobelli, *Marktforschung*, S. 43ff.

<sup>700</sup> vgl. hierzu und im Folgenden Bortz/Döring, *Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler*, S. 326ff; Rost, *Testtheorie Testkonstruktion*, S. 31f; Brühl/Buch, *Einheitliche Gütekriterien in der empirischen Forschung? – Objektivität, Reliabilität und Validität in der Diskussion*, S. 20ff.

#### 4.2.1.1 Leitfadeninterview als Experteninterview

Im hier betrachteten Kontext wurde das Leitfadeninterview<sup>701</sup> als **Experteninterview**<sup>702</sup> als zielführend erkannt, um die Bedeutung der Insolvenzkommunikation als strukturierte Kommunikation und das Kommunikationsverhalten der Insolvenzverwalter zur Fortführung des Unternehmens mit Hilfe der Insolvenz aus praktischer Sicht näher zu analysieren. Dazu wurden auch Restrukturierungsberater persönlich befragt, wie sie die Bedeutung der Insolvenzkommunikation als strukturierte Kommunikation charakterisieren und in ihrer eigenen Tätigkeit angehen/betreiben bzw. aus ihrer Sicht beschreiben würden, um die Fortführung des Unternehmens mit Hilfe der Insolvenz voranzutreiben.

Der Einsatz eines **Leitfadens**<sup>703</sup> empfahl sich hier, um mehrere unterschiedliche Themen behandeln und auch einzelne, genaue Informationen erheben zu können.<sup>704</sup> Zudem wurde die Möglichkeit genutzt, von unterschiedlichen Akteuren verschiedene Standpunkte zu erfahren und Konfliktfelder zu identifizieren.<sup>705</sup> Die interviewten **Experten** hatten dabei über „technisches Wissen“ (Regelabläufe), „Prozesswissen“ (organisatorische Konstellationen) und „Deutungswissen“ (Aufbau von Erklärungsmustern) zu verfügen und durch die eigene Involviertheit ein Interesse an den Ergebnissen der Untersuchung.<sup>706</sup>

Mit Bezug zu dieser Arbeit kann die Tätigkeit des Insolvenzverwalters als auch die des Restrukturierungsberaters mit einem hohen Maß an Fach- bzw. Expertenwissen beschrieben werden.

---

<sup>701</sup> Das Leitfadeninterview als teil-standardisiertes Interview sind der Fragenwortlaut in einem Leitfaden als Basis festgehalten – die Reihenfolge und mögliche Nachfragen sowie die Antwortmöglichkeiten sind nicht vorgegeben, vgl. Gläser/Laudel Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse, S. 42.

<sup>702</sup> vgl. Meuser/Nagel, in: Garz/Kraimer (Hrsg.), *Qualitativ-empirische Sozialforschung: Konzept, Methoden, Analysen*, S. 441ff.; Scheuch, in: König (Hrsg.), Band 2, S. 71ff; Gläser/Laudel, *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse*, S. 111ff; Bogner/Menz (2009a), in: Bogner/Littig/Menz (Hrsg.), *Das Experteninterview*, S. 8ff; Merton/Kendall, in: Hopf/Weingarten (Hrsg.), *Qualitative Sozialforschung*, S. 171ff.

<sup>703</sup> vgl. Aghamanoukjan/Buber/Meyer, in: Buber/Holzmüller (Hrsg.), *Qualitative Marktforschung*, S. 433; Gläser/Laudel, *Experteninterview und qualitative Inhaltsanalyse*, S. 114, die den Leitfaden als Stütze für den erwarteten Verlauf sehen und durch Zusatz-/Nachfragen auch den nicht-erwarteten Verlauf abdecken; Pfadenhauer, in: Bogner/Littig/Menz (Hrsg.), *Das Experteninterview*, S. 111f; Trinczek, in: Bogner/Littig/ Menz (Hrsg.), *Das Experteninterview*, S. 234ff; Flick, *Qualitative Sozialforschung*, S. 219.

<sup>704</sup> vgl. Gläser/Laudel, *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse*, S. 111; Hopf, *Die Pseudo-Exploration – Überlegungen zur Technik qualitativer Interviews in der Sozialforschung*, S. 97ff.

<sup>705</sup> vgl. Wroblewski/Leitner, in: Bogner/Littig/Menz (Hrsg.), *Das Experteninterview*, S. 259.

<sup>706</sup> vgl. Bogner/Menz (2009b), in: Bogner/Littig/Menz (Hrsg.), *Das Experteninterview*, S. 71ff; Pfadenhauer, in: Bogner/Littig/Menz (Hrsg.), *Das Experteninterview*, S. 99ff; Littig, in: Bogner/Littig/Menz (Hrsg.), *Das Experteninterview*, S. 118ff; Wroblewski/Leitner, in: Bogner/Littig/Menz (Hrsg.), *Das Experteninterview*, S. 260; Gläser/Laudel, *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse*, S. 12f.

#### **4.2.1.2 Struktur und Inhalt des Interviewleitfadens**

Für diese Arbeit wurde eine teilstrukturierte Befragung in mündlicher Form mit Einzelpersonen als Experten durchgeführt.<sup>707</sup>

Ein dazu passender Interviewleitfaden wurde eigens im Vorfeld der Expertentermine entwickelt. Er gliederte sich in vier Kategorien, die hier kurz dargestellt werden:

##### **1. Vorstellung und Einleitung**

- Persönliche Vorstellung des Interviewers
- Informationen zur Aufzeichnung des Gesprächs und zum Datenschutz
- Darlegung der Restrukturierungsvarianten als Leitplanken des Gesprächs

##### **2. Bedeutung der Insolvenzkommunikation als strukturierte Kommunikation**

- Austausch zum Verständnis der Bedeutung der Kommunikation allgemein und im Verhältnis zur Insolvenz inkl. der rechtlichen Vorgaben
- Vorstellung der bisher erarbeiteten Bedeutungsmerkmale für die Kommunikation in der Insolvenz

##### **3. Insolvenzkommunikation in Abhängigkeit der Restrukturierungsvariante**

- Erörterung des Erfolgs der Insolvenzkommunikation in Abhängigkeit der Restrukturierungsvariante

##### **4. Debriefing**

- Abfrage der soziodemographischen Daten
- Behandlung von offenen Fragen und Feedback

Allgemein wurden in allen Kategorien einleitend offene Fragen (ungestützt) gestellt, um den Experten Gelegenheit zu geben, eigene Ansichten und Gedanken zu äußern. Um eine Vergleichbarkeit im Nachgang mit anderen Experten zu gewährleisten, wurden gemäß einer festgelegten Struktur, die theoretischen Annahmen über den Fragebogen gestützt überprüft.

---

<sup>707</sup> vgl. Atteslander, Methoden der empirischen Sozialforschung, 13. neu bearbeitete und erweiterte Auflage, S. 141f; Die Erfassung der Interviews erfolgt i.d.R. durch Audioaufzeichnung mit anschließendem Interviewprotokoll, Gläser/Laudel, Experteninterview und qualitative Inhaltsanalyse, S. 158.

### 4.2.1.3 Auswahl der Experten-Stichprobe und Erhebungsprozess

Für die hier betrachtete Problemstellung wurden mögliche Expertengruppen identifiziert und für die Stichprobe zusammengestellt. Dabei wurde auf die verschiedenen Merkmalsausprägungen der Experten Wert gelegt, um auf die zunächst konzeptionell entwickelten Gedanken Bezug zu nehmen.<sup>708</sup> Der Ablaufprozess über Kontaktaufnahme, Gesprächsvorbereitung, Interviewdurchführung<sup>709</sup> und -nachbereitung wurde dazu systematisch geplant und umgesetzt.<sup>710</sup>

Entsprechend wurde der Fokus auf Experten im restrukturierungs- bzw. insolvenzverwaltnerischen Umfeld gelegt, die nach dem Schichtungsmerkmal „Berufliche Tätigkeit“ (Insolvenzverwalter oder Restrukturierungsberater) unterschieden wurden. Zusätzlich wurden die Restrukturierungsberater nach ihrem Ausbildungshintergrund (juristischer oder betriebswirtschaftlicher Abschluss) getrennt,<sup>711</sup> um einen ersten breiten Zugang zum Thema Insolvenzkommunikation zu erhalten. Dazu war es notwendig, sich nicht nur vollkommen frei über die Bedeutung der Insolvenzkommunikation als strukturierte Kommunikation und deren erfolgreiche Durchführung für die verschiedenen Arten von Insolvenzverfahren auszutauschen, sondern konkret über die ersten konzeptionellen Überlegungen in einem persönlichen Gespräch zu diskutieren.

Im Zeitraum von Anfang Januar bis Mitte Februar 2016 wurden auf Empfehlung von Prof. Ebke/der Heidelberger gemeinnützigen Gesellschaft für Unternehmensrestrukturierung mbH (HGGUR) und des Arbeitskreises für Insolvenzwesen Köln e.V. Interviewtermine telefonisch bzw. per Email vereinbart und vor Ort in den eigenen Büroräumlichkeiten<sup>712</sup> der Probanden durchgeführt. Weitere Termine wurden dann auf Empfehlung vereinbart. Als Dauer des Interviews wurde ca. eine Stunde angesetzt. Unter den Probanden waren zwei Insolvenzverwalter sowie zwei Restrukturierungsberater mit betriebswirtschaftlichem Hintergrund und zwei mit juristischem Hintergrund. Insgesamt wurden sechs Interviews mit Insolvenzexperten durchgeführt, die sich hin-

---

<sup>708</sup> vgl. Meyer/Reutter, in: Buber/Holz Müller (Hrsg.), Qualitative Marktforschung, S. 242; Lamnek, Qualitative Sozialforschung, S. 351ff; Kelle/Kluge, Vom Einzelfall zum Typus, S. 29.

<sup>709</sup> vgl. Hermanns, in: Flick/von Kardorff/Steinke (Hrsg.), Qualitative Forschung, S. 360ff; Helfferich, Die Qualität qualitativer Daten, S. 155f.

<sup>710</sup> vgl. Kurz/Stockhammer/Fuchs/Meinhard, in: Buber/Holz Müller (Hrsg.), Qualitative Marktforschung, S. 468ff.

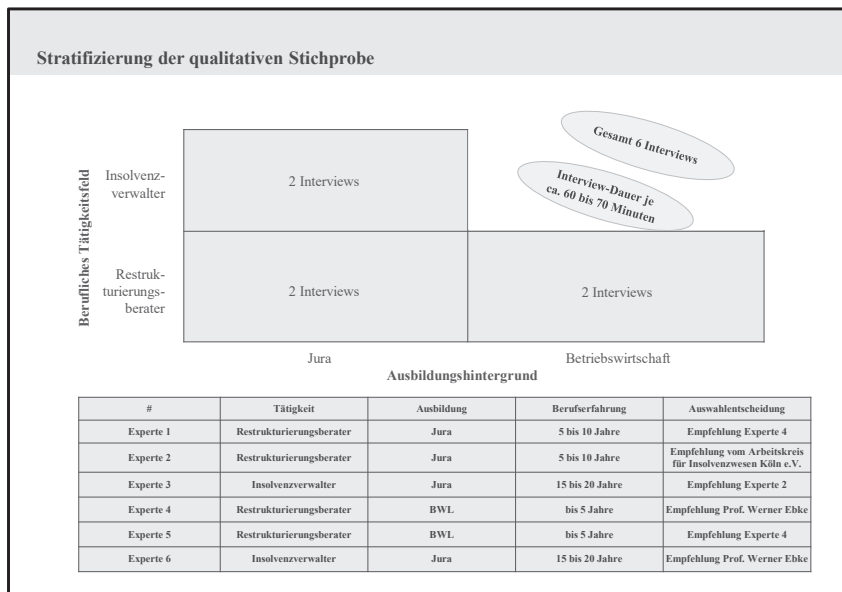
<sup>711</sup> vgl. Gläser/Laudel, Experteninterview und qualitative Inhaltsanalyse, S. 117; weitere Kriterien wie langjährige Berufserfahrung als auch deutsches Rechtsverständnis wurden zusätzlich implizit unterstellt.

<sup>712</sup> vgl. Mayring, Einführung in die qualitative Sozialforschung, S. 54ff



sichtlich ihres beruflichen Tätigkeitsfelds als auch ihrem Bildungshintergrund unterschieden.<sup>713</sup>

**Abbildung 22:**



Stratifizierung der qualitativen Stichprobe für die Experteninterviews

#### 4.2.1.4 Datenanalyse

Qualitative Auswertungsmethoden interpretieren verbales und numerisches Material, das in intersubjektiv nachvollziehbaren Schritten aufgearbeitet wird und für verschiedene Forscher, Experten, etc. konsensfähig zu sein hat.<sup>714</sup> Um die Technik wissenschaftlich korrekt umzusetzen, wurde eine Abfolge von Auswertungsschritten ergriffen, wie sie im Folgenden kurz skizziert wird:<sup>715</sup>

<sup>713</sup> vgl. Gläser/Laudel Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse, S. 104, denen bereits drei bis vier Interviews mit zentralen Akteuren für die wesentlichen Informationen des Sachverhalts ausreichen; andere Autoren wie Kvale sprechen von 15 plus/minus 10 Interviewpartner und Helfferich spricht von sechs bis 120 Gesprächspartnern, vgl. Kvale, Doing Interviews, S. 99 und Helfferich, Die Qualität qualitativer Daten, S. 155.

<sup>714</sup> vgl. Bortz/Döring, Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler, S. 328ff.

<sup>715</sup> vgl. Bortz/Döring, Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler, S. 329ff.

1. Datenmanagement (Handhabung der **Transkription**<sup>716</sup>)
2. Kurze Fallbeschreibung (ggf. inklusive Auswahl von Fällen für die Feinanalyse)
3. Aufbau eines Kategoriensystems, das induktiv oder deduktiv gewonnen wird
4. Kodierung: Zuordnung von Textteilen zum Kategoriensystem
5. Ggf. Kennzeichnung, Vergleich und Zusammenfassung von Einzelfällen
6. Aufbereitung der daraus resultierenden Ergebnisse

Im Zusammenhang mit dieser Arbeit wurde die **qualitative Inhaltsanalyse**<sup>717</sup> aus den qualitativen Auswertungsmethoden als besonders zielführende Variante für die Bearbeitung der Ergebnisse ausgewählt. Sie gilt als äußerst zweckmäßig für Experteninterviews.<sup>718</sup>

Hinsichtlich der Analysetechnik wurde in dieser Arbeit auf die strukturierende Inhaltsanalyse zurückgegriffen. Diese Strukturierung erfolgte dabei nach Inhalten und Themen, die vorab entwickelten Kategorien zugeordnet wurden. Dabei war das Ziel, nur ausgewählte Aspekte der Interviews zu filtern, die für die hier in Angriff genommene Untersuchung relevant sind. Anhand der Kategorien war eine Verknüpfung der Expertenaussagen mit den theoretischen Überlegungen möglich.

## 4.2.2 Ergebnisse der qualitativen Untersuchung

Die wesentlichen Ergebnisse im Rahmen der Experteninterviews als Einzelfallbeschreibungen werden hier bezüglich der Befunde zur Bedeutung der Insolvenzkommunikation als strukturierte Kommunikation und konkret für die Fortführung des Unternehmens mit Hilfe der Insolvenz kurz dargestellt.

### 4.2.2.1 Befunde zur Bedeutung der Insolvenzkommunikation als strukturierte Kommunikation

Aus den sechs verschiedenen Experteninterviews wurden nach Themenblöcken Kategorien entwickelt, die für die Auswertung gemäß der qualitativen (strukturierenden)

---

<sup>716</sup> vgl. Höld, in: Buber/Holz Müller (Hrsg.), Qualitative Marktforschung, S. 657ff; Mayring, Einführung in die qualitative Sozialforschung, S. 89f. Dazugehörige Regeln finden sich bei Gläser/Laudel, Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse, S. 193ff.

<sup>717</sup> vgl. Bortz/Döring, Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler, S. 331f; Diekmann, Empirische Sozialforschung, S. 481ff; Gläser/Laudel, Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse, S. 45.

<sup>718</sup> vgl. Mayring/Brunner, in: Buber/Holz Müller (Hrsg.), Qualitative Marktforschung, S. 671.

Inhaltsanalyse heranzuziehen waren. Der erste Themenblock bezieht sich auf die **Bedeutung der Insolvenzkommunikation als strukturierte Kommunikation:**

1. Kommunikation (Definition, Kommunikation und Insolvenz bzw. Recht)
2. Bedeutung der Insolvenzkommunikation als strukturierte Kommunikation (Abstimmung zwischen Management und Kommunikation, Voraussetzungen, Anzahl der Anspruchsgruppen und Arbeitsaufwand für Kommunikation)
3. Bedeutungsmerkmale (Eigenschaften und Umfeld des Unternehmens und deren Reihenfolge)

Die Kategorien wurden zunächst vorab gemäß den konzeptionellen Vorüberlegungen entwickelt, um eine erste Struktur in die Daten einzuziehen. Um offen für weitere Überlegungen zu sein, wurden die Kategorien im Nachgang zu den Interviews jeweils für das darauffolgende Interview angepasst, wenn sich Aussagen der Experten ergaben, die keiner der bisherigen Kategorien zugeordnet werden konnten.<sup>719</sup>

Im Folgenden werden nur die Ergebnisse aus den Experteninterviews vorgestellt, die die konzeptionellen Überlegungen ergänzt bzw. konkretisiert haben:<sup>720</sup>

#### *Eigenschaften des Unternehmens*

Speziell die Mindestgröße des Unternehmens in Hinblick auf die Mitarbeiterzahl wurde für die Bedeutung der Insolvenzkommunikation als strukturierte Kommunikation in den Experteninterviews kritisch hinterfragt. Mehrere Experten brachten die Mindestzahl von 100 Mitarbeitern und mehr (bis zu 200 Mitarbeiter) in die Diskussion, ab der eine Insolvenzkommunikation in strukturierter Form notwendig sei.

Dabei wurde zudem auf die Relevanz der Branche hingewiesen, die zusätzlich Einfluss auf die Bedeutung der Insolvenzkommunikation in Bezug auf die Mitarbeiter nehmen würde. Die Mindestzahl 300 bis 500 Mitarbeiter könnte sich z.B. für die Handelsbranche als sinnvolle Annahme herausstellen. Somit tendierten die befragten Experten insgesamt eher weiter in Richtung Großunternehmen.

---

<sup>719</sup> vgl. Gläser/Laudel, Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse, S. 198f, die das starre Kategoriensystem von Mayring kritisieren und eine laufende Anpassung des Kategoriensystems fordern; Mayring, in Mayring/Gläser-Zikuda (Hrsg.), Die Praxis der Qualitativen Inhaltsanalyse, S. 11f; zur Aufstellung der Extraktionsregeln Gläser/Laudel, Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse, S. 212.

<sup>720</sup> Alle weiteren Merkmale als Eigenschaften waren nahezu vollständig übereinstimmend mit denen aus der Literatur.

Aus den bisherigen konzeptionellen Betrachtungen ergab sich nicht, dass die Zusammensetzung der Mitglieder in den einzelnen Anspruchsgruppen eine ausschlaggebende Rolle für die Bedeutung der Insolvenzkommunikation als strukturierte Kommunikation an die Anspruchsgruppen einnehmen würde. In den Experteninterviews wurde festgestellt, dass dieses Unterscheidungsmerkmal eine Auswirkung auf die Bedeutung der Insolvenzkommunikation haben kann:

Je eher die relevanten Anspruchsgruppen aus wenigen großen und bekannten Vertretern bestehen, umso eher sind sie relevant für die Bedeutung der Insolvenzkommunikation dieser Unternehmen. Der Kommunikationsaufwand nimmt unweigerlich zu und ggf. muss sich auch über dritte Anspruchsgruppen (z.B. Medien oder Staat) an die Gruppenmitglieder gewandt werden.

Der hier vorgestellte konzeptionelle Ansatz einer Insolvenzkommunikation hat darüber hinaus bisher nicht explizit bei der Darstellung der möglichen Anspruchsgruppen hinsichtlich deren Professionalisierungsgrade differenziert. Unter Professionalität wird in diesem Zusammenhang der Grad an koordiniertem gemeinsamen Vorgehen und – umgekehrt wird unter Unprofessionalität das unkoordinierte, getrennte Vorgehen jedes Einzelnen – verstanden. Von den Experten wurde angeführt, dass sich die Kommunikation bezüglich der Tiefe der Darstellungen in Abhängigkeit der Erwartungen der Anspruchsgruppen jedoch teilweise signifikant unterscheiden kann. Jede Information, die an diese „professionelle Anspruchsgruppe“ herausgegeben oder die diese gezielt einfordern wird, hat Auswirkungen auf deren weitere Unterstützung der Fortführung des Unternehmens mit Hilfe der Insolvenz. Die eher professionelle Anspruchsgruppe dürfte folglich eine höhere Bedeutung der Insolvenzkommunikation nach sich ziehen.

Im Rahmen der empirischen Überprüfung wurden die beiden Aspekte in den Fragenkatalog aufgenommen, um sie ggf. als weitere wichtige Kriterien für die Bestimmung der Bedeutung der Insolvenzkommunikation als strukturierte Kommunikation mit einbeziehen zu können.

### *Umfeld des Unternehmens*

In Hinblick auf die wichtigsten Anspruchsgruppen in der Insolvenz gaben die Experten unterschiedliche Reihenfolgen der wichtigsten Anspruchsgruppen für die Kommunikation an. Mit Hilfe einer Punktevergabe für die jeweils genannte Rangordnung

(1. Rang (wichtigste Anspruchsgruppe) 3 Punkte, 2. Rang 2 Punkte und 3. Rang 1 Punkt)<sup>721</sup> wurden die Anspruchsgruppen in eine Reihenfolge gebracht.

Nach Auswertung aller Angaben der Experten gemäß oben beschriebener Rangordnung wurden die wichtigsten Anspruchsgruppen der konzeptionell angenommenen Überlegung bestätigt und folgten der Reihenfolge Mitarbeiter, Banken als Gläubiger, Kunden und Lieferanten.

Final bleibt festzuhalten, dass die Befragten die Erkenntnisse aus der Literatur für die Bedeutung der Insolvenzkommunikation als strukturierte Kommunikation im Wesentlichen unterstützt haben. In Hinblick auf die Mindestanzahl der Mitarbeiter wurden sie in Abhängigkeit der Branchen konkreter und wiesen auch auf die Mitgliederstruktur und Professionalität der einzelnen Anspruchsgruppen explizit hin. Durch die Bewertung der wichtigsten Anspruchsgruppen mit Hilfe eines Punktesystems konnten vier Anspruchsgruppen (Mitarbeiter, Banken als Gläubiger, Kunden und Lieferanten) als primär relevante Kerngruppen herausgearbeitet werden.

#### **4.2.2.2 Befunde zur erfolgreichen Insolvenzkommunikation bei Fortführung mit Hilfe der Insolvenz**

Der zweite Themenblock dieser Arbeit zur **Insolvenzkommunikation als strukturierte Kommunikation für die Fortführung mit Hilfe der Insolvenz** umfasste folgende Kategorien<sup>722</sup> für die qualitative Inhaltsanalyse zur Zuordnung von Textpassagen der Experteninterviews:

1. Krisenkommunikation
  - Krisenkommunikation bei Unternehmensfortführung mit Hilfe der Insolvenz
2. Kommunikationsstrategie für die Fortführung im Rahmen der Insolvenz
  - Kommunikationsziel
  - Kommunikator
  - Anspruchsgruppen
  - Botschaften (Tonalität) und (Inhalt)
  - Grad und Konfliktstrategie der Kommunikationsaktivität

---

<sup>721</sup> Zur Generierung von ordinal-skalierten Messdaten.

<sup>722</sup> Diese Kategorien wurden an den Ansatz der integrierten Kommunikation nach Bruhn angelehnt.

- Kommunikationsmaßnahmen/-instrumente
- Kommunikationstiming

### 3. Kommunikationserfolg

- Gewinn der relevanten Anspruchsgruppen für die Fortführung
- Neutralisierung des Widerstands der Anspruchsgruppen

Die ausgewählten Experten wurden zu allen hier entwickelten Restrukturierungsvarianten und der dazugehörigen Kommunikationsstrategie befragt. Da sich für die weitere, quantitative Befragung frühzeitig herausstellte, dass es zeitlich nicht umsetzbar ist, alle Varianten empirisch zu erfassen, wurde bereits an dieser Stelle festgelegt, dass nur die Aussagen zur Kommunikation bei Insolvenz in Fremdverwaltung für die Fortführung Einzug in die Untersuchung erhalten werden.

Den Experten wurden die konzeptionell ermittelten Kommunikationsziele für die Fortführung des Unternehmens nach Insolvenzanmeldung vorgelegt und diese wurden gebeten, sie in eine Reihenfolge nach der Wichtigkeit zu bringen. Mit Hilfe der bereits erwähnten Punktevergabe zur jeweiligen Rangordnung wurden als wichtigste Kommunikationsziele „Aufrechterhaltung des laufenden Betriebs“, „Motivation der Mitarbeiter inkl. Insolvenzgeld“ und „Aufbau von Vertrauen zu den relevanten Anspruchsgruppen“ ermittelt. Das gab einen ersten Ansatzpunkt für die Reihenfolge der Kommunikationsziele für die spätere quantitative Befragung.

Zusätzlich zu den vorgegebenen Kommunikationszielen wurden die Experten auch zu weiteren, aus ihrer Sicht wichtigen Kommunikationszielen (ungestützt) im Rahmen der Insolvenz für die Unternehmensfortführung interviewt. Folgende Ziele wurden dabei explizit von den Experten benannt, die bisher nicht für einen Ansatz der Insolvenzkommunikation abgeleitet werden konnten:

1. „Aufklärung Lieferanten über Masseverbindlichkeiten“
2. „Aufklärung der Kunden über Insolvenz“
3. „Angemessener Auftritt des Insolvenzverwalters“

Diese drei Kommunikationsziele ergaben sich in dieser Form nicht aus der Literatur und wurden für den später entwickelten Fragebogen berücksichtigt, um mit weiteren

Kategorien noch differenzierter in der quantitativen Untersuchung die wesentlichen Kommunikationsziele im Rahmen der Fortführung des Unternehmens mit Hilfe der Insolvenz zu ermitteln.

Mit Bezug auf den Inhalt der Botschaft betonten die Experten, dass Botschaften zu senden sind, die zum einen das Unternehmen für die „Chance der Fortführung durch den Verkauf von Unternehmensteilen oder Insolvenzplan“ in einem positiven Licht darstellen und zum anderen hervorheben, dass der Insolvenzverwalter auf der „Suche nach Investoren“ ist. Beide inhaltlichen Botschaften wurden im später entwickelten Fragebogen für die Haupterhebung mit eingearbeitet.

Interessantes ergab sich bezüglich der *Tonalität* der Botschaften: Die Experten mit Bildungshintergrund „Rechtswissenschaften“ betonten in erster Linie, die Sachlichkeit der Botschaften, da es sich beim Insolvenzverfahren um ein juristisches Verfahren handelt, das kein „Storytelling“ zulässt. Umgekehrt betonten die Experten mit betriebswirtschaftlichem Bildungshintergrund gerade in Bezug auf den Verkauf des insolventen Unternehmens, dass schon eine gewisse Emotion versprüht werden muss, um gerade die Mitarbeiter zur professionellen Weiterarbeit im Unternehmen zu motivieren. Hierbei wird der in dieser Arbeit ermittelte Aspekt der verpflichtenden, juristischen Kommunikation und der emotionalen, betriebswirtschaftlichen Kommunikation unterstrichen.

Die Experten wiesen darauf hin, dass die persönlichen, in Form von mündlichen Kommunikationsmaßnahmen neben einem Einsatz für die Mitarbeiter auch für alle weiteren Anspruchsgruppen, zu denen eine hohe Abhängigkeit für die Unterstützung der Fortführung des Unternehmens besteht, angewendet werden müssen. Die für die Fortführung wichtigsten Lieferanten oder die sog. „A-Kunden“ haben sicherlich die Erwartung, dass sie persönlich, in mündlicher bzw. fernmündlicher Form über die Insolvenzanmeldung und deren resultierenden Auswirkungen informiert werden.

Im Gegensatz dazu können die schriftlichen Kommunikationsmaßnahmen an Anspruchsgruppen verwendet werden, die nicht an erster Stelle für die Fortführung des Unternehmens stehen oder die persönlich weitestgehend unbekannt oder anonym sind (z.B. Endkunden von Verbrauchsgütern). Zudem kann es juristisch relevant sein, einen schriftlichen Nachweis für die Kommunikation zu haben, um später rechtliche Vorgaben erfüllt zu haben. Durch die Duplizierbarkeit der Anschreiben als auch die Über-

brückung räumlicher Distanz können aus Expertensicht relevante Anspruchsgruppen des Unternehmens erreicht werden.

### 4.3 Quantitative Untersuchung als Überprüfung der konzeptionellen Überlegungen

In diesem Kapitel werden nun die Überlegungen aus der Literatur und die einzelnen Aspekte der qualitativen Befragung, die als erste Ansätze formuliert wurden, mit Hilfe der quantitativen Untersuchung betrachtet.<sup>723</sup> Dies stimmt mit der Forderung von Popper überein, den Wahrheitsgehalt der theoretisch entwickelten Ansätze mit geeigneten Methoden zu überprüfen.<sup>724</sup>

#### 4.3.1 Ziele der quantitativen Untersuchung

**Empirische Sozialforschung** beschreibt die Gesamtheit von Methoden, Techniken und Instrumenten für die Durchführung von Untersuchungen des menschlichen Verhaltens und sozialer Phänomene zur Abbildung der sozialen Realität.<sup>725</sup> Im Kern wird **Objektivität** angestrebt, um die Daten intersubjektiv nachvollziehbar zu machen und die Deutung durch Dritte kontrollierbar zu gestalten.<sup>726</sup> Ein weiteres, wesentliches Ziel ist die **Repräsentativität** – sie zeichnet sich dadurch aus, dass die Stichprobe für die zu untersuchende Gruppe typisch ist, die Erhebung systematisch und die Auswertung und Ergebnisformulierung anhand einer statistisch-mathematischen Analyse sowie entsprechender Interpretation erfolgt.<sup>727</sup>

Im Zusammenhang mit dieser Arbeit werden gemäß der **Bedarfsforschung Handlungsanweisungen als Ziel** im Rahmen einer explorativen Studie (empirisch-quantitative Exploration) entwickelt.<sup>728</sup> Dazu werden Insolvenzexperten persönlich befragt, um die aus der Literatur abgeleiteten Ansätze einer praktischen Überprüfung zu unterziehen. Dabei entschied sich der Autor bei der quantitativen Untersuchung **noch die Insolvenzverwalter zu berücksichtigen**. Der wesentliche Grund ist darin zu

---

<sup>723</sup> vgl. Sedlmeier/Renkewitz, Forschungsmethoden und Statistik, S. 16.

<sup>724</sup> vgl. Popper, Logik der Forschung, S. 16ff; siehe auch Popper, Objektive Erkenntnis: Ein evolutionärer Wurf.

<sup>725</sup> vgl. Häder, Empirische Sozialforschung, S. 20; Atteslander, Methoden der empirischen Sozialforschung, 13. neu bearbeitete und erweiterte Auflage, S. 3.

<sup>726</sup> vgl. Atteslander, Methoden der empirischen Sozialforschung, 13. neu bearbeitete und erweiterte Auflage, S. 6.

<sup>727</sup> vgl. Atteslander, Methoden der empirischen Sozialforschung, 13. neu bearbeitete und erweiterte Auflage, S. 66.

<sup>728</sup> vgl. Bortz/Döring Forschungsmethoden und Evaluation, 4. Auflage, S. 373ff.



sehen, dass die Insolvenzverwalter aus ihren eigenen Insolvenzfällen berichten und entsprechend die Bedeutung der Insolvenzkommunikation als strukturierte Kommunikation im Rahmen der Insolvenz und die konkrete Umsetzung der Insolvenzkommunikation bei Fortführung mit Hilfe der Insolvenz aus ihrer Sicht schildern konnten.

Dagegen sind die Restrukturierungsberater als potenzielle Zielgruppe eher inhomogen (Restrukturierungsberater ist keine geschützte Berufsbezeichnung und hat kein bestimmtes Anforderungsprofil hinsichtlich der Qualifikation), um nachhaltig verwertbare und auch vergleichbare Ergebnisse in der Befragung zu erzielen. Dies gilt besonders für die Ermittlung der Grundgesamtheit der Restrukturierungsberater und den Bildungshintergründen.

### 4.3.2 Datenerhebung und -analyse

Für die Durchführung der quantitativen Erhebung sind nach der Bestimmung des **Forschungsdesigns** zum einen die **Wahl der Methoden**, die die **Erhebungsinstrumente** sowie **Untersuchungseinheiten** umfassen und zum anderen die darauf folgende **empirische Feldarbeit (Erhebungsprozess)** und die Aufbereitung der gewonnenen **Daten zu Befunden** zielführend.<sup>729</sup> Diese werden in den folgenden Unterkapiteln allgemein beschreiben und für die hier betrachtete Forschung im Rahmen der Insolvenzkommunikation spezifiziert.

#### 4.3.2.1 Forschungsdesign und Wahl der Methoden

Allgemein umfasst das Forschungsdesign alle Entscheidungen über die Erfassungsart der empirischen Indikatoren.<sup>730</sup> Dazu gehören insbesondere die Auswahl der Probanden/Probandinnen, der Ort der Erhebung und die Entwicklung der Datenerhebungsmethoden.<sup>731</sup>

Das „typische“ Forschungsdesign bei Bedarfsforschung strebt die Erreichung strategischer Ziele an, erhebt eingegrenzte Daten, setzt einzelne Methoden ein und ist eine

---

<sup>729</sup> vgl. Atteslander, Methoden der empirischen Sozialforschung, 13. neu bearbeitete und erweiterte Auflage, S. 52f.

<sup>730</sup> vgl. Schnell/Hill/Esser, Methoden der empirischen Sozialforschung, S. 211, die dazu das „Wo“, „Wann“, „Wie“ und „Wie oft“ der Forschung berücksichtigen.

<sup>731</sup> vgl. McMillian/Schumacher, Research in education, S. 50ff.

Momentaufnahme durch eine punktuelle Erhebung.<sup>732</sup> Für die Dimensionen des Forschungsablaufs zur Abbildung der **sozialen Wirklichkeit** werden die Bereiche „*aktuelles menschliches Verhalten*“ und „*Produkte menschlicher Tätigkeit*“ voneinander abgegrenzt. Während die *Inhaltsanalyse* als **Methode** die Produkte der menschlichen Tätigkeit erfasst, haben die Methoden *Beobachtung* und *Befragung* ihren Schwerpunkt auf dem menschlichen Verhalten in „natürlichen Situationen (Feld)“ und das Experiment ihren Schwerpunkt auf dem menschlichen Verhalten in vom Forscher bestimmten Situationen (Labor).<sup>733</sup>

Aufgrund der Nicht-Existenz von wissenschaftlichem Sekundärmaterial zur Insolvenzkommunikation in Hinblick auf dessen Bedeutung und im Rahmen der Unternehmensfortführung mit Hilfe der Insolvenz musste für die quantitative Untersuchung auf eine primärstatistische Erhebung zurückgegriffen werden.<sup>734</sup> Durch das in dieser Arbeit gewählte Thema wurde bewusst auf die **Befragung** – als Erhebungsform – mit Hilfe eines Fragebogens als Teil des nicht-experimentellen **Forschungsdesigns** gesetzt, um systematisch und statistisch auswertbar die Einschätzung der Insolvenzverwalter als Experten für die Analyse der sozialen Wirklichkeit zu messen. Dies liegt in erster Linie darin begründet, dass gemäß der Problemstellung dieser Arbeit das **aktuelle menschliche Verhalten** in Form von Kommunikation in der natürlichen Situation „Insolvenz“ durch Befragung erfasst werden sollte.

#### 4.3.2.2 Erhebungsinstrument

Für die hier vorgenommene Befragung wurde ein eigener Fragebogen<sup>735</sup> entwickelt. Das lag darin begründet, dass nach umfassender Literaturrecherche auf keine bereits existierenden Fragebögen in Hinblick auf die Bedeutung der Insolvenzkommunikation als strukturierte Kommunikation oder Insolvenzkommunikation für die Fortführung mit Hilfe der Insolvenz zurückgegriffen werden konnte.<sup>736</sup> Dies hing auch damit zusammen, dass sich die nur wenigen Studien zur Insolvenz nicht mit der dazugehörigen

---

<sup>732</sup> vgl. hierzu und im Folgenden Atteslander, Methoden der empirischen Sozialforschung, 13. neu bearbeitete und erweiterte Auflage, S. 59.

<sup>733</sup> vgl. Schnell/Hill/Esser, Methoden der empirischen Sozialforschung, S. 319ff.

<sup>734</sup> vgl. Bortz/Döring, Forschungsmethoden und Evaluation, 4. Auflage, S. 370.

<sup>735</sup> vgl. zu wesentlichen Formalia für einen Fragebogen Atteslander, Methoden der empirischen Sozialforschung, 13. neu bearbeitete und erweiterte Auflage, S. 134ff; Diekmann, Empirische Sozialforschung, S. 410ff.

<sup>736</sup> Eine Übersicht von Fragebögen zur Persönlichkeit, Einstellungen, Familiensituation, Biographie oder zu Bildung und Beruf und den jeweiligen Autoren findet sich bei Bortz/Döring, Forschungsmethoden und Evaluation, 4. Auflage, S. 253.

Kommunikation auseinandergesetzt haben.<sup>737</sup> Zudem hätte für die verpflichtende Kommunikation in der Insolvenz aufgrund der Rechtslage nur auf deutsche Erhebungen zurückgegriffen werden können. Daher musste eine eigenständige, sorgfältig überlegte Fragensauswahl durch den Autor für eine schriftliche Befragung in einem Fragebogen konfiguriert werden, da nahezu keine Fragemodule aus anderen veröffentlichten Studien zugrunde gelegt werden konnten. Dabei wurde Bezug für einzelne Items auf die Arbeit von Schulz zum Thema „Management von Risiko- und Krisenkommunikation – zur Bestandserhaltung und Anschlussfähigkeit von Kommunikationssystemen“ und der empirischen Arbeit von Kunczik/Heitzel/Zipfel mit dem Titel „Krisen-PR“ genommen. Zudem wurden Fragen aus der quantitativen Befragung von Alaybeyoglu zur Krisenkommunikation von Unternehmen in Risikobranchen und die Fragen von Doebelin/Doebelin, die das Informationsinteresse der Journalisten bei Unternehmen in der Krise evaluiert haben, berücksichtigt.<sup>738</sup> Auch Scherlers Konfliktstrategien im Rahmen der Krisenkommunikation wurden mit eingebunden.<sup>739</sup>

Insbesondere die Arbeiten von Schulz, Kunczik/Heitzel/Zipfel und Alaybeyoglu beschäftigten sich mit der Analyse der Risiko- und der Krisenkommunikation und wurden neben theoretischen Überlegungen auch empirisch in großzahligen, schriftlichen Umfragen (Anschreiben von ca. 400 bis 450 Unternehmen (Rücklaufquote von 100 bis 140 Fragebögen) im deutschsprachigen Raum) überprüft. Einige Fragen der Fragebögen konnten mit leichten Anpassungen an die Insolvenzkommunikation für die hier entwickelte Befragung übernommen werden.

Der entstandene Fragebogen für die Insolvenzverwalter zielte auf die konkrete Befragung nach dem letzten Insolvenzfall in Hinblick auf die Bedeutung der Insolvenzkommunikation als strukturierte Kommunikation und der Insolvenzkommunikation für die Fortführung des Unternehmens mit Hilfe der Insolvenz ab. Der Fragebogen war in vier Abschnitte bzw. Themenblöcke unterteilt: Im ersten Teil wurde als Einleitung die Befragung und ihr Ziel vorgestellt sowie die Bearbeitungs- und Abgabemodalitäten. Daran schloss sich der Block zur Bedeutung der Insolvenzkommunikation als struktu-

---

<sup>737</sup> vgl. Jaroschinsky/Werner, Studie zum deutschen Restrukturierungsmarkt; Wie bereits erwähnt, kennt das US-Insolvenzrecht keine Fremdverwaltung, was die geringe Auseinandersetzung mit dem Thema in der angelsächsischen Literatur erklärt.

<sup>738</sup> vgl. Alaybeyoglu, Krisenkommunikation von Unternehmen in Risikobranchen, S. 160ff; Doebelin/Doebelin Wirtschaftsforschung, Die Kommunikation von Unternehmen in Krisenzeiten, S. 6ff.

<sup>739</sup> vgl. Scherler, Management der Krisen-Kommunikation.

rierte Kommunikation von Unternehmen. Im dritten Teil wurde dann die Kommunikation bei Insolvenz in Fremdverwaltung für die Fortführung evaluiert<sup>740</sup>, bevor im abschließenden Teil (Debriefing) die soziodemographischen Daten der Teilnehmer aufgenommen und die Möglichkeit zu Kommentaren und Verbesserungsvorschlägen gewährt wurde.

Für die **Operationalisierung** von Begriffen wurden verschiedene **Variablen** eingesetzt, die durch daraus resultierende Indikatoren beschrieben werden.<sup>741</sup> Diese wurden als Eigenschaften deklariert, deren Ausprägung durch unterschiedliche Zahlenwerte (numerische Variablen) ausgedrückt wurden. Im Zusammenhang mit dieser Arbeit wurde sich auf nominal- und ordinalskalierte Variablen sowie Rangskalen konzentriert.<sup>742</sup>

Um die Angaben der Probanden für die Variablen vergleichbar zu machen, wurden diese aufgefordert, beim Ausfüllen des Fragebogens konkret an ihren letzten Insolvenzfall zu denken.

Dadurch sollte die Erinnerung auf den jüngsten Fall der Insolvenzverwalter gelenkt werden, um eine möglichst genaue Beschreibung der eigenen Kommunikationsaktivität und die Rahmenbedingungen des insolventen Unternehmens bestmöglich zu rekapitulieren. Zudem ergibt sich daraus eine Zufallsauswahl von verschiedenen Fällen und es kommt nicht zu Verzerrungen bzw. systematischen Fehlern bei den Befragungsergebnissen.

Im ersten Teil der Untersuchung wurde die Einwirkung der **elf unabhängigen Variablen** (z.B. Größe des Unternehmens, etc.) als Single-Item auf die „Bedeutung der Insolvenzkommunikation als strukturierte Kommunikation“<sup>743</sup> als **abhängige Variable** untersucht. Diese abhängige Variable besteht aus einem Konstrukt, das sich in vier Einzel-Items aufgliedert.

---

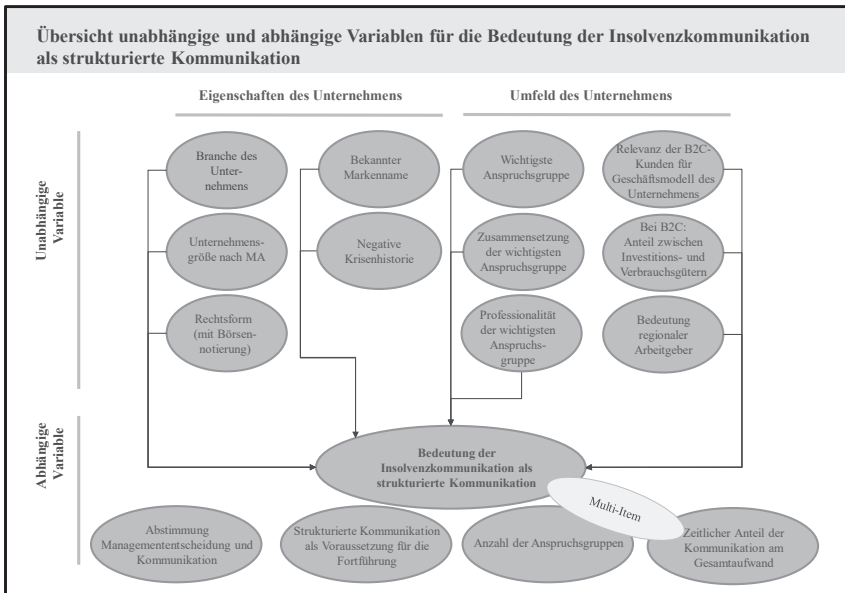
<sup>740</sup> In diesem Teil wurde die Insolvenzkommunikation für die Fortführung mit Hilfe der Insolvenz evaluiert.

<sup>741</sup> vgl. Atteslander, Methoden der empirischen Sozialforschung, 13. neu bearbeitete und erweiterte Auflage, S. 46ff.

<sup>742</sup> vgl. Rost, Testtheorie Testkonstruktion, S. 19; allgemeine Übersicht bei Zentes, in: Bitz/Domsch/Ewert/Wagner (Hrsg.), Vahlens Kompendium der Betriebswirtschaftslehre, S. 333.

<sup>743</sup> Dies entsprach der Insolvenzkommunikation als strukturierte Kommunikation. Für die bessere Verständlichkeit wurde im Zusammenhang mit dem Fragebogen nur von der Bedeutung der strukturierten Kommunikation im Rahmen der Krisenkommunikation gesprochen.

Abbildung 23:



Übersicht unabhängige und abhängige Variablen für die Bedeutung der Insolvenzkommunikation als strukturierte Kommunikation

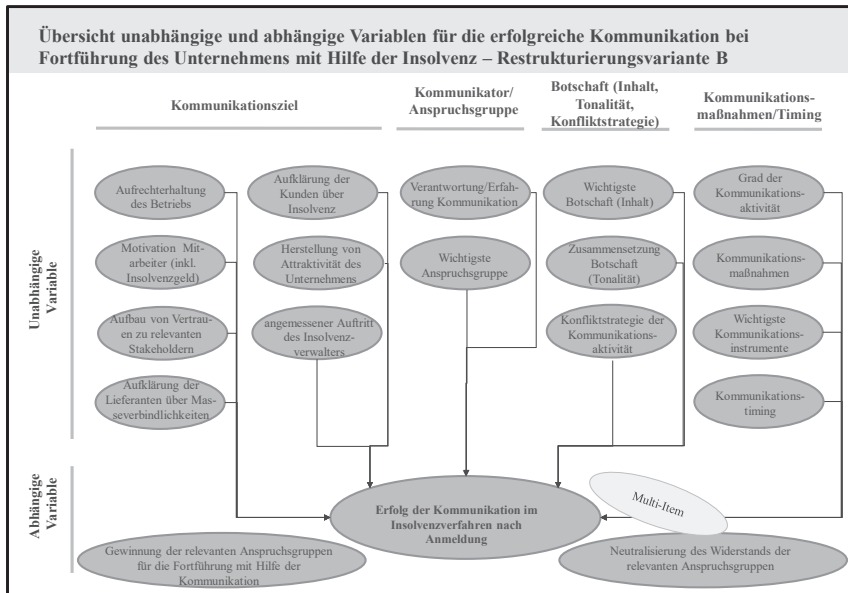
Funktion für die Bedeutung der Insolvenzkommunikation als strukturierte Kommunikation:

$$\mathbf{B}_{(AM,SK,AA, ZA)} = \mathbf{f}(\mathbf{Eigenschaften\ Unternehmen, Umfeld\ Unternehmen})$$

AM = Abstimmung Managemententscheidungen; SK = Strukturierte Kommunikation; AA = Anzahl Anspruchsgruppen; ZA = Zeitlicher Anteil der Kommunikation

Bei der Insolvenzkommunikation zur Fortführung des Unternehmens mit Hilfe der Insolvenz wurden **zehn unabhängige Variablen** (z.B. Kommunikationsziele) als Single-Item zur Wirkung auf die **abhängige Variable** „Kommunikationserfolg“ beschrieben. Hier besteht die abhängige Variable aus einem Konstrukt, das sich in zwei Einzel-Items unterteilt.

Abbildung 24:



Übersicht unabhängige und abhängige Variablen für die erfolgreiche Kommunikation bei Fortführung des Unternehmens mit Hilfe der Insolvenz

Diese jeweiligen sog. Multi-Items<sup>744</sup> für die „Bedeutung der strukturierten Kommunikation“ und den „Kommunikationserfolg im Zuge der Fortführung der Insolvenzkommunikation“<sup>745</sup> dienen der Abbildung im Rahmen eines **formativen Messmodells**.<sup>746</sup> Dabei sollten ggf. auch einzeln beobachtbare Variablen (z.B. Neutralisierung des Widerstands) berücksichtigt werden.

<sup>744</sup> vgl. Rossiter, The C-OAR-SE procedure for scale development in marketing.

<sup>745</sup> Diese können dann auch als Index bezeichnet werden, die durch die beobachtbaren Variablen gebildet werden, vgl. Weiber/Mühlhaus, Strukturgleichungsmodellierung, S. 95f.

<sup>746</sup> vgl. Homburg/Giering, Konzeptionalisierung und Operationalisierung komplexer Konstrukte, S. 6; zu den Vor- und Nachteilen vgl. Diamantopoulos/Winklhofer, Index construction with Formative Indicators: An Alternative to Scale Development.

Funktion für den Kommunikationserfolg bei Fortführung des Unternehmens mit Hilfe der Insolvenz

$$B_{(\text{Gew, Neu})} = f(\text{Kommunikationsziel, Kommunikator, Botschaft, Kommunikationsmaßnahmen/Timing})$$

Gew = Gewinnung der relevanten Anspruchsgruppen; Neu = Neutralisierung des Widerstands

Die nachfolgenden Tabellen geben einen Überblick zu den Variablen und Messindikatoren in Hinblick auf die Bedeutung der Insolvenzkommunikation als strukturierte Kommunikation sowie für die Insolvenzkommunikation mit Hilfe der Insolvenz. Dabei werden die bestehenden Testverfahren von bisherigen Artikelveröffentlichungen und Dissertationen berücksichtigt, die ähnliche Items im Zusammenhang mit Krisenkommunikation verwendet haben:<sup>747</sup>

Variable	Messindikator(en)	Formulierung in Anlehnung an...
Stellenwert des Unternehmens als Arbeitgeber in der jeweiligen Region (unabhängige Variable)	Wie hoch war der Stellenwert des Unternehmens als Arbeitgeber in der Region?	Schulz, Management von Risiko- und Krisenkommunikation
Negative Schlagzeilen im Vorfeld (negative Krisenhistorie) (unabhängige Variable)	Wie oft war das Unternehmen vor der Insolvenzanmeldung negativ in der regionalen oder überregionalen Berichterstattung der Medien?	Schulz, Management von Risiko- und Krisenkommunikation
(wichtigste) Anspruchsgruppen (unabhängige Variable)	Die üblichen Anspruchsgruppen in der Insolvenz befinden sich in der unten stehenden Liste. Mit welchen Anspruchsgruppen hatten Sie in Ihrem letzten Insolvenzverfahren mehr als dreimal zu tun? Wählen Sie alle zutreffenden Antworten aus. Kunden, Lieferanten, Medien/Öffentlichkeit, Mitarbeiter, potenzielle Investoren, Banken als Gläubiger, Staat (z.B. Finanzamt), Politik Bringen Sie die drei wichtigsten Anspruchsgruppen in die Reihenfolge 1., 2., 3. Rang indem Sie den Rang hinter die Anspruchsgruppe schreiben.	Schulz, Management von Risiko- und Krisenkommunikation, Alaybeyoglu, Krisenkommunikation von Unternehmen in Risikobranchen

<sup>747</sup> vgl. Bühner, Einführung in die Test- und Fragebogenkonstruktion, S. 100f; Bortz/Döring, Forschungsmethoden und Evaluation, 4. Auflage, S. 253f.

Zusammensetzung der wichtigsten Anspruchsgruppe (unabhängige Variable)	Wie würden Sie die Zusammensetzung der wichtigsten Anspruchsgruppe für die Fortführung, die Sie gerade auf Rang 1 gesetzt haben, beschreiben?	Qualitative Untersuchung
Professionalität der wichtigsten Anspruchsgruppe (unabhängige Variable)	Die Beschreibung des Verhaltens der wichtigsten Anspruchsgruppe gegenüber dem Unternehmen für die Fortführung im Rahmen der Insolvenz kann auf verschiedenen Wegen erfolgen. Ein Ansatz ist, deren Anteil von Professionalität (koordiniertes gemeinsames Vorgehen in der Gemeinschaft) und Unprofessionalität (unkoordiniertes getrenntes Vorgehen jedes Einzelnen) der Anspruchsgruppen in Hinblick auf die Insolvenz zu unterscheiden – wie wäre dann Ihre Unterteilung hinsichtlich der Anspruchsgruppen, die Sie gerade auf Rang 1 gesetzt haben?	Qualitative Untersuchung
Branche (unabhängige Variable)	Welcher der folgenden Branchen gehörte das Unternehmen Ihrer letzten Insolvenz an?	Eigenentwicklung auf Basis der Branchenkategorien des statistischen Bundesamts
Relevanz der B2C-Kunden (unabhängige Variable)	Im B2C-Geschäftsmodell – wie teilte sich der Anteil zwischen Investitionsgüter (z.B. Einbauküchen, Finanzprodukte) und Verbrauchsgütern (z.B. Lebensmittel) auf?	Eigenentwicklung
Rechtsform (unabhängige Variable)	Was war die Rechtsform in dem von Ihnen oben genannten Insolvenzfall?	Eigenentwicklung
Börsennotierung (unabhängige Variable)	War das Unternehmen börsennotiert?	Eigenentwicklung
Unternehmensgröße (unabhängige Variable)	Wie viele Mitarbeiter hatte das Unternehmen zum Zeitpunkt der Insolvenzanmeldung? Wie viel Umsatz hatte das Unternehmen im letzten Geschäftsjahr vor der Insolvenz erzielt?	Eigenentwicklung
Relevanz der B2C-Kunden (unabhängige Variable)	Welches Geschäftsmodell hatte das insolvente Unternehmen?	Eigenentwicklung
Bekannter Markenname (unabhängige Variable)	Wie schätzen Sie die Markenbekanntheit des Unternehmens zum Zeitpunkt kurz vor dem Insolvenzantrag in der Öffentlichkeit ein?	Eigenentwicklung
Bedeutung strukturierter Kommunikation (abhängige Variable)	Um unternehmerische Entscheidungen in der Insolvenz erfolgreich durchsetzen zu können, bedarf es einer abgestimmten Kommunikation (stimme überhaupt nicht zu – stimme voll und ganz zu) Strukturierte Kommunikation ist Voraussetzung für eine erfolgreiche Fortführung des Unternehmens in	Eigenentwicklung



	<p>der Insolvenz (stimme überhaupt nicht zu – stimme voll und ganz zu)</p> <p>Die Anzahl der Anspruchsgruppen des Unternehmens bestimmt die Bedeutung der Kommunikation (stimme überhaupt nicht zu – stimme voll und ganz zu)</p> <p>Wie groß war der zeitliche Anteil an Ihrer Arbeit, bei der Sie sich mit der Kommunikation im Vergleich zu anderen Tätigkeiten im Rahmen der Insolvenz beschäftigt haben? (sehr niedrig – sehr hoch)</p>	
--	--	--

Tabelle 1: Variablen und Messindikatoren für die **Bedeutung der Insolvenzkommunikation als strukturierte Kommunikation** von Unternehmen

Variable	Messindikator(en)	Formulierung in Anlehnung an...
Verantwortung der Kommunikation (unabhängige Variable)	<p>Wer war aus Ihrer Sicht für die Kommunikation bei der Fortführung mit Hilfe der Insolvenz verantwortlich?</p> <p>Wie schätzen Sie Ihre Erfahrung als Krisenkommunikator ein?</p>	<p>Schulz, Management von Risiko- und Krisenkommunikation,</p> <p>Kunczik/Heintzel/Zipfel, Krisen-PR, Alaybeyoglu, Krisenkommunikation von Unternehmen in Risikobranchen, Doebelin/Doebelin</p> <p>Wirtschaftsforschung, Bruhn/Zimmermann, in: Bruhn/Dahlhoff (Hrsg.) Effizientes Kommunikationsmanagement</p>
(wichtigste) Anspruchsgruppen (unabhängige Variable)	<p>Die üblichen Anspruchsgruppen in der Insolvenz befinden sich in der unten stehenden Liste. Mit welchen Anspruchsgruppen haben Sie in Ihrem letzten Insolvenzverfahren mehr als dreimal für die Fortführung gesprochen?</p> <p>Wählen Sie alle zutreffenden Antworten aus.</p> <p>Kunden, Lieferanten, Medien/Öffentlichkeit, Mitarbeiter, potenzielle Investoren, Banken als Gläubiger, Staat (z.B. Finanzamt), Politik</p> <p>Bringen Sie die drei wichtigsten Anspruchsgruppen in die Reihenfolge 1., 2., 3. Rang indem Sie den Rang hinter die Anspruchsgruppe schreiben.</p>	<p>Schulz, Management von Risiko- und Krisenkommunikation</p>
Botschaft (Tonalität) (unabhängige Variable)	<p>Welche Zusammensetzung aus emotionalen und informativen Elementen haben Sie bei der Botschaft in Bezug auf die Tonalität berücksichtigt?</p> <p>Geben Sie bitte den Anteil von emotionalen und informativen (sachlichen) Elementen an.</p>	<p>Schulz, Management von Risiko- und Krisenkommunikation</p>

<p>Grad der Kommunikations-aktivität (unabhängige Variable)</p>	<p>Welchen Grad an Kommunikationsaktivität haben Sie bei der Fortführung in Bezug auf die Summe aller Kommunikationsaktivitäten am häufigsten gewählt?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aktiv (kommunikative Ansprache der Anspruchsgruppe erfolgt auf eigene Initiative des Insolvenzverwalters)</li> <li>• Reaktiv (nach Forderungen der Anspruchsgruppe wird durch den Insolvenzverwalter kommuniziert)</li> <li>• Passiv (es wird trotz Forderung der Anspruchsgruppen nicht kommuniziert (=Schweigen))</li> </ul>	<p>Kunczik/Heintzel/Zipfel, Krisen-PR, Alaybeyoglu, Krisenkommunikation von Unternehmen in Risikobranchen, Doebelin/ Doebelin Wirtschaftsforschung</p>
<p>Konfliktstrategie der Kommunikationsaktivität (unabhängige Variable)</p>	<p>Welche Konfliktstrategie haben Sie bei Ihrer letzten Insolvenz in Hinblick auf die Kommunikationsaktivität gewählt?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Anpassung an die Wünsche der Anspruchsgruppen (Konzession)</li> <li>• Beidseitiger Nutzensausgleich und Konsens mit Anspruchsgruppe (Kooperation)</li> <li>• Keine wirkliche Konfliktaustragung – lediglich Konfliktunterdrückung (Kompromiss)</li> <li>• Verharmlosung/Ignorieren der Forderungen der Anspruchsgruppe (Konfliktvermeidung)</li> <li>• Offene Austragung mit allen Machtmitteln (Konfrontation)</li> <li>• Keine Konfliktstrategie</li> </ul>	<p>Scherler, Management der Krisen-Kommunikation</p>
<p>Kommunikationsziel (unabhängige Variable)</p>	<p>Wie bedeutend waren für Sie die folgenden Kommunikationsziele nach Anmeldung der Insolvenz für die Fortführung des Unternehmens bei der Kommunikation?</p> <p>Aufrechterhaltung des laufenden Betriebs (sehr unwichtig – sehr wichtig)</p> <p>Motivation der Mitarbeiter (sehr unwichtig – sehr wichtig)</p> <p>Aufbau von Vertrauen zu den relevanten Anspruchsgruppen (sehr unwichtig – sehr wichtig)</p> <p>Aufklärung der Lieferanten über Masseverbindlichkeiten (sehr unwichtig – sehr wichtig)</p> <p>Aufklärung der Kunden über Insolvenz (sehr unwichtig – sehr wichtig)</p> <p>Herstellung von Attraktivität des Unternehmens für potenzielle Käufer (sehr unwichtig – sehr wichtig)</p> <p>Angemessener Auftritt des Insolvenzverwalters (sehr unwichtig – sehr wichtig)</p>	<p>Qualitative Untersuchung und Eigenentwicklung</p>

<p>Botschaft (Inhalt) (unabhängige Variable)</p>	<p>Die wichtigsten Botschaften (Inhalt) in der Insolvenz bei Fortführung befinden sich in der unten stehenden Liste. Welche Botschaft haben Sie in dem von Ihnen gewählten Fall für die Fortführung verwendet?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Antragstellung erfolgt</li> <li>• Aufklärung über das Insolvenzverfahren als geregeltes Verfahren</li> <li>• Fortführung angestrebt</li> <li>• Chance der Fortführung durch Verkauf von Unternehmensteilen oder Insolvenzplan</li> <li>• Suche nach Investoren</li> <li>• Löhne und Gehälter durch Insolvenzgeld gesichert</li> <li>• Aufforderung zur Anmeldung von Gläubigerforderungen</li> </ul>	<p>Eigenentwicklung</p>
<p>Kommunikationsmaßnahmen (unabhängige Variable)</p>	<p>Mit den Anspruchsgruppen, zu denen eine hohe Abhängigkeit bestand, habe ich als Insolvenzverwalter (zunächst) eher mündlich kommuniziert. (stimme überhaupt nicht zu – stimme voll und ganz zu)</p> <p>Mit den Anspruchsgruppen, die anonym oder weiter weg vom Unternehmen waren, habe ich als Insolvenzverwalter eher schriftlich kommuniziert. (stimme überhaupt nicht zu – stimme voll und ganz zu)</p>	<p>Eigenentwicklung</p>
<p>Kommunikationsinstrumente (unabhängige Variable)</p>	<p>Die wichtigsten mündlichen Kommunikationsinstrumente bei Fortführung befinden sich in der unten stehenden Liste. Welche mündlichen Kommunikationsinstrumente haben Sie in Ihrem letzten Insolvenzverfahren für die Fortführung verwendet? Wählen Sie alle zutreffenden Antworten aus.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Betriebsversammlung</li> <li>• Pressekonferenz</li> <li>• Gespräche mit der wichtigsten Anspruchsgruppe persönlich</li> <li>• Gespräche mit der wichtigsten Anspruchsgruppe telefonisch</li> <li>• Gläubigerausschusssitzung</li> <li>• Gläubigerversammlung</li> </ul> <p>Bringen Sie die zwei wichtigsten Kommunikationsinstrumente in die Reihenfolge 1. und 2. Rang in der zeitlichen Abfolge, indem Sie den Rang hinter das Kommunikationsinstrument schreiben.</p>	<p>Eigenentwicklung</p>

	<p>Die wichtigsten schriftlichen Kommunikationsinstrumente bei Fortführung befinden sich in der unten stehenden Liste. Welche schriftlichen Kommunikationsinstrumente haben Sie in Ihrem letzten Insolvenzverfahren für die Fortführung verwendet? Wählen Sie alle zutreffenden Antworten aus.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pressemitteilung</li> <li>• Mitarbeiterbrief (offline/online)</li> <li>• Frage-Antwort-Katalog</li> <li>• Auf Anspruchsgruppe ausgerichtete Anschreiben</li> <li>• Online-Newsletter</li> <li>• Social Media</li> </ul> <p>Bringen Sie die zwei wichtigsten Kommunikationsinstrumente in die Reihenfolge 1. und 2. Rang in der zeitlichen Abfolge, indem Sie den Rang hinter das Kommunikationsinstrument schreiben.</p>	
Kommunikations-timing (unabhängige Variable)	<p>Wann haben Sie nach der Berufung zum (vorläufigen) Insolvenzverwalter mit der Umsetzung von abgestimmten, strukturierten Kommunikationsmaßnahmen (in Tagen) begonnen?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• am gleichen Tag</li> <li>• ein Tag danach</li> <li>• zwei Tage danach</li> <li>• &gt; zwei Tage</li> <li>• keine Umsetzung der Insolvenzkommunikation</li> </ul>	Eigenentwicklung
Kommunikationserfolg (abhängige Variable)	<p>Mit Hilfe der Kommunikation wurden bzw. werden die relevanten Anspruchsgruppen für die Fortführung in der Insolvenz gewonnen? (stimme überhaupt nicht zu – stimme voll und ganz zu)</p> <p>Durch die Kommunikation konnte der Widerstand der relevanten Anspruchsgruppen neutralisiert werden? (stimme überhaupt nicht zu – stimme voll und ganz zu)</p>	Eigenentwicklung

Tabelle 2: Variablen und Messindikatoren für die Insolvenzkommunikation bei der Fortführung mit Hilfe der Insolvenz

Für alle im Zusammenhang mit der Arbeit erhobenen Indikatoren wurden zur Quantifizierung Ratingskalen genutzt, um den jeweiligen Kommunikationsaspekt durch den

Probanden individuell bewerten zu können.<sup>748</sup> Dabei wurden meist monopolare Zustimmungsskalen (kontinuierliche Skala z.B. sehr niedrig bis sehr hoch) mit einem Skalenniveau von 1 bis 7 eingesetzt.<sup>749</sup> Mit der ungeraden Zahl an Skalenstufen wurden die mögliche „neutrale Mitte“ bewusst mit einbezogen.<sup>750</sup> Negativ gepolte Items wurden nicht verwendet.<sup>751</sup>

Darüber hinaus wurden im Teil A „Bedeutung der strukturierten Kommunikation“ die Anspruchsgruppen sowie im Teil B „Kommunikation bei Insolvenz in Fremdverwaltung für Fortführung“ die Verantwortung für die Kommunikation, die relevanten Anspruchsgruppen für die Fortführung, die Botschaften, und die Kommunikationsinstrumente nach Rangskalen (1., 2. und 3. Rang) bewertet.<sup>752</sup> Diese Ränge wurden in der Auswertung mit Punkten berücksichtigt (Rang 1 mit 3 Punkten, Rang 2 mit 2 Punkten und Rang 3 mit 1 Punkt), um die Wichtigkeit des jeweiligen Items bewerten zu können.

Daneben wurden offene Fragen zur Quantifizierung der Größe des insolventen Unternehmens nach Mitarbeitern bzw. Umsatz sowie das Kommunikationstiming als offene Felder ausgestaltet, bei denen die jeweilige Größe durch die Probanden händisch einzutragen war.<sup>753</sup>

Um Rückschlüsse auf die Bedeutung der Kommunikation auch nach den Unternehmenseigenschaften ziehen zu können, wurden auch Fragen nach der Branche und der Rechtsform (inkl. Börsennotierung) in den Fragebogen mit eingearbeitet. Zudem wurden im Rahmen des Debriefing einerseits allgemeine Daten wie Geschlecht, Alter und Tätigkeit als Insolvenzverwalter oder dessen Mitarbeiter im Team erhoben. Andererseits wurden die Berufserfahrung (in Jahren) und die Anzahl der betreuten Verfahren sowie das Beschäftigungsverhältnis und der jeweilige Ausbildungshintergrund der Befragten erfasst.

---

<sup>748</sup> vgl. hierzu und im Folgenden Bortz/Döring, Forschungsmethoden und Evaluation, 4. Auflage, S. 176f; Raab-Steiner/Benesch, Der Fragebogen, S. 56.

<sup>749</sup> vgl. Faulbaum/Prüfer/Rexroth, Was ist eine gute Frage?, S. 24; Weiber/Mühlhaus, Strukturgleichungsmodellierung, S. 95ff; Sander, Marketing Management, S. 149; Atteslander, Methoden der empirischen Forschung, 13. neu bearbeitete und erweiterte Auflage, S. 227ff; Backhaus/Erichson/Plinke/Weiber, Multivariate Analysemethoden, 15. Auflage, S. 10ff.

<sup>750</sup> Zu den Vor- und Nachteilen von geraden bzw. ungeraden Anzahlen von Skalenstufen vgl. Schnell/Hill/Esser, Methoden der empirischen Sozialforschung, S. 329f.

<sup>751</sup> vgl. Bühner, Einführung in die Test- und Fragebogenkonstruktion, S. 130.

<sup>752</sup> vgl. Bortz/Döring, Forschungsmethoden und Evaluation, 4. Auflage, S. 155f.

<sup>753</sup> vgl. Bühner, Einführung in die Test- und Fragebogenkonstruktion, S. 130f.

### 4.3.2.3 Untersuchungseinheit und Erhebungsprozess

#### *Untersuchungseinheit*

Für diese Arbeit wurde ein **Convenience Sample** gewählt, um Insolvenzverwaltern in einer Pilotstudie befragen zu können.<sup>754</sup> Ziel des Convenience Samples war es dabei, erste Ergebnisse über die Ausprägung und Verteilung von Merkmalen der Insolvenzkommunikation zu erhalten.

Durch das Ziel des Forschungsprojekts, die Bedeutung der Insolvenzkommunikation als strukturierte Kommunikation und die Kommunikation für die geplante Fortführung des Unternehmens mit Hilfe der Insolvenz zu erfassen, können als Grundgesamtheit alle Insolvenzverwalter in der Bundesrepublik Deutschland verstanden werden. Die Grundgesamtheit aller Insolvenzverwalter wird nach INDAT mit 1.558 Insolvenzverwaltern als Gesamtpopulation angegeben.<sup>755</sup> Teile der Population können auf Branchen- und Verbandstreffen angetroffen werden.<sup>756</sup> Im Zusammenhang mit dieser Arbeit wurde ein Convenience Sample aus Zeit- und Kostengründen als ausreichend angesehen. Dieses wurde durch die Auswahl der Branchentreffen in Heidelberg und Berlin **selbstselektiert**.

Um die strukturelle Repräsentativität zu gewährleisten, wurde ein **Chi-Quadrat-Test**<sup>757</sup> anhand der Merkmale Geschlecht und Bildungshintergrund<sup>758</sup> für die Probanden durchgeführt. Es ergaben sich hinsichtlich der beiden Merkmale – unter Berücksichtigung des Signifikanzniveaus von  $< 0,05$  (p-Wert)<sup>759</sup> – zur Grundgesamtheit folgende Werte:

Der p-Wert beim Geschlecht lag bei 0,589 und in Bezug auf den Bildungshintergrund bei 0,280, wodurch kein Unterschied zwischen der Stichprobe und der Grundgesamt-

---

<sup>754</sup> vgl. hierzu und im Folgenden, Lunneborg, in: Ritzer (Hrsg.), *The Blackwell Encyclopedia of Sociology*, S. 788ff; Berk/Freedman, in: Blomberg/Cohen (Hrsg.), *Law, Punishment, and Social Control: Essays in Honor of Sheldon Messinger*, 2. Auflage, S. 7ff, der auch umfangreich auf die Probleme mit Convenience Sample hinweist; zu Stichproben allgemein, siehe Buttler/Fickel, *Statistik mit Stichproben*, S. 127f; Bausch, *Stichprobenverfahren in der Marktforschung*, S. 32.

<sup>755</sup> vgl. Schmidt (Hrsg.), *INDAT 2016 Handbuch der Restrukturierung, Sanierung und Insolvenz*.

<sup>756</sup> Teilpopulationen können auf Jahrestreffen von verschiedenen Insolvenzvereinigungen wie dem VID oder dem Gravenbrucher Kreis oder alternativ auf branchenübergreifenden Treffen wie zum Thema „Restrukturierung“ – dazu zählen dann auch das Heidelberger Symposium der HGGUR und das Jahrestreffen des VID.

<sup>757</sup> vgl. Fagerland/Lydersen/Laake, *Statistical Analysis of Contingency Tables*, S. 69ff; Wittkowski/Coakley/Heise, *Versions of the Sign Test in the Presence of Ties*.

<sup>758</sup> weitere Kriterien wie z.B. das Alter konnten aufgrund der Kategorisierung in Jahresbereiche nicht herangezogen werden.

<sup>759</sup> vgl. Eckey/Türck, *Kleine Abhandlungen - Statistische Signifikanz (p-Wert)*. Das Signifikanzniveau mit einem einheitlichen Wert von 0,05 soll für alle weiteren Ausführungen in dieser Arbeit gelten.

heit festgestellt werden kann. Somit deuten die Daten auf eine strukturelle Repräsentativität hin.

Um zusätzlich zu überprüfen, inwiefern die Stichprobe mit der Grundgesamtheit in Bezug gesetzt werden kann, werden jeweils durch den Forscher selbst Kriterien für die Struktur entwickelt, die die Repräsentativität untermauern.<sup>760</sup> Mit Blick auf die Struktur der Stichprobe im **Vergleich der Grundgesamtheit** der Insolvenzverwalter können drei Kriterien herangezogen werden:<sup>761</sup>

Bei der geschlechtsspezifischen Struktur lässt sich feststellen, dass die Aufteilung zwischen weiblichen und männlichen Insolvenzverwaltern mit 18,8% und 81,2% sehr nah an die Grundgesamtheit der Insolvenzverwalter (83,4%) und Insolvenzverwalterinnen (16,6%) heranreicht (siehe Tabelle 3).

Geschlecht	Stichprobe	Grundgesamtheit
Weiblich	13 (18,8%)	258 (16,6%)
Männlich	56 (81,2%)	1.300 (83,4%)
Summe	69 (100%) <sup>762</sup>	1.558 (100%)

Tabelle 3: Geschlechtsspezifische Struktur der Insolvenzverwalter

Mit Blick auf die Ausbildungshintergründe der Insolvenzverwalter wurde folgende Verteilung ermittelt:

Ausbildungshintergrund	Stichprobe	Grundgesamtheit
Rechtswissenschaften	59 (85,5%)	1.428 (91,6%)
Rechtswissenschaften <b>und</b> Wirtschaftswissenschaften	6 (8,7%)	83 (5,3%)
Wirtschaftswissenschaften	4 (5,8%)	43 (2,9%)
Sonstige (z.B. Ingenieur)	0 (0,0%)	2 (0,1%)
Summe	69 (100%) <sup>763</sup>	1.558 (100%)

Tabelle 4: Ausbildungshintergründe der Insolvenzverwalter

<sup>760</sup> vgl. Bausch, Stichprobenverfahren in der Marktforschung, S. 32; Buttler/Fickel, Statistik mit Stichproben, S. 36ff.

<sup>761</sup> Basis für die Grundgesamtheit für die Zahl von 1.558 Insolvenzverwaltern in Deutschland ist der INDAT 2016, vgl. Schmidt (Hrsg.), INDAT 2016 Handbuch der Restrukturierung, Sanierung und Insolvenz.

<sup>762</sup> Zwei Probanden haben keine soziodemographischen Angaben gemacht, weshalb n=69 beträgt, obwohl insgesamt 71 Fragebögen abgegeben wurden.

<sup>763</sup> Zwei Probanden haben keine soziodemographischen Angaben gemacht, weshalb n=69 beträgt, obwohl insgesamt 71 Fragebögen abgegeben wurden.

An dieser Stelle zeigt sich, dass die Zusammensetzung der Stichprobe der Zusammensetzung der Grundgesamtheit in den drei Kriterien stark ähnelt. Fast 86% der befragten Insolvenzverwalter gaben an, Rechtswissenschaften als Bildungshintergrund zu haben – in der Grundgesamtheit sind es 91,6%. Einen rechtswissenschaftlichen und einen wirtschaftswissenschaftlichen Abschluss gaben 8,7% der Insolvenzverwalter an und in der Grundgesamtheit sind es 5,3%.

In Bezug auf das Alter kann gemäß den Angaben des VID von einem Durchschnittsalter der Insolvenzverwalter von 45 Jahren ausgegangen werden – dies deckt sich mit der am stärksten vertretenen Gruppe der 40 bis 49-jährigen.<sup>764</sup>

Abschließend ist festzuhalten, dass angesichts der erhobenen soziodemographischen Daten eine begründete Annahme besteht, dass die Stichprobe der Grundgesamtheit der Insolvenzverwalter in Deutschland recht nahe kommt. Eine absolute Sicherheit wird es unter diesen Umständen nicht geben.

### *Erhebungsprozess*

Grundsätzlich wird in der Literatur empfohlen, Pre-Tests vor der eigentlichen (schriftlichen) Befragung durchzuführen, um Auffälligkeiten und Fragen der Probanden, aber auch Informationen über das Frageverständnis zu identifizieren.<sup>765</sup> Für schriftliche Fragebögen wird ein Mix zwischen Feld Pre-Tests und kognitiven Interviews nahegelegt, um den Befragten beim Ausfüllen der Fragebögen zu beobachten, die Bearbeitungszeit zu erfassen und anschließend die Probleme beim Ausfüllen zu besprechen.

Pre-Tests zum schriftlichen Fragebogen wurden im Zeitraum von Anfang bis Mitte März 2016 durchgeführt. Unter den Probanden waren zwei Insolvenzverwalter, zwei Restrukturierungsberater und zwei wissenschaftliche Mitarbeiter der Universität Kassel. Ihre Rückfragen und Anmerkungen flossen in die finale Version des Fragebogens mit ein.

Am 05. April 2016 wurden auf dem 9. Heidelberger Symposium zur Unternehmensrestrukturierung 252 Fragebögen auf den Sitzplätzen in der alten Aula der Universität Heidelberg ausgelegt. Diese enthielten jeweils 31 Fragen zum Untersuchungsgegenstand und weitere acht soziodemographische Fragen. Am Ausgang des Saals wurden Boxen aufgestellt, in die die ausgefüllten Fragebögen eingeworfen werden konnten.

---

<sup>764</sup> Telefonische Rücksprache mit der Administration des VID am 22.12.2016.

<sup>765</sup> vgl. hierzu und im Folgenden Faulbaum/Prüfer/Rexroth, Was ist eine gute Frage?, S. 98f.



Alternativ gab es durch die Auslage und Ausgabe von frankierten und adressierten Rückumschlägen die Möglichkeit für die Teilnehmer, die ausgefüllten Fragebögen an den Autor dieser Arbeit auf dem Postweg zurückzusenden.

Der gleiche Fragebogen wurde am 03. und 04. November 2016 auf dem Deutschen Insolvenzverwalterkongress des VID in Berlin mit einer Stückzahl von 250 ausgelegt. Die Abgabemodalitäten waren dabei analog zum Vorgehen in Heidelberg. Um eine doppelte Befragung der Insolvenzverwalter zu verhindern, wurde der Fragebogen beim VID um die Frage nach einer bereits erfolgten Teilnahme auf der Veranstaltung in Heidelberg ergänzt.

Der Grund für das zweistufige Vorgehen war zum einen, die Anzahl der an der Befragung teilnehmenden Insolvenzverwalter zu erhöhen und zum anderen mit dem Kongress in Berlin auch den Insolvenzverwaltern aus den norddeutschen Bundesländern die Gelegenheit der Befragungsteilnahme zu ermöglichen. In Heidelberg waren vor allem Insolvenzverwalter aus Süddeutschland zugegen.

#### **4.3.2.4 Struktur der Daten und Datenaufbereitung**

##### *Daten zu Befunden*

Insgesamt kamen **31** ausgefüllte Fragebögen von Insolvenzverwaltern – mit Berücksichtigung eines Zeitraums von vier Wochen nach dem HGGUR-Branchentreffen in Heidelberg zurück. Nach Abgleich der Anwesenheitsliste – z.B. wurden Vertreter von Banken, Politik, Hochschulmitarbeiter und Studierende nicht berücksichtigt – wurde eine relevante Teilnehmerzahl von **71** ermittelt, wodurch die Rücklaufquote **43,7%** beträgt. Bei der Veranstaltung des VID in Berlin wurde eine relevante Teilnehmerzahl von **221** anhand der Teilnehmerliste identifiziert und nach Berücksichtigung eines Zeitraums von vier Wochen insgesamt **40** ausgefüllte Fragebögen abgegeben.<sup>766</sup> Dies entspricht einer Quote von **18,1%**. Die Rücklaufquote beträgt über beide Veranstaltungen somit **24,3%**.

---

<sup>766</sup> Ein Fragebogen musste aufgrund fehlender Daten in Höhe von 29% aller Fragen aussortiert werden.

**Abbildung 25:**

Datenüberblick zur empirischen Erhebungen in Heidelberg und Berlin			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grundgesamtheit der Insolvenzverwalter mit 1.500 identifizierbar</li> <li>• Einfache Zufallsstichprobe – als zweiphasige Stichprobe eingesetzt</li> <li>• Abgrenzung der Doppelteilnahme durch Abfrage im Fragebogen</li> </ul>			
<b>Beschreibung erste Erhebung auf dem Restrukturierungsforum in Heidelberg</b>		<b>Beschreibung zweite Erhebung auf dem Kongress der deutschen Insolvenzverwalter in Berlin</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nach Auswertung der Teilnehmerliste waren relevante 71 Insolvenzverwalter oder Teammitglieder des Insolvenzverwalters auf dem Forum</li> <li>• 31 haben den Fragebogen ausgefüllt, was einer Rücklaufquote von 43,7% entspricht</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nach Auswertung der Teilnehmerliste waren relevante 221 Insolvenzverwalter oder Teammitglieder des Insolvenzverwalters auf dem Kongress</li> <li>• 40 haben den Fragebogen ausgefüllt, was einer Rücklaufquote von 18,1% entspricht</li> </ul>	
	Heidelberg	Berlin	Gesamt
Relevante Teilnehmer	71	221	292
Anzahl vollständig ausgefüllter Fragebögen	31	40	71
Rücklaufquote	43,7%	18,1%	24,3%

Datenüberblick zur empirischen Erhebung in Heidelberg und Berlin

Diese kann als ausreichend angesehen werden, da in der Literatur bei einer schriftlichen Befragung von einer Rücklaufquote zwischen 20 und 80% ausgegangen wird.<sup>767</sup>

Die Höhe der Rücklaufquote wird anhand zwei Kriterien vorgenommen:

Nach der untersuchten *Population* ist eine hohe Rücklaufquote immer dann zu erwarten, je homogener die Gruppe der Befragten ist.

In Bezug auf das *Thema* ist regelmäßig mit niedrigen Rücklaufquoten zu rechnen, wenn für das Thema erst Interesse geweckt werden muss. Zwar ist die Gruppe der Insolvenzverwalter mit hoher Wahrscheinlichkeit recht homogen – jedoch musste für das Thema „Insolvenzkommunikation“ bei dieser Befragungsgruppe das Interesse bei den Teilnehmern der Veranstaltung erst geweckt werden. Hinzu kam, dass ein skeptisches Verhalten der Insolvenzverwalter gegenüber schriftlichen Befragungen festgestellt werden konnte.

<sup>767</sup> vgl. hierzu und im Folgenden Wicken, in: Koolwijk/Wicken-Mayser (Hrsg.), Erhebungsmethoden: 4. Band, Die Befragung, S. 147 und die dort angegebene Literatur; alternative Messung über Antwortquote siehe Berdie/Anderson, Mail Questionnaire Response Rates, S. 73.

Angesichts der bereits genannten Zahl von ca. 1.500 in Deutschland registrierten Insolvenzverwaltern wurden über das Heidelberger Symposium mit 71 und den deutschen Insolvenzverwalterkongress in Berlin mit 221 anwesenden Insolvenzverwaltern somit rund **19,5%** (n=292) aller Insolvenzverwalter erreicht.

### 4.3.3 Deskriptive Datenanalyse

#### 4.3.3.1 Allgemeine Datenanalyse

Die Datenanalyse besteht in der empirischen Sozialforschung überwiegend aus dem Einsatz von statistischen Methoden, die mittels Computerprogrammen eine Auswertung der Befragungsdaten vornehmen. Die Auswertung der Ergebnisse im Rahmen der Datenanalyse<sup>768</sup> aus den Fragebögen erfolgte daher durch händische Eingabe der Daten in eine Tabelle im Excel-Format und wurde anschließend in das Softwareprogramm SPSS übertragen.<sup>769</sup> Die daraus resultierenden Auswertungstabellen stellen die Grundlage für die statistische Erhebung dar und umfassen die Daten beider Befragungen in Heidelberg und Berlin.

Bei der Datenanalyse<sup>770</sup> wurden in einem ersten Schritt die Häufigkeitsverteilungen der Stichprobe mit Hilfe von absoluter und relativer Häufigkeit zu einem Merkmal (z.B. Rechtsform des insolventen Unternehmens) untersucht und beschrieben. Parallel dazu wurden arithmetische Mittelwerte einzelner Merkmale gebildet (Anhang H und J).

Um die Beziehung zweier Variablen zu erfassen, wurden in dieser Arbeit deren Korrelationen gemessen. Diese möglichen Effektstärken des Zusammenhangs zwischen den hier untersuchten Merkmalen (z.B. Rechtsform und Bedeutung der Insolvenzkommunikation als strukturierte Kommunikation), die durch ein metrisches Skalenniveau ausgedrückt werden, wurden durch die lineare Regressionsanalyse zur Messung der Art des Zusammenhangs (positiv/negativ) ergänzt.<sup>771</sup> Für die Erfassung der Stärke des Zu-

---

<sup>768</sup> vgl. Schnell/Hill/Esler, Methoden der empirischen Sozialforschung, S. 14.

<sup>769</sup> vgl. Hatzinger/Hornik/Nagel, Einführung durch angewandte Statistik, S. 75ff; George/Malleroy, SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference, 11.0 Update, S. 231.

<sup>770</sup> vgl. hierzu und im Folgenden Fatabié Altobelli, Marktforschung, S. 220ff; Aepli/Gasser/Gutzwiller/Tettenborn, Empirisches wissenschaftliches Arbeiten, 3. Auflage, S. 273ff; Sachs/Hedderich, Angewandte Statistik: Methoden mit R, 16. Auflage, S. 57ff.

<sup>771</sup> vgl. hierzu und im Folgenden Aepli/Gasser/Gutzwiller/Tettenborn, Empirisches wissenschaftliches Arbeiten, 3. Auflage, S. 296ff; Benninghaus, Deskriptive Statistik, S. 192ff; Backhaus/Erichson/Plinke/Weiber,

sammenhangs wurde der *Korrelationskoeffizient*  $r^{772}$  (auch als Beta-Faktor bezeichnet) für alle Merkmale errechnet.<sup>773</sup>

Bei den vorliegenden Daten wurde für ein Signifikanzniveau ein Grenzwert<sup>774</sup> von  $>|0,2335|$  errechnet. Die Korrelationstabellen befinden sich im Anhang I und K.

#### 4.3.3.2 Spezifische Datenanalyse

Für die spezifischere Datenanalyse wurden für diese Arbeit zunächst verschiedene Analyseverfahren zur Bewertung der formativen Messmodelle berücksichtigt. Für die Untersuchung der Multi-Item-Konstrukte wurde auf die explorative Faktorenanalyse durch die Hauptachsenanalyse (PAF) und das Kaiser-Guttman-Kriterium sowie die Kommunalität zurückgegriffen (Anhang E und F).<sup>775</sup>

Für die detaillierteren Auswertungen rund um die Bedeutung der Insolvenzkommunikation und den Kommunikationserfolg der Insolvenzkommunikation wurden univariate und multivariate Testverfahren verwendet, die an der jeweiligen Stelle genauer beschrieben werden (siehe Anhang G und L). Daneben wurde die strukturelle Repräsentativität geprüft (siehe Anhang C).

Darüber hinaus wurden die soziodemographischen Variablen der Insolvenzverwalter näher mit verschiedenen, univariaten Test-Verfahren für ordinale und nominale Variablen untersucht. Schließlich wurden die Daten der Insolvenzverwalter durch die Two-Step-Clusteranalyse<sup>776</sup> zu drei Clustern verdichtet, die verschiedene Insolvenzverwaltertypen abbilden (Anhang D).

---

Multivariate Analysemethoden, 15. Auflage, S. 57ff; Bohrnstedt/Carter, *Robustness in Regression Analysis*, S. 118ff; Aeppli/Gasser/Gutzwiller/Tettenborn, *Empirisches wissenschaftliches Arbeiten*, 3. Auflage, S. 300.

<sup>772</sup> Dieser nimmt einen Wert von -1 bis +1 an und bei einem Wert von bis  $|0,5|$  wird von einer schwachen Korrelation, zwischen  $|0,5|$  und  $|0,8|$  von einer mittelstarken und ab  $|0,8|$  von einer starken Korrelation gesprochen, vgl. Fahrmeir/Heumann/Künstler/Pigeot/Tutz, S. 128f.

<sup>773</sup> vgl. hierzu und im Folgenden Aeppli/Gasser/Gutzwiller/Tettenborn, *Empirisches wissenschaftliches Arbeiten*, 3. Auflage, S. 300ff; Atteslander, *Methoden der empirischen Forschung*, 13. neu bearbeitete und erweiterte Auflage, S. 266f.

<sup>774</sup> vgl. Aeppli/Gasser/Gutzwiller/Tettenborn, *Empirisches wissenschaftliches Arbeiten*, 3. Auflage, S. 311.

<sup>775</sup> vgl. Rammstedt, *Zur Bestimmung der Güte von Multi-Item-Skalen: Eine Einführung*, S. 19ff.

<sup>776</sup> Zur detaillierten Darstellung siehe Kapitel 4.3.4.3.

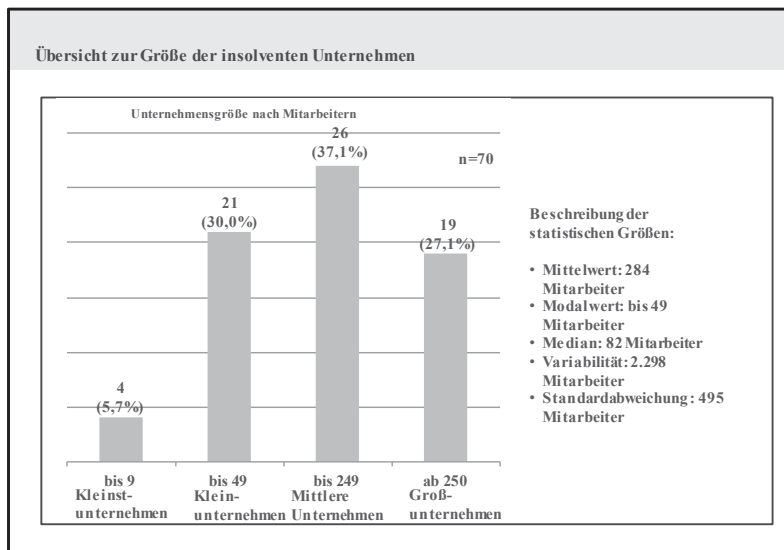
## 4.3.4 Ergebnisse der quantitativen Untersuchung

### 4.3.4.1 Beschreibung der insolventen Unternehmen als Grundlage für die Befunde

#### Unternehmensgröße

Die von den Insolvenzverwaltern angegebenen insolventen Unternehmen und die dazugehörige Mitarbeiterzahl wurde gemäß der Definition des statistischen Bundesamts in kleinste (bis 9 Mitarbeiter), kleine (bis 49 Mitarbeiter), mittlere (bis 249 Mitarbeiter) und große (ab 250 Mitarbeiter) Unternehmen unterschieden.<sup>777</sup> Die größte Gruppe der hier betrachteten insolventen Unternehmen waren mit 37,1% mittlere Unternehmen (n=26) und Kleinunternehmen (n=21), aber auch Großunternehmen (n=19) wurden ausreichend erfasst. Somit waren über 60% der Unternehmen mittlere Unternehmen oder Großunternehmen. Im Mittel hatten die Unternehmen **rund 284 Mitarbeiter** und der **Median betrug 82 Mitarbeiter**.

Abbildung 26:



Übersicht zur Größe der insolventen Unternehmen

<sup>777</sup> vgl. Statistisches Bundesamt (Hrsg.), Klassifikation der Unternehmensgröße; o.V. (2016a), Kleine und mittlere Unternehmen (KMU).

### *Rechtsform und Börsennotierung*

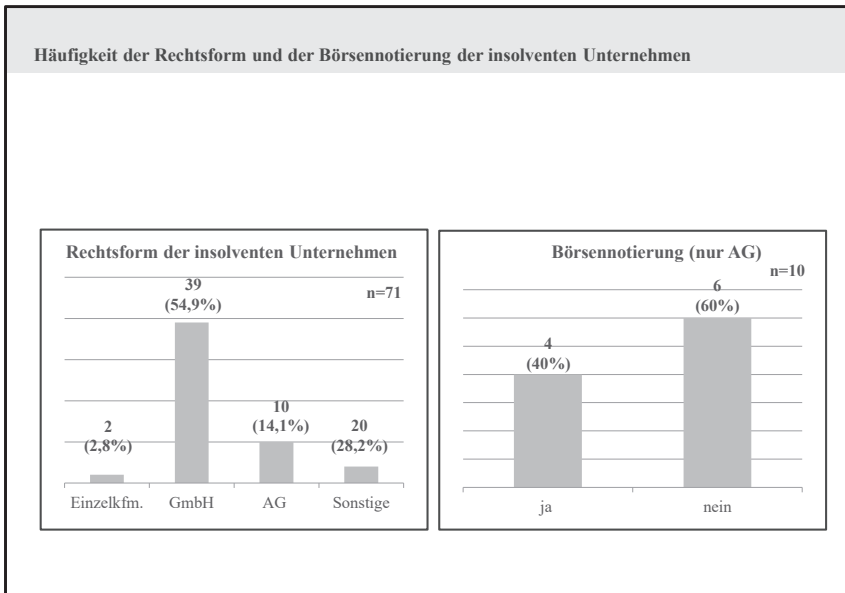
Aus den konzeptionellen Überlegungen wurde für diese Untersuchung angenommen, dass die Bedeutung der Insolvenzkommunikation in Verbindung mit der Rechtsform und hierbei vor allem mit den Kapitalgesellschaften (Gesellschaft mit beschränkter Haftung und Aktiengesellschaft) stünde. Hinsichtlich der Rechtsform der beschriebenen insolventen Unternehmen waren die meisten Unternehmen in der Form der GmbH (54,9%) in der Stichprobe repräsentiert. Die Rechtsform AG war mit 14,2% vertreten. Von den insgesamt zehn Unternehmen in der Rechtsform der AG waren wiederum vier börsennotiert und damit auskunftspflichtig gemäß §15 WpHG, wodurch sich eine erhöhte gesetzliche Kommunikationspflicht ergab. Im Vergleich zu den Insolvenzzahlen nach der Rechtsform aus dem Jahr 2017 sind die Einzelkaufleute in der hier betrachteten Stichprobe stark unterrepräsentiert (2,8% gegenüber 40,3% bundesweit), die insolventen GmbH gut abgedeckt (54,9% gegenüber 39,5% bundesweit) und die AG überrepräsentiert (14,2% gegenüber 0,6% bundesweit).<sup>778</sup> Erwartungsgemäß sind die hier im Fokus stehenden Kapitalgesellschaften überdurchschnittlich hoch vertreten, da renommierte Insolvenzverwalter befragt wurden, die eher für umfänglichere Unternehmen in der Rechtsform von Kapitalgesellschaften berufen werden. Die sonstigen Unternehmensformen (insbesondere Personengesellschaften wie KG oder OHG) wurden mit 28.1% gegenüber 19,5% ausreichend berücksichtigt.

Die Anzahl der insolventen Unternehmen in der Rechtsform AG und der Börsennotierung ist absolut gesehen mit vier eher gering. Dies liegt mit hoher Wahrscheinlichkeit daran, dass es insgesamt nur eine geringe Zahl an Aktiengesellschaften in Deutschland gibt und davon zusätzlich nur wenige börsennotierte Unternehmen in den vergangenen fünf Jahren Insolvenz angemeldet haben (z.B. Praktiker AG, Air Berlin AG). Somit liegt der mögliche Schluss nahe, dass auf die hier Bezug genommenen Insolvenzfälle nicht an börsennotierte Unternehmen gedacht wurde, da sie nicht den letzten Fall darstellten.

---

<sup>778</sup> vgl. o.V. (2019b), Verteilung der Firmeninsolvenzen in Deutschland im Jahr 2017 nach der Rechtsform

Abbildung 27:



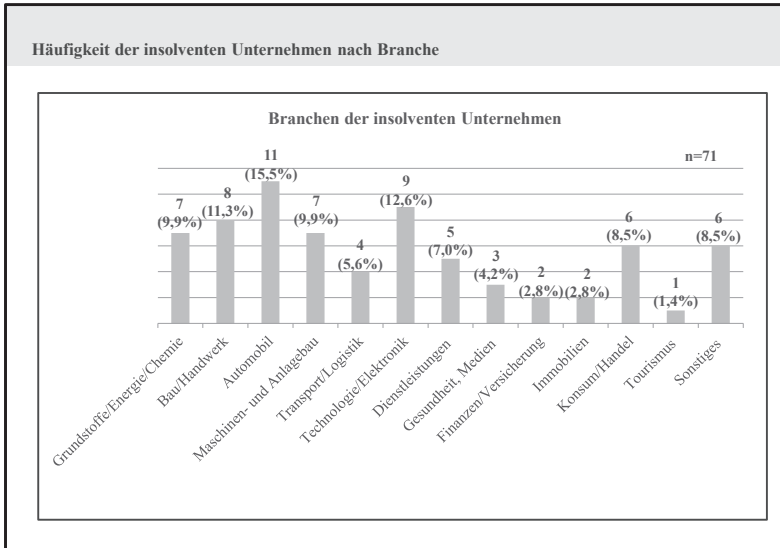
Häufigkeit der Rechtsform und der Börsennotierung der insolventen Unternehmen

### *Branche*

Die hier betrachteten Branchen wurden aus den Wirtschaftszweigen des statistischen Bundesamts abgeleitet.<sup>779</sup> Dabei wurden die in den letzten Jahren besonders wirtschaftlich gefährdeten Branchen wie Bau/Handwerk oder Konsum/Handel berücksichtigt und zu insgesamt 13 Branchen verdichtet. Von den hier in der Stichprobe berücksichtigten Branchen wurden vor allem insolvente Unternehmen aus der Automobilwirtschaft (inkl. Zulieferern Tier-1 und Tier-2), Technologie und Elektronik sowie Bau/Handwerk und deren Insolvenzverfahren von den Probanden beschrieben, wie sich der Abbildung 28 entnehmen lässt.

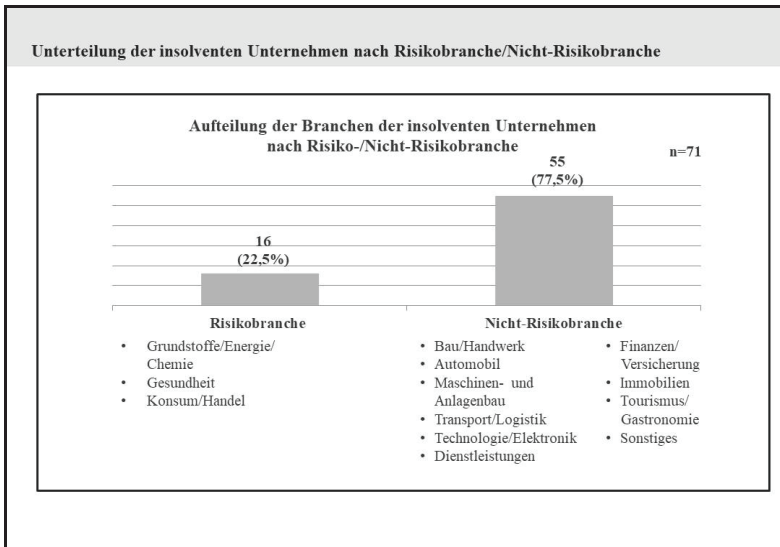
<sup>779</sup> vgl. Statistisches Bundesamt (Hrsg.), Klassifikation der Wirtschaftszweige.

**Abbildung 28:**



Häufigkeit der insolventen Unternehmen nach Branche

**Abbildung 29:**



Unterteilung der insolventen Unternehmen nach Risiko-/Nicht-Risikobranche

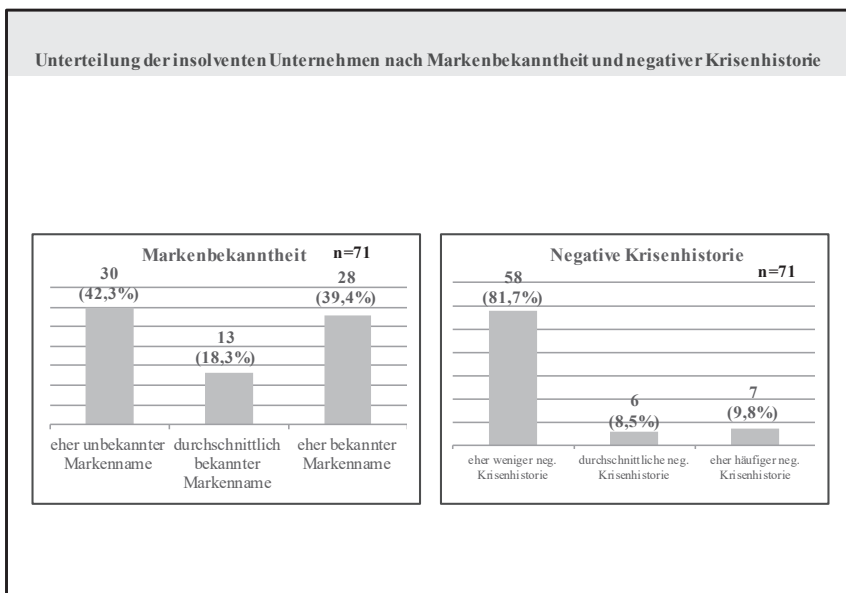


Neben dem Überblick über alle Branchen wurden die insolventen Unternehmen (n=71) der ersten empirischen Erhebung noch in nach den konzeptionellen Überlegungen abgeleiteten Risiko- bzw. Nicht-Risikobranchen unterteilt. Die Anzahl der insolventen Unternehmen, die den Risikobranchen (Grundstoffe/Energie/Chemie, Gesundheit und Konsum/Handel) zugeordnet werden konnte, nahm einen Anteil von 22,5% aller Branchen ein. 77,5% waren entsprechend insolvente Nicht-Risikobranchen-Unternehmen.

### *Bekannter Markennamen und negative Krisenhistorie*

In der Erhebung wurde auch nach der Markenbekanntheit des insolventen Unternehmens gefragt. Dabei gaben die Insolvenzverwalter von 39,4% der Unternehmen an, dass die Firma eher über einen Markennamen verfügte – 18,3% der hier untersuchten Unternehmen verfügten über einen durchschnittlich bekannten Markennamen und 42,3% hatten eher einen unbekannteren Markennamen.

**Abbildung 30:**



Unterteilung der insolventen Unternehmen nach Markenname und negativer Krisenhistorie<sup>780</sup>

<sup>780</sup> Die auf der Likert-Skala gemachten Angaben der Probanden wurden wie folgt klassifiziert: 1-3 eher unbekannter Markenname, 4 durchschnittlich bekannter Markenname und 5-7 eher bekannter Markenname; 1-3

In Bezug auf die negative Krisenhistorie, die dem insolventen Unternehmen vorausging, hatte die große Mehrheit (81,7%) vorab über eher weniger negative Krisenhistorie verfügt. Lediglich 9,8% waren bereits im Vorfeld der Insolvenz durch eine eher häufige Anzahl an negativen Schlagzeilen in der regionalen und überregionalen Berichterstattung aufgefallen. Die verbleibenden 8,5% hatten eine durchschnittliche negative Krisenhistorie.

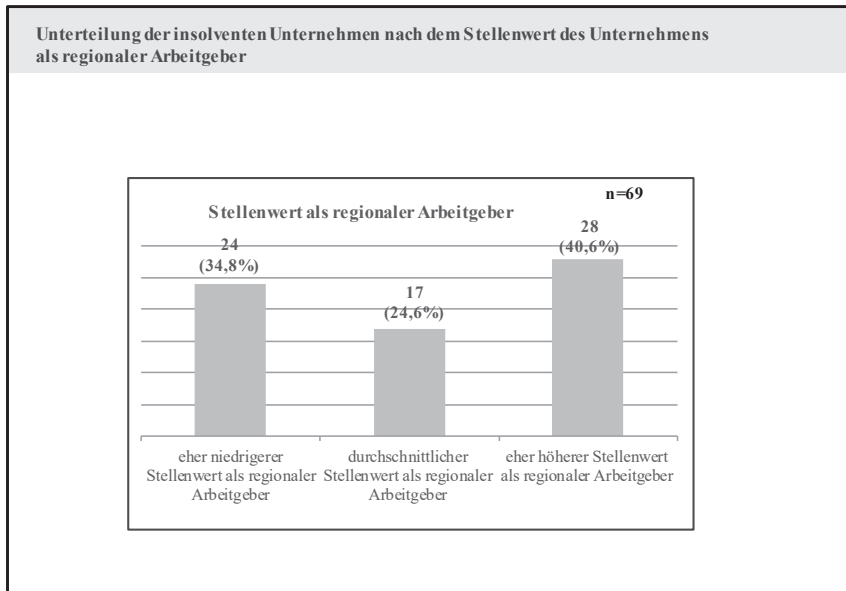
#### *Stellenwert des Unternehmens als regionaler Arbeitgeber*

Aus der Untersuchung der jüngsten Insolvenzfälle wurde abgeleitet, dass auch der Stellenwert des Unternehmens als regionaler Arbeitgeber für die Bedeutung der Insolvenzkommunikation mitberücksichtigt werden sollte. Daher wurden die Probanden gebeten, eine Einschätzung des Stellenwertes als regionaler Arbeitgeber vorzunehmen – siehe Abbildung 31. Danach hatten 34,8% der insolventen Unternehmen einen eher niedrigen Stellenwert, 24,6% einen durchschnittlichen Stellenwert und 40,6% einen eher höheren Stellenwert als regionaler Arbeitgeber.

---

eher weniger negative Krisenhistorie, 4 durchschnittlich negative Krisenhistorie und 5-7 eher häufiger negative Krisenhistorie.

**Abbildung 31:**



Unterteilung der insolventen Unternehmen nach dem Stellenwert als regionaler Arbeitgeber<sup>781</sup>

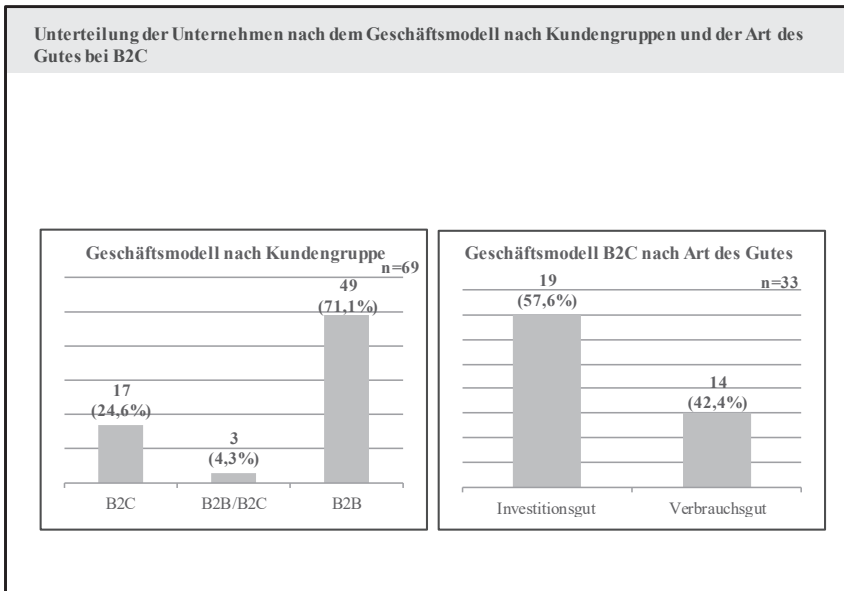
#### *Geschäftsmodell und Art des Gutes*

Bei Betrachtung des jeweiligen Fokus des Geschäftsmodells des insolventen Unternehmens war das dominierende Geschäftsmodell in der Stichprobe eher in Richtung B2B mit über 71,7% ausgelegt. Nur wenige Unternehmen (n=3) hatten ein ausgeglichenes Verhältnis zwischen B2B und B2C-Geschäftsmodell (4,3%). Zusätzlich wurde der Fall untersucht, ob es sich, wenn B2C zumindest einen kleinen Anteil am Geschäftsmodell des insolventen Unternehmens hatte, eher um ein Investitions- oder ein Verbrauchsgut handelte. Knapp über die Hälfte (57,6%) der 33 Probanden<sup>782</sup> gaben an, dass es sich eher um ein Investitionsgut handelte und 42,4% führten das Insolvenzverfahren für ein Unternehmen, in dem eher Verbrauchsgüter im Zentrum des B2C-Geschäftsmodells standen.

<sup>781</sup> Die auf der Likert-Skala gemachten Angaben der Probanden wurden wie folgt klassifiziert: 1-3 eher niedrigeren Stellenwert als regionaler Arbeitgeber, 4 durchschnittlichen Stellenwert als regionaler Arbeitgeber und 5-7 eher höheren Stellenwert als regionaler Arbeitgeber.

<sup>782</sup> Es wurden nur die Angaben der Probanden berücksichtigt, die zuvor nicht auf einer Likert-Skala bei der Relevanz der B2C-Kunden ein Geschäftsmodell beschrieben, das ausschließlich auf B2B beschränkt war.

Abbildung 32:



Unterteilung der Unternehmen nach dem Geschäftsmodell nach Kundengruppen und der Art des Gutes bei B2C<sup>783</sup>

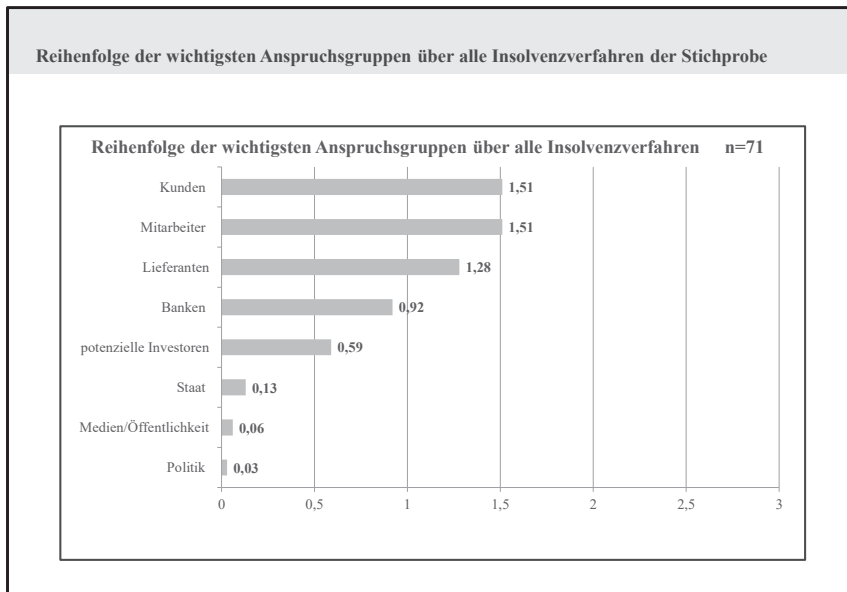
### *Wichtigste Anspruchsgruppen der Unternehmen*

Die Probanden wurden im Fragebogen darum gebeten, die für sie wichtigen Anspruchsgruppen in eine Rangreihenfolge (1. Rang, 2. Rang und 3. Rang) im von ihnen betrachteten Insolvenzverfahren zu bringen. Diese wurde dann für die Auswertung mit Punkten bewertet (1. Rang = 3 Punkte, 2. Rang = 2 Punkte und 3. Rang = 1 Punkt). Danach ergab sich, dass über alle betrachteten Insolvenzfälle die Kunden und die Mitarbeiter die wesentlichste Anspruchsgruppe (jeweils 1,51)<sup>784</sup> darstellten. Medien/Öffentlichkeit und Politik spielten dagegen eine sehr untergeordnete Rolle (0,06 bzw. 0,03) als eine der wichtigsten Anspruchsgruppen im Insolvenzverfahren.

<sup>783</sup> Die auf der Likert-Skala gemachten Angaben der Probanden wurden wie folgt klassifiziert: 1-3 eher B2C, 4 B2B und B2C und 5-7 eher B2B; 1-3 eher Investitionsgut und 5-7 eher Verbrauchsgut (Der Wert 4 wurde nur zweimal ausgewählt, weshalb er im hier betrachteten Zusammenhang nicht weiter berücksichtigt wurde.).

<sup>784</sup> Es konnten maximal 3,0 aus Zielwert erreicht werden, wenn für alle Insolvenzverfahren die wichtigste Anspruchsgruppe immer auf Rang 1 benannt wurde.

**Abbildung 33:**



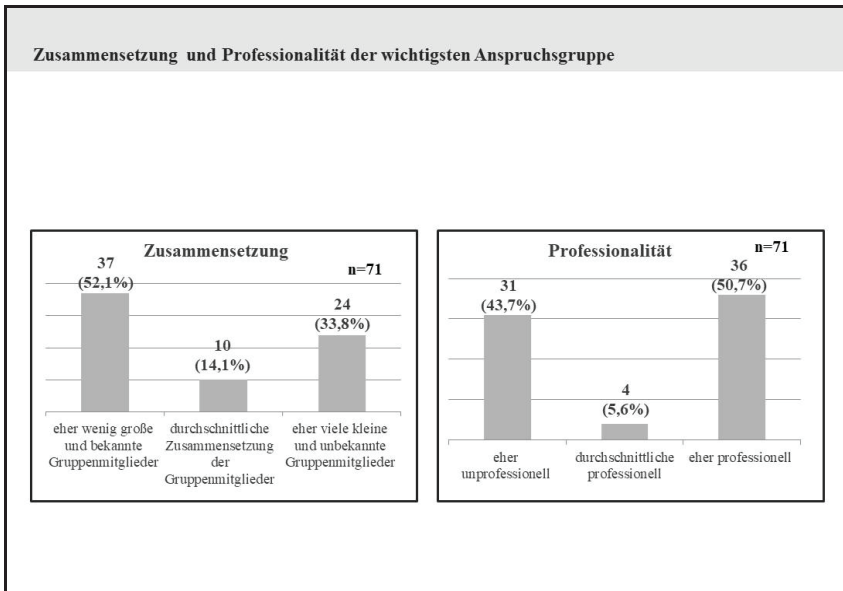
Reihenfolge der wichtigsten Anspruchsgruppen nach Wichtigkeit über alle Insolvenzverfahren

#### *Zusammensetzung und Professionalität der wichtigsten Anspruchsgruppe*

Die Probanden wurden gebeten, die Zusammensetzung ihrer wichtigsten Anspruchsgruppe in ihrem Insolvenzverfahren zu beschreiben. Dabei ließ sich in den meisten Fällen die wichtigste Anspruchsgruppe durch eher wenige große und bekannte Gruppenmitglieder beschreiben (52,1%). 33,8% der wichtigsten Anspruchsgruppen waren dagegen durch viele kleine und unbekannte Gruppenmitglieder gekennzeichnet – 14,1% wiesen eine durchschnittliche Zusammensetzung der Gruppenmitglieder in ihrer wichtigsten Anspruchsgruppe auf.

Mit Blick auf die Professionalität der wichtigsten Anspruchsgruppe im Insolvenzverfahren ließ sich erkennen, dass über die Hälfte (50,7%) dieser wichtigsten Anspruchsgruppe durch eher unprofessionelles Verhalten auffiel. Gleichzeitig waren aber auch 43,7% der wichtigsten Anspruchsgruppe als eher professionell einzustufen. Nur eine kleine Zahl von 5,6% war durchschnittlich professionell.

Abbildung 34:



Zusammensetzung und Professionalität der wichtigsten Anspruchsgruppe

#### 4.3.4.2 Allgemeine Beschreibung der Insolvenzverwalter

Gemäß dem Schlüsselinformanten-Ansatz<sup>785</sup> wurden auf den o.g. Veranstaltungen gezielt Insolvenzverwalter und Verwalter im Team des Insolvenzverwalters angesprochen und um Teilnahme an der Befragung gebeten. Es wurden 31 Fragebögen auf der HGGuR-Veranstaltung in Heidelberg und 40 Fragebögen auf dem VID-Kongress in Berlin abgeben, wobei zwei Probanden keine soziodemographischen Angaben machten, weshalb die Gesamtzahl n=69 beträgt. Die subjektspezifischen Merkmale stellen sich wie folgt dar:

##### *Persönliche Daten der Probanden*

Die Ergebnisse der empirischen Analyse deuten darauf hin, dass überwiegend Männer im Berufsfeld des Insolvenzverwalters tätig sind. Von allen Probanden, die soziodemographische Angaben machten und auf einer der beiden Veranstaltungen an der Befragung teilnahmen, waren 81,2% männlich und 18,8% weiblich.

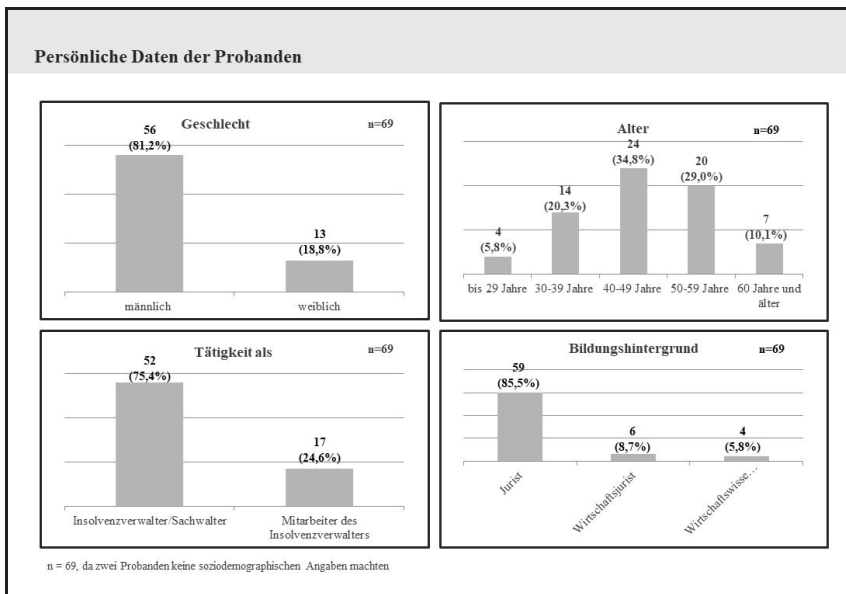
<sup>785</sup> vgl. Kumar/Stern/Anderson, Conducting Interorganizational Research Using Key Informants.

Die meisten Insolvenzverwalter waren im Alter zwischen 40 und 49 Jahren (n=24, 34,8%) – gefolgt von der Altersgruppe der 50-59-jährigen (n=20, 29,0%). Nur vier Probanden waren unter 30 Jahre und lediglich sieben waren 60 Jahre und älter.

Mehr als Dreiviertel der Probanden waren als Insolvenzverwalter bzw. Sachwalter tätig und knapp ein Viertel war als Verwalter ein Mitglied im Team des Insolvenzverwalters.

Beim Bildungshintergrund dominierte die juristische Ausbildung mit 85,5%. Weitere 8,7% der Probanden hatten eine juristische *und* wirtschaftswissenschaftliche Ausbildung und 5,8% waren reine Wirtschaftswissenschaftler.

**Abbildung 35:**



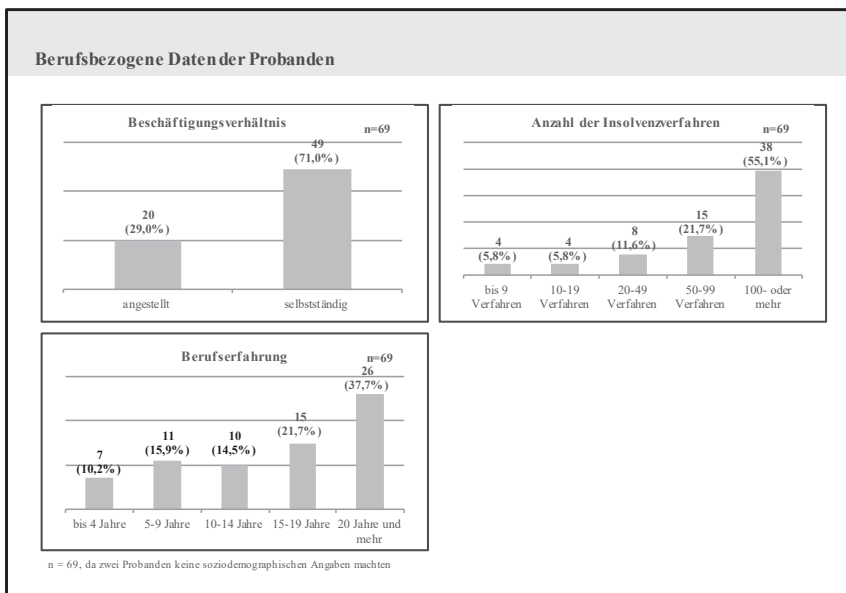
### Persönliche Daten der Probanden

Die überwiegende Zahl der Befragten (71,0%) arbeitete als selbstständiger Insolvenzverwalter und nur 29,0% waren angestellt. Die Anstellungsverhältnisse waren vor allem in den großen Insolvenzkkanzleien zu finden, in denen die Insolvenzverwalter als Teil eines Insolvenzverwaltungsteams – gerade in großen Verfahren – eingesetzt werden.

Bei der Messung der Berufserfahrung in Jahren verfügten knapp 38% der Insolvenzverwalter über 20 Jahre und mehr. Dagegen hatten nur knapp 10% der Befragten eine Berufserfahrung von bis zu 4 Jahren vorzuweisen. Mehr als Dreiviertel der Befragten hat bereits über 50 Insolvenzfälle und mehr betreut und verfügte damit über eine große Erfahrung im Umgang mit der Insolvenz.

Aus dem Zusammenspiel von Berufserfahrung und Anzahl der betreuten Insolvenzverfahren kann geschlussfolgert werden, dass die hier untersuchten Probanden aufgrund der langen Berufserfahrung eine Vielzahl von Insolvenzverfahren betreut haben. Sie verfügen über Erfahrung hinsichtlich der Bedeutung der Insolvenzkommunikation als strukturierte Kommunikation und der Kommunikation bei Insolvenz in Fremdverwaltung für die Fortführung. Einer der Probanden schrieb in den Anregungen/Kommentaren des Fragebogens: „Jeder Konflikt hat ein Kommunikationsversagen als Ursache. Daher ist Kommunikation lösungsrelevant.“

**Abbildung 36:**



Berufsbezogene Daten der Probanden



#### 4.3.4.3 Beschreibung der Insolvenzverwaltertypen als Insolvenzkommunikator

Im bisherigen Verlauf der Arbeit wurde weitgehend isoliert betrachtet, welche Merkmale bei der gesamten Stichprobe in welcher Form ausgeprägt sind.

Dazu wurden in einem ersten Schritt durch univariate Testverfahren die erhobenen soziodemographischen Eigenschaften der Insolvenzverwalter in Bezug gesetzt. In einem zweiten Schritt wurden dann mit Hilfe der Clusteranalyse verschiedene Insolvenzverwaltertypen entwickelt, die hinsichtlich ihres Kommunikationsverhaltens in Kapitel 4.3.7.1 näher beschrieben werden.

##### *Allgemeine Zusammenhänge bei den Insolvenzverwaltern*

In der Erhebung wurden ordinal-skalierte und nominal-skalierte Variablen für die demographischen Daten der Insolvenzverwalter erhoben:

Um die ordinalen Variablen „Alter“, „Berufserfahrung“ und „Anzahl der betreuten Verfahren“ in Bezug zu setzen, wurden diese mittels der Spearman-Korrelation<sup>786</sup> untersucht. Nach Durchführung des Tests ergab sich, dass alle hier betrachteten Eigenschaften einen p-Wert  $<0,05$  aufweisen und folglich signifikant sind. Unter Berücksichtigung des Korrelationskoeffizienten  $r$  ergaben sich positive Zusammenhänge zwischen 0,617 und 0,871. Das ließ zum einen den Schluss zu, dass „je älter die Insolvenzverwalter sind, desto mehr Berufserfahrung und desto mehr betreute Verfahren können sie vorweisen“. Zum anderen wurde festgestellt, dass „je mehr Erfahrung sie haben, desto mehr Verfahren sie bereits betreut haben“.

Die drei o.g. ordinalen Variablen wurden auch auf Ergebnisse in Hinblick auf nominale Unterscheidungsmerkmale wie „Geschlecht“, „Tätigkeit als ...“, „Beschäftigungsverhältnis“ und „Bildungshintergrund“ für Gruppenunterschiede analysiert. Mit Hilfe des Mann-Whitney-U-Tests<sup>787</sup> bzw. des Kruskal-Wallis-Tests<sup>788</sup> (nur bei Bildungshintergrund) konnte festgestellt werden, dass bei der „Tätigkeit als ...“ zwischen „Insolvenzverwalter/Sachwalter“ und „Mitarbeiter des Insolvenzverwalters“ und im „Angestelltenverhältnis“ – angestellt oder selbstständig – ein hochsignifikanter Unterschied zwischen den Gruppen besteht:

---

<sup>786</sup> vgl. Spearman, The proof and measurement of association of two things.

<sup>787</sup> vgl. Mann/Whitney, On a Test Whether One of Two Random Variables is Stochastically Larger Than the Other; Dieser Test kommt zum Einsatz, da es sich hier aufgrund der ordinalen Skalierung um nicht-normalverteilte Daten handelt, die für einen t-Test nötig gewesen werden.

<sup>788</sup> vgl. Sachs/Hedderich, Angewandte Statistik: Methoden mit R, 16. Auflage, S. 637ff.

Sowohl Insolvenzverwalter bzw. Sachwalter als auch die Selbstständigen sind älter, haben mehr Berufserfahrung und bereits mehr Insolvenzverfahren von Unternehmen betreut.

Um ausgewählte nominale Variablen (z.B. „Tätigkeit als...“) untersuchen zu können, wurde ein Chi-Quadrat-Test bzw. bei sehr kleinen Stichproben ein Fisher-Test<sup>789</sup> durchgeführt, um Cramers V bzw. Cramers Index<sup>790</sup> zu bestimmen und Rückschlüsse aus den Zusammenhängen zwischen den Variablen zu ziehen. Bei der Auswertung fiel auf, dass nur für das Variablen-Paar „Tätigkeit als/Beschäftigungsverhältnis“ das Cramers V mit 0,821 signifikant für Insolvenzverwalter und Selbstständigkeit war – ein Ergebnis, das implizit bei der Erstellung des Fragebogens angenommen wurde.

Zudem wurde getestet, ob sich univariate Effekte aus der Soziodemographie mit dem Ziel der Erfassung von Gruppenunterschieden in Bezug auf die Bedeutung der Insolvenzkommunikation und den Erfolg der Insolvenzkommunikation nachweisen lassen. Hierfür wurden zum einen die nominalen Variablen Geschlecht, Tätigkeit als..., Beschäftigungsverhältnis und Bildungshintergrund gewählt. Über die dazugehörigen Testverfahren t-test<sup>791</sup> und alternativ Mann-Whitney-U-Test bzw. Kruskal-Wallis-Test konnten jedoch keine signifikanten Ergebnisse abgeleitet werden.

Zum anderen wurden die ordinalen Variablen über die Spearman-Korrelationen getestet – ohne relevante Resultate für die weitere Gruppenunterscheidung der Insolvenzverwalter.

### *Clusteranalyse*

In diesem Abschnitt wird nun das Ziel verfolgt, das gleichzeitige Auftreten von bestimmten Merkmalsausprägungen zu erfassen, um verschiedene Insolvenzverwaltertypen als Cluster aufgrund ihrer soziodemographischen Daten zu entwickeln. Dazu wurden als potenzielle Clustervariablen die sechs Variablen „Geschlecht“, „Alter“, „Tätigkeit als...“, „Berufserfahrung“, „Bildungshintergrund“ und „Anzahl der betreuten Ver-

---

<sup>789</sup> vgl. Sachs/Hedderich, *Angewandte Statistik: Methoden mit R*, 16. Auflage, S. 481.

<sup>790</sup> vgl. Backhaus/Erichson/Plinke/Weiber, *Multivariate Analysemethoden*, 15. Auflage, S. 351; zur Interpretation des Effekts siehe Kraska-Miller, *Nonparametric statistics for social and behavioral sciences*, S. 70.

<sup>791</sup> inkl. Levene-Test für die Testung der Varianz-Homogenität und Shapiro-Wilk/Kolmogorov-Smirnov-Test für die Testung der Normalverteilung, vgl. Sachs/Hedderich, *Angewandte Statistik: Methoden mit R*, 16. Auflage, S. 533ff.

fahren“ aus der demographischen Erhebung – also sowohl stetige als auch kategoriale Variablen – mit eingebunden.

Als Clustermethode wurde die Two-Step-Clusteranalyse, die beide Typen von Variablen verarbeiten kann, gewählt.<sup>792</sup> Die Vorteile dieses Verfahrens liegen darin, dass einerseits die optimale Zahl an Clustern automatisch ermittelt wird. Andererseits gibt es im Vorfeld keine Festlegung auf eine bestimmte Anzahl von Clustern. Das Distanzmaß (Proximitätsmaß) wurde mit Hilfe des Log-Likelihood-Maß<sup>793</sup> bestimmt und als Clusterkriterium das Schwarzsche Bayeskriterium (Bayes Informationskriterium (BIC)<sup>794</sup>) ausgesucht.<sup>795</sup> Im ersten Verfahrensschritt ergab sich eine Einteilung in zwei Cluster mit den o.g. sechs Clustervariablen. Die Clusterqualität, die anhand des Silhouettenmaßes für Kohäsion und Separation beurteilt wurde, war mit einem Wert von 0,38 als „mittel“ zu bewerten.<sup>796</sup>

Deshalb wurden in einem zweiten Schritt die drei Variablen mit dem geringsten Prädiktoreinfluss (Geschlecht, Berufserfahrung und Anzahl der betreuten Insolvenzverfahren) entfernt und die Analyse wiederholt. Es ergab sich hier ein Modell mit drei Clustern und einer „guten“ Clusterqualität (Silhouettenmaß 0,50 = brauchbare Struktur). Folglich wurden die drei Variablen „Alter“, „Bildungshintergrund“ und „Tätigkeit als...“ für die Bildung der drei Cluster verwendet.

Mit diesem Verfahren war es möglich, die befragten Insolvenzverwalter in Gruppen einzuteilen, deren Mitglieder sich sehr ähnlich sind und jeweils eine vergleichbare Größe aufweisen. Gleichzeitig unterscheiden sich diese aber von den Mitgliedern anderer Gruppen. Im Folgenden wird nun eine nähere Beschreibung der Insolvenzverwaltertypen vorgenommen.

---

<sup>792</sup> vgl. hierzu und im Folgenden Chiu/Fang/Chen/Wang/Jeris, A Robust and Scalable Clustering Algorithm for Mixed Type Attributes in Large Database Environment, S. 263ff; Schendera, Clusteranalyse mit SPSS: mit Faktoranalyse, S. 95ff.

<sup>793</sup> Annahme, dass stetige Variablen normalverteilt und kategoriale Variablen multinomial verteilt sind; für alle Variablen wird davon ausgegangen, dass sie unabhängig sind, vgl. o.V. (2020a), Two-Step-Clusteranalyse.

<sup>794</sup> Das BIC führt eher zu weniger Clustergruppen, was angesichts der geringen Anzahl der Stichprobe sinnvoll ist, vgl. o.V. (2020b), Basis (TwoStep-AS-Cluster).

<sup>795</sup> vgl. Held/Sabanés Bové, Applied Statistical Inference, S. 13ff und S. 168ff.

<sup>796</sup> Es ergab sich ein Silhouettenmaß von 0,38, wobei ein Wert zwischen 0,25 und 0,50 als mittel (= schwache Struktur) gilt, vgl. Ester/Sander, Knowledge discovery in databases: Techniken und Anwendungen, S. 66.

	<b>Typ 1:</b> Junge(r) Mitarbeiter(in) des Insolvenzverwalters n = 18	<b>Typ 2:</b> Dynamischer Insolvenzverwalter n = 24	<b>Typ 3:</b> Älterer Insolvenzverwalter n = 27
Alterskategorie	bis 39 Jahre	40-49 Jahre	50 Jahre und älter
Tätigkeit als	Mitarbeiter(in) des Insolvenzverwalters	Insolvenzverwalter	Insolvenzverwalter (ausschließlich)
Bildungshintergrund	eher Jurist	Jurist	Jurist

Tabelle 5: Drei Insolvenzverwaltertypen nach der Two-Step-Clusteranalyse

Für den Typ 1 „junge(r) Mitarbeiter(in) des Insolvenzverwalters“ ist das niedrige Lebensalter (bis 39 Jahre) und die damit eher niedrige Berufserfahrung kennzeichnend. Er ist in der Regel angestellt und vom Bildungshintergrund eher ein Jurist.<sup>797</sup>

Der „dynamische Insolvenzverwalter“ als Typ 2 ist ein klassischer Jurist und ist eher als Insolvenzverwalter tätig. In der Alterskategorie ist er zwischen 40 und 49 Jahren und verfügt über eine mittlere bis hohe Berufserfahrung.

Der Typ 3 „älterer Insolvenzverwalter“ ist ausschließlich Insolvenzverwalter und verfügt über einen klassischen juristischen Bildungshintergrund. Er ist hauptsächlich in der Alterskategorie von 50 Jahren und älter zu finden.

Das unterschiedliche Kommunikationsverhalten der abgeleiteten Insolvenzverwaltertypen wird in den Befunden in Kapitel 4.3.7.2 noch detaillierter dargestellt.

#### **4.3.5 Befunde zur Bedeutung der Insolvenzkommunikation als strukturierte Kommunikation**

Im Rahmen der empirischen Befragung waren die Probanden im ersten Teil des Fragebogens aufgefordert, die Bedeutung der Insolvenzkommunikation als strukturierte Kommunikation zu beurteilen. Die Bewertung erfolgte durch eine Likert-Skala mit 7 Rating-Skalen-Kategorien.<sup>798</sup>

<sup>797</sup> Viele Probanden hatten auch einen wirtschaftswissenschaftlichen oder wirtschaftsjuristischen Bildungshintergrund.

<sup>798</sup> vgl. Bortz/Döring, Forschungsmethoden und Evaluation, 4. Auflage, S. 223.

Im ersten Schritt werden nun die dazu ermittelten Mittelwerte ins Verhältnis zu den Eigenschaften der jeweiligen, von den Probanden berücksichtigten insolventen Unternehmen, gesetzt. Darauf aufbauend werden in einem zweiten Schritt weitere Testverfahren zur spezifischen Datenanalyse rund um die Bedeutung der Insolvenzkommunikation angewendet.

Im Ziel kann das Unternehmen mit Merkmalen beschrieben werden, für das sich eine hohe Bedeutung der Insolvenzkommunikation mit hoher Wahrscheinlichkeit ergibt.<sup>799</sup>

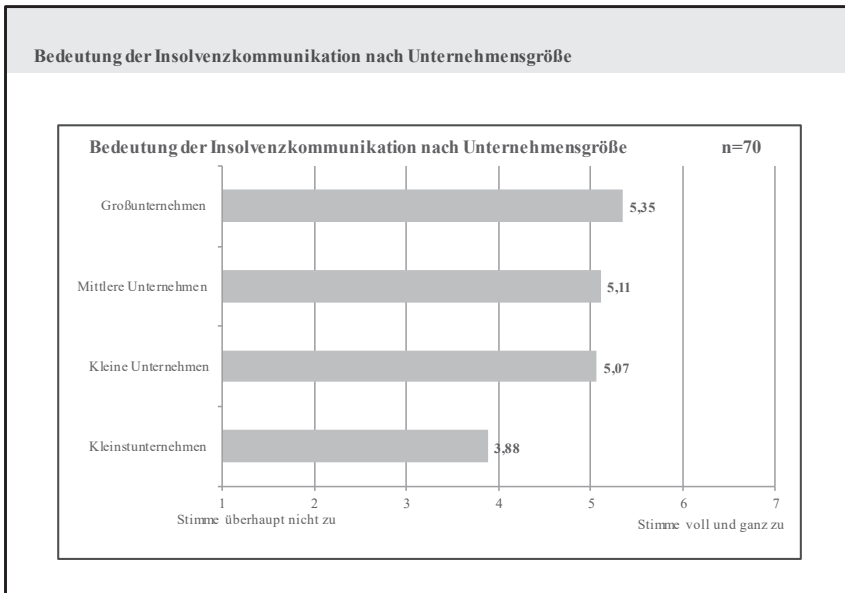
#### **4.3.5.1 Allgemeine Befunde**

In Hinblick auf die von den Probanden beschriebene Größe der insolventen Unternehmen ergab sich, dass die Bedeutung der Insolvenzkommunikation dann besonders hoch war (Mittelwert = 5,35), wenn es sich um ein Großunternehmen (>250 Mitarbeiter) handelte (siehe Abbildung 38). Aus den weiteren Werten für Unternehmen mit geringerer Mitarbeiterzahl konnte eine nachlassende Bedeutung der Insolvenzkommunikation abgelesen werden – bei Kleinstunternehmen lag der Mittelwert gerade mal bei 3,88.

---

<sup>799</sup> Zur Interpretation von Rating-Skalen als intervall-skaliert mit Erfassung als metrisches Skalenniveau, vgl. Bronner/Appel/Wiemann, Empirische Personal- und Organisationsforschung, S. 84.

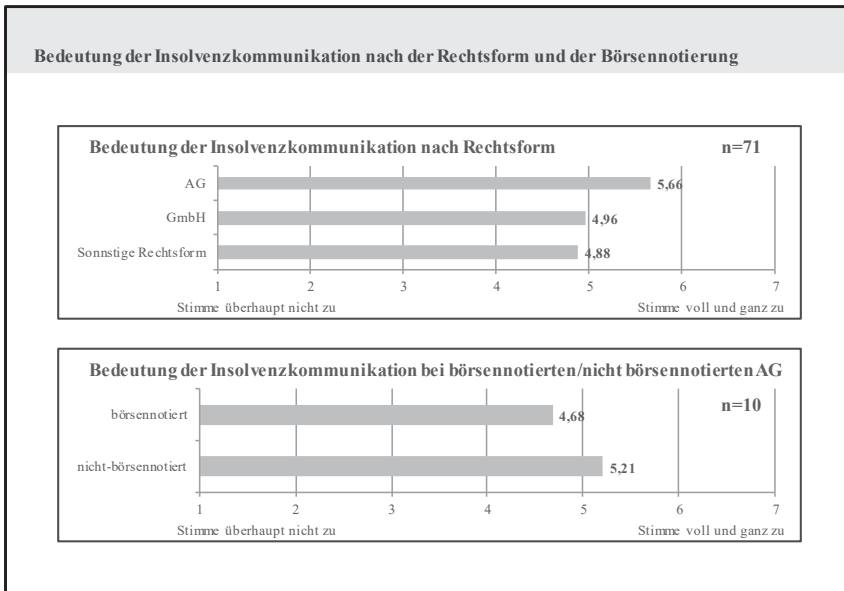
**Abbildung 37:**



Bedeutung der Insolvenzkommunikation nach Unternehmensgröße

Bei der Betrachtung der Rechtsform der insolventen Unternehmen ließ sich ermitteln, dass in erster Linie bei der Aktiengesellschaft die Bedeutung der Insolvenzkommunikation mit einem Mittelwert von 5,66 am höchsten gegenüber den anderen Rechtsformen eingeschätzt wurde. Zudem besteht eine positive Korrelation zwischen AG und Börsennotierung (0,6035). Allerdings konnte aus den Daten auch geschlussfolgert werden, dass die Bedeutung der Insolvenzkommunikation bei börsennotierten eher niedriger im Vergleich zu nicht-börsennotierten Aktiengesellschaften war. Angesichts der geringen Anzahl (n=10) von börsennotierten Aktiengesellschaften können sich hier jedoch auch einseitige Verzerrungen ergeben haben.

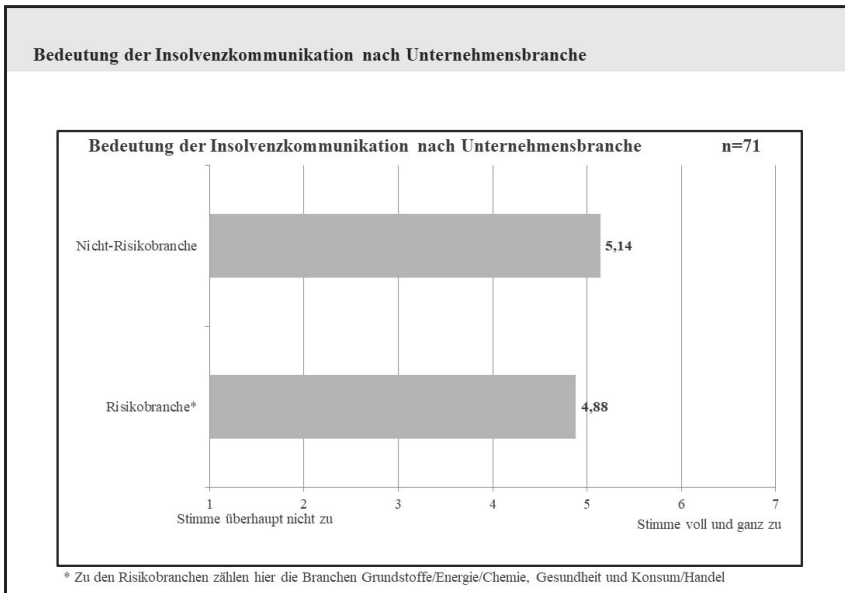
**Abbildung 38:**



Bedeutung der Insolvenzkommunikation nach der Rechtsform und der Börsennotierung

Aus der Literatur zur Krisenkommunikation ging hervor, dass die Bedeutung der Krisenkommunikation für Unternehmen aus sogenannten Risikobranchen i.d.R. deutlich höher liegen würde als bei Unternehmen aus Nicht-Risikobranchen. Nach Zuordnung der Branchenangaben der hier untersuchten insolventen Unternehmen konnte festgestellt werden, dass die Insolvenzverwalter von Unternehmen aus den Risikobranchen Grundstoffe/Energie/Chemie, Gesundheit und Konsum/Handel die Bedeutung der Insolvenzkommunikation nicht höher bewerteten als aus den anderen Branchen (siehe Abbildung 39). Eher das Gegenteil war der Fall: Die Probanden sahen bei insolventen Unternehmen aus Nicht-Risikobranchen eine höhere Bedeutung für die Insolvenzkommunikation. Insofern erscheint die Frage interessant, ob im Falle der Insolvenz nicht doch alle Unternehmen – unabhängig von der Branche – gleich sind.

**Abbildung 39:**



### Bedeutung der Insolvenzkommunikation nach Unternehmensbranche

Ein weiterer, in der Literatur beschriebener Ansatz bezog sich auf eine höhere Bedeutung der Insolvenzkommunikation im Falle der Insolvenz eines Unternehmens mit Markenprodukten. Im Vergleich zu Unternehmen, die über keine Markenbekanntheit in der Öffentlichkeit verfügten, ergab sich ein deutlich höherer Mittelwert in Höhe von 5,29 gegenüber 5,05 für die Bedeutung der Insolvenzkommunikation.

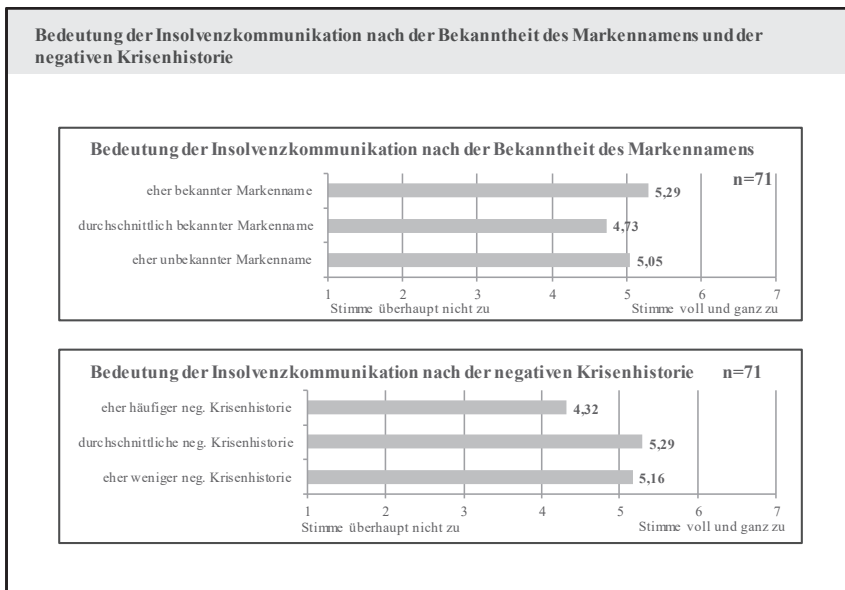
Interessanterweise korreliert auch der Markenname positiv mit den Verbrauchsgütern (0,252). Eine Erklärung könnte sein, dass wie in der Konzeption angenommen, die Markennamen wie z.B. Gerry Weber mit Verbrauchsgütern in Verbindung gebracht werden. Gleichzeitig korreliert die Marke auch positiv mit der Eigenschaft „bedeutender Arbeitgeber in der Region“ mit einem Wert von 0,3941.

Daneben wurde aus der Theorie angenommen, dass für insolvente Unternehmen, die über eine negative Krisenhistorie verfügen, die Bedeutung der Insolvenzkommunikation höher liegen dürfte als für Unternehmen, die keine negative Krisenhistorie vorweisen. Dies konnte im Zusammenhang mit der hier erhobenen ersten empirischen Unter-



suchung nicht bestätigt werden. Im Gegenteil: Die Bedeutung der Insolvenzkommunikation für Unternehmen mit durchschnittlicher und weniger negativer Krisenhistorie war deutlich höher. Zudem korreliert die Krisenhistorie negativ (- 0,2747) mit der Insolvenzkommunikation als strukturierte Kommunikation.

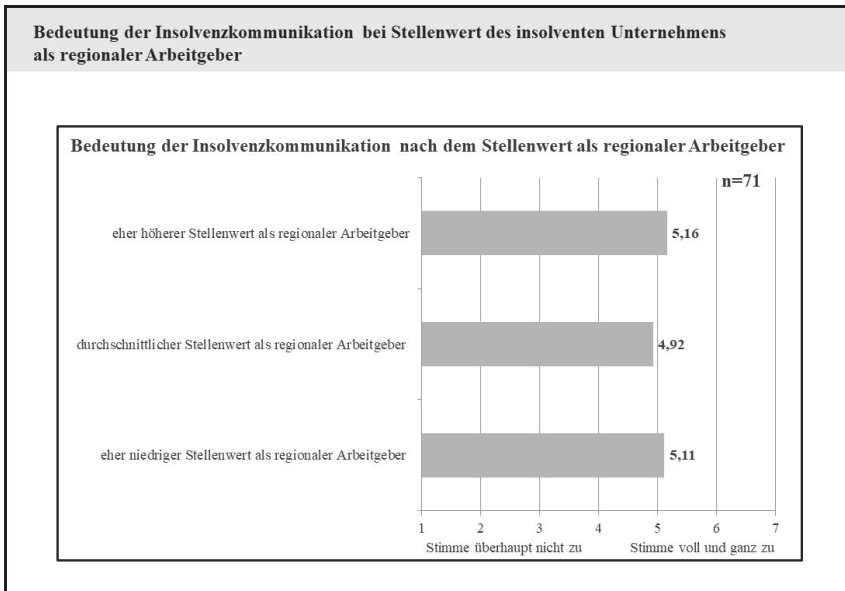
**Abbildung 40:**



Bedeutung der Insolvenzkommunikation bei bekanntem Markennamen und der negativen Krisenhistorie

Nach Durchsicht der jüngsten Insolvenzverfahren bildete sich heraus, dass oftmals auch der Stellenwert des Unternehmens als regionaler Arbeitgeber für die Bedeutung der Insolvenzkommunikation mit einbezogen werden sollte. Bei einem eher höheren Stellenwert des insolventen Unternehmens als regionaler Arbeitgeber ergab sich für die Bedeutung ein Mittelwert von 5,16. Für Unternehmen mit durchschnittlichem Stellenwert als regionaler Arbeitgeber konnte ein Wert von 4,92 und bei einem mit eher niedrigeren Stellenwert ein Wert von 5,11 errechnet werden.

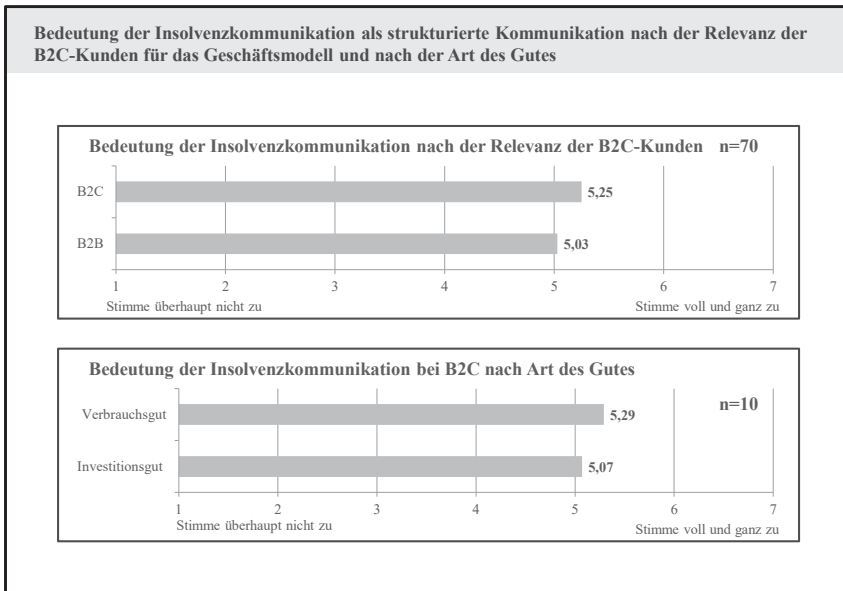
**Abbildung 41:**



Bedeutung der Insolvenzkommunikation bei Stellenwert des insolventen Unternehmens als regionaler Arbeitgeber

Mit dem Bezug zum Geschäftsmodell der insolventen Unternehmen konnte für B2C eine leicht höhere Bedeutung der Insolvenzkommunikation gegenüber B2B aufgedeckt werden (Mittelwert von 5,25 gegenüber 5,03). Mit Blick auf die Art des Gutes konnte zudem abgeleitet werden, dass die Bedeutung der Insolvenzkommunikation für B2C-Unternehmen mit Verbrauchsgütern (Mittelwert bei 5,29) leicht höher war als bei Investitionsgütern (5,07).

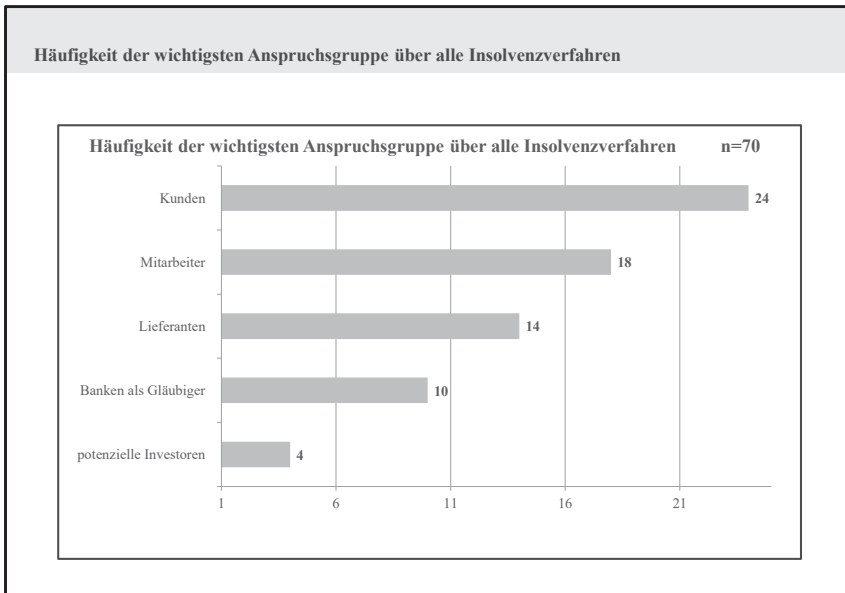
**Abbildung 42:**



Bedeutung der Insolvenzkommunikation nach Relevanz der B2C-Kunden für das Geschäftsmodell und nach der Art des Gutes

Mit Blick auf die Anspruchsgruppen wurde für jedes Insolvenzverfahren eine Reihenfolge der üblicherweise im Insolvenzverfahren beteiligten Anspruchsgruppen für die Insolvenzkommunikation durch eine Rangzuordnung abgefragt. Über alle 71 berücksichtigten Verfahren hinweg ergab sich daraus, dass in 24 Fällen die Kunden, in 18 die Mitarbeiter und in 14 die Lieferanten diejenigen Anspruchsgruppen waren, die am wichtigsten für das Verfahren waren (Abbildung 43). Gleichzeitig konnte eine positive Korrelation zwischen den Kunden als wichtigste Anspruchsgruppe und Zusammensetzung aus vielen kleinen Gruppenmitgliedern nachgewiesen werden. Interessant ist darüber hinaus, dass Medien/Öffentlichkeit, der Staat und die Politik von keinem der Probanden als wichtigste Anspruchsgruppe eingestuft wurden.

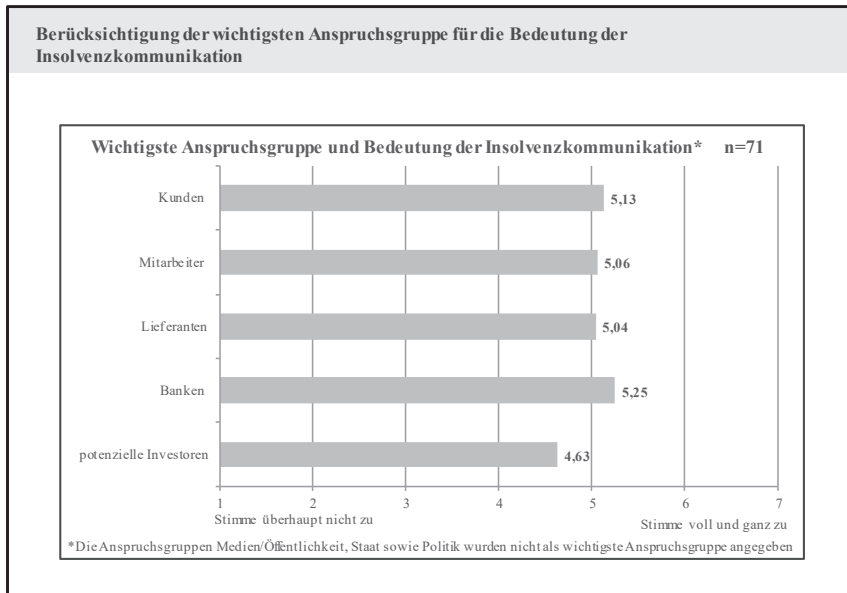
**Abbildung 43:**



Häufigkeit der wichtigsten Anspruchsgruppe über alle Insolvenzverfahren

Nach Berücksichtigung der Bedeutung der Insolvenzkommunikation kristallisierte sich für alle Anspruchsgruppen ein relativ einheitliches Bild heraus: Wenn die Banken als Gläubiger besonders wichtig für das Insolvenzverfahren waren, dann war mit einem Mittelwert von 5,25 auch die Einschätzung der Bedeutung der Insolvenzkommunikation besonders hoch – bei den potenziellen Investoren dagegen etwas niedriger (4,63) (Abbildung 44). Daneben wurde im Rahmen der Korrelationsüberprüfung bei den Banken als wichtigste Anspruchsgruppe festgestellt, dass diese in Hinblick auf die Professionalität eine hohe Korrelation aufweisen (0,3182).

**Abbildung 44:**

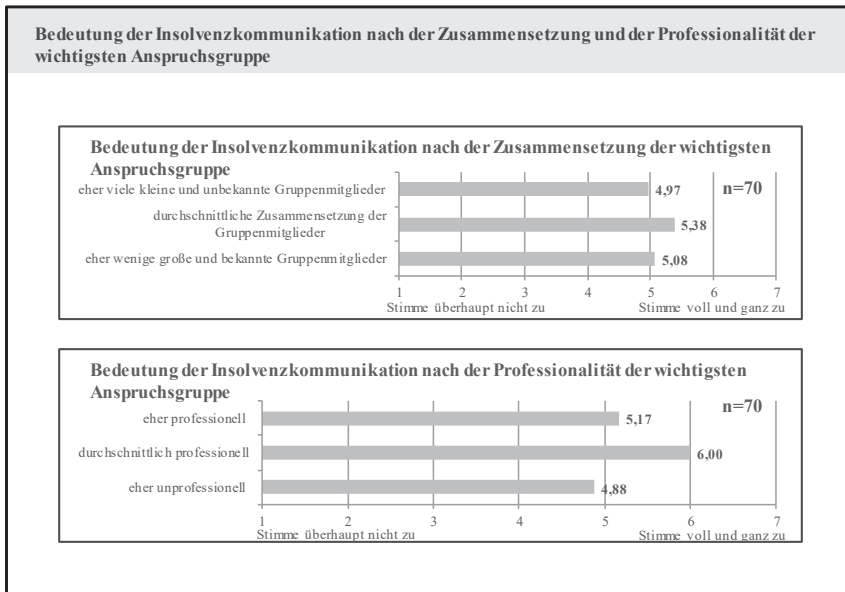


Berücksichtigung der wichtigsten Anspruchsgruppe für die Bedeutung der Insolvenzkommunikation

Bei der Zusammensetzung der wichtigsten Anspruchsgruppe zwischen den Polen „eher viele kleine und unbekannte Gruppenmitglieder“ und „eher wenige große und bekannte Gruppenmitglieder“ konnte der höchste Mittelwert bei einer durchschnittlichen Zusammensetzung der Gruppenmitglieder für die Bedeutung der Insolvenzkommunikation eruiert werden. Dagegen wurde in Bezug auf die Professionalität (koordiniertes gemeinsames Vorgehen in der Gemeinschaft) der Anspruchsgruppe herausgefiltert, dass im Falle der wichtigsten Gruppe, die eher professionell agierende wichtigste Anspruchsgruppe tendenziell eine höhere Bedeutung der Insolvenzkommunikation nach sich zieht. Zwar weist die durchschnittlich professionelle und wichtigste Anspruchsgruppe den höchsten Zustimmungsgrad mit 6,00 auf – gleichzeitig wird dieser Wert angesichts vier Probanden aber eher als Ausreißer eingeschätzt. Für die Interpretation ist zudem bedeutend, dass die Variable „viele kleine und unbekannte Gruppenmitglie-

der“ mit „Unprofessionalität“ korreliert – die Privatkunden eines insolventen Unternehmens wären ein gutes Beispiel dafür.

**Abbildung 45:**



Bedeutung der Insolvenzkommunikation nach Zusammensetzung und Professionalität der wichtigsten Anspruchsgruppe

#### 4.3.5.2 Spezifische Befunde

Für die Prüfung der internen Konsistenz der Multi-Item-Konstrukte mit vier Items für die Bedeutung der strukturierten Kommunikation wurde eine explorative Faktorenanalyse unter Verwendung von Haupt-Achsen-Analysen (PAF) eingesetzt.<sup>800</sup> Für die weitere Analyse wurde dann das Kaiser-Guttman-Kriterium<sup>801</sup> (siehe Anhang E) verwendet. Mit Hilfe des Kriteriums ließen sich die vier Items unter einem Faktor zusammenfassen.

<sup>800</sup> vgl. Costello/Osborne, Best practices in exploratory factor analysis: Four recommendations for getting the most from your analysis.

<sup>801</sup> vgl. hierzu und im Folgenden Backhaus/Erichson/Plinke/Weiber, Multivariate Analysemethoden, 15. Auflage, S. 396f; weitere Tests wie das Kaiser-Meyer-Olkin-Kriterium, der Bartlett's-Test und die Kommunalität wurden berücksichtigt.

In Bezug auf die Bedeutung der Insolvenzkommunikation als strukturierte Kommunikation wurden für die Eigenschaften des Unternehmens und das Umfeld des Unternehmens Kriterien wie z.B. bekannter Markenname oder Bedeutung als regionaler Arbeitgeber festgelegt. Bei der Untersuchung der verschiedenen Faktoren kamen statistische Analyseverfahren wie Spearman-Korrelationen, Kruskal-Wallis-Test und Mann-Whitney-U-Test<sup>802</sup> zum Einsatz – leider ergaben sich daraus keine signifikanten Zusammenhänge in Bezug auf die Bedeutung der Insolvenzkommunikation. Daraus abgeleitet wurde keine multivariate Untersuchung für die Bedeutung der Insolvenzkommunikation vorgenommen.

#### **4.3.6 Befunde zur erfolgreichen Insolvenzkommunikation bei Fortführung mit Hilfe der Insolvenz**

In dieser Arbeit wurde die Insolvenzkommunikation als strukturierte Kommunikation für die Fortführung des Unternehmens aus Sicht der Insolvenzverwalter durch eine erste empirische Überprüfung untersucht. Das erklärte Ziel war es dabei, den konzeptionellen Ansatz über die „Fortführungskommunikation im Rahmen der Insolvenz“ unter Berücksichtigung des Insolvenzmanagements zu prüfen. Dazu werden die einzelnen Kommunikationsbausteine zunächst statistisch näher betrachtet. In einem zweiten Schritt werden diese dann in Bezug zu ihrem Kommunikationserfolg durch die Ermittlung der Mittelwerte gesetzt. Die verschiedenen Optionen des Insolvenzmanagements wurden dabei implizit in den Kommunikationszielen berücksichtigt. In einem dritten Schritt kommen weitere statistische Analyseverfahren zur Anwendung, die den Kommunikationserfolg näher beschreiben werden.

##### **4.3.6.1 Allgemeine Beschreibung des Kommunikationsverhaltens der Insolvenzverwalter im Insolvenzverfahren für die Fortführung mit Hilfe der Insolvenz**

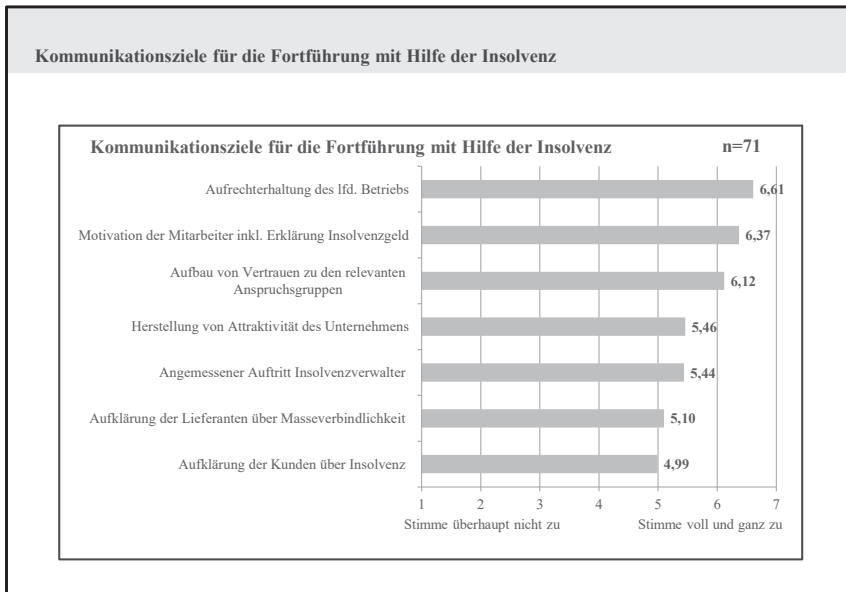
Im Rahmen der hier betriebenen Befragung wurden sieben verschiedene Kommunikationsziele auf einer Skala von 1 bis 7 evaluiert, die für die Fortführung mit Hilfe der

---

<sup>802</sup> inkl. Kolmogorov-Smirnov-/Shapiro-Test vorab zur Klärung der Nicht-Normalverteilung, weshalb kein t-Test bzw. Welch-Test verwendet wurde; vgl. Backhaus/Erichson/Plinke/Weiber, Multivariate Analysemethoden, 15. Auflage, S. 198f.

Insolvenz unter Berücksichtigung der Literatur und der Experteninterviews relevant sein würden.

**Abbildung 46:**



#### Kommunikationsziele für die Fortführung mit Hilfe der Insolvenz

Den höchsten Mittelwert mit 6,61 erhielt das Ziel „Aufrechterhaltung des laufenden Betriebs“, vor „Motivation der Mitarbeiter inkl. Erklärung Insolvenzzgeld“ (6,37) und „Aufbau von Vertrauen zu den relevanten Anspruchsgruppen“ (6,12). Die Aufklärung der Kunden und Lieferanten wird dabei mit 4,99 bzw. 5,10 als „weniger“ wichtig empfunden. Generell waren aber alle Ziele weit davon entfernt, als (sehr) unwichtig zu gelten.

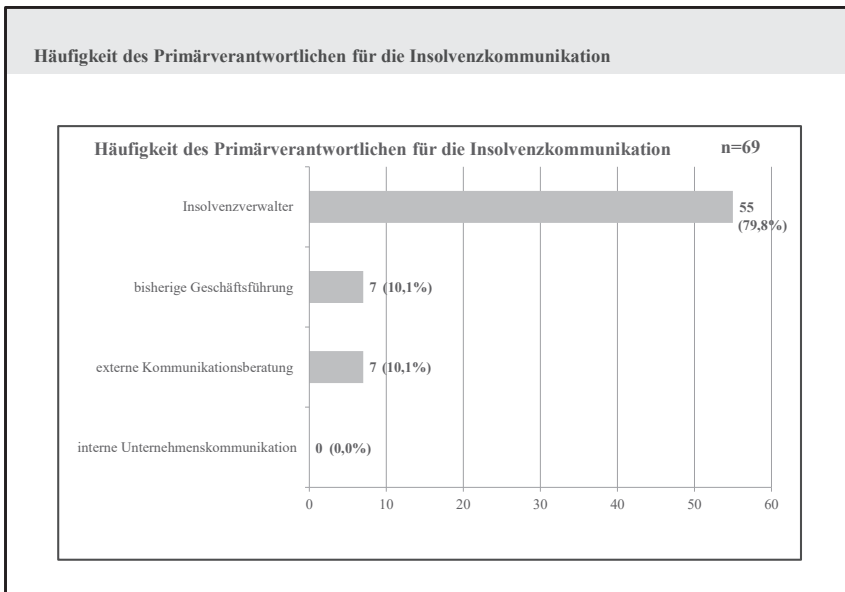
Die geringste Standardabweichung wurde bei dem Ziel „Aufrechterhaltung des laufenden Betriebs“ mit 0,76 erfasst, während die höchste mit 1,67 bei der „Aufklärung der Kunden über Insolvenz“ gemessen wurde. Das zeigt, dass sich die befragten Insolvenzverwalter hinsichtlich des Kommunikationsziels „Aufrechterhaltung des laufenden Betriebs“ überwiegend einig waren. Dagegen herrschte eher „Uneinigkeit“ bei der



„Aufklärung der Kunden über Insolvenz“. Eine mögliche Erklärung dafür könnte die unterschiedliche Wichtigkeit der Anspruchsgruppe „Kunden“ für die Fortführung des Unternehmens mit Hilfe der Insolvenz in den jeweiligen Verfahren gewesen sein.

Aus der Korrelationsmatrix ergab sich darüber hinaus, dass generell ein direkter Zusammenhang zwischen den Kommunikationszielen besteht – insbesondere zwischen „Aufrechterhaltung des laufenden Betriebs“ und „Aufbau von Vertrauen zu den relevanten Anspruchsgruppen“ (0,5599). Das lässt den Schluss zu, dass die Kommunikationsziele im Bündel wichtig für die Fortführung des insolventen Unternehmens sind. Nur das Kommunikationsziel „Aufklärung der Kunden über Insolvenz“ bildet die Ausnahme: Es hängt nur mit dem Ziel „Aufklärung der Lieferanten über Masseverbindlichkeiten“ zusammen (0,3843) – alle anderen Ziele korrelieren nicht signifikant positiv.

**Abbildung 47:**

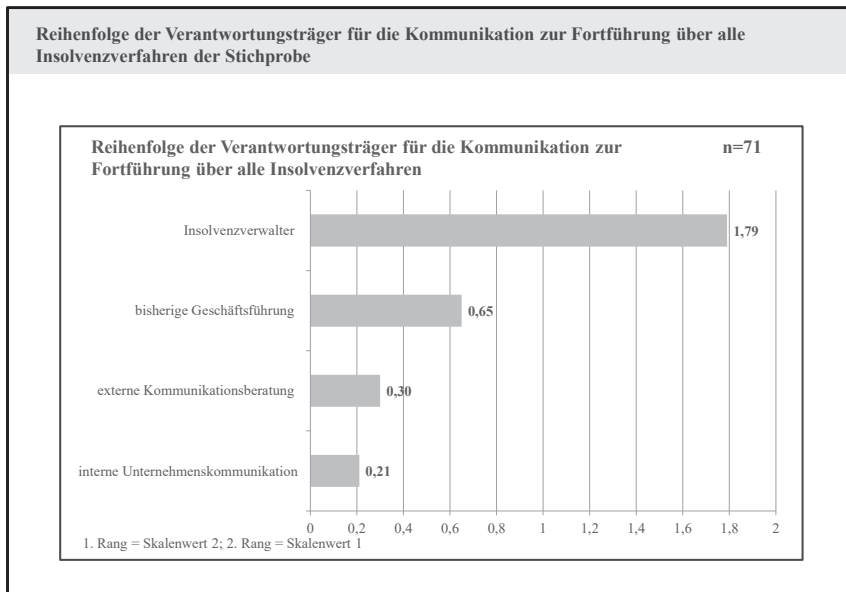


Häufigkeit der Primärverantwortlichen für die Insolvenzkommunikation

Spannend war auch im Zusammenhang mit dieser Arbeit die Frage, wer denn die Hauptverantwortung für die Insolvenzkommunikation übernehmen sollte. Mehr als Dreiviertel der Probanden sahen in den von ihnen betreuten Verfahren die Primärverantwortlichkeit beim Insolvenzverwalter. Eine Minderheit der Befragten sah die Primärverantwortung bei der bisherigen Geschäftsführung oder bei einer externen Kommunikationsberatung (jeweils rund 10%). Kein Insolvenzverwalter wollte die Hauptverantwortung für die Insolvenzkommunikation an die interne Unternehmenskommunikation abgeben.

Durch die Zuordnung von Rängen (1. und 2. Rang) für die Reihenfolge der Verantwortungsträger mit einer Punktevergabe von 2 Punkten (1. Rang) und 1 Punkt (2. Rang) konnte die Reihenfolge für die Verantwortung der Insolvenzkommunikation auch über beide Ränge in den betrachteten Insolvenzverfahren festgelegt werden. Auch hier sahen die Befragten die Insolvenzverwalter mit einem durchschnittlichen Wert von 1,79 (von max. 2,00) deutlich an erster Stelle – gefolgt von der bisherigen Geschäftsführung (0,65). Die externe Kommunikationsberatung und die interne Unternehmenskommunikation spielten in diesem Zusammenhang eine untergeordnete Rolle.

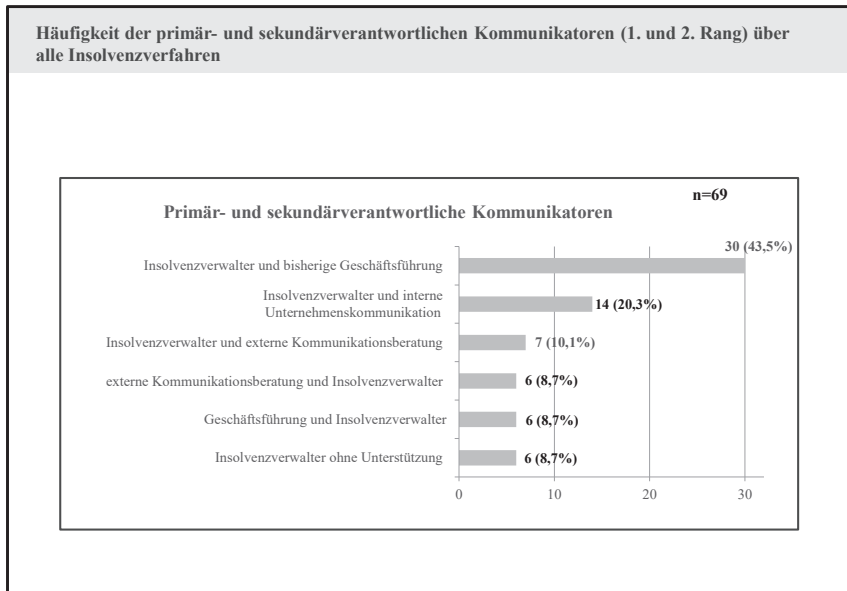
**Abbildung 48:**



### Reihenfolge der Verantwortungsträger für die Insolvenzkommunikation

Um herauszufiltern, welche Kombination von Insolvenzkommunikatoren (Primär- und Sekundärverantwortlicher) unter den Befragten in den jeweiligen Verfahren gegeben war, wurden alle Kombinationsmöglichkeiten der Kommunikatoren im 1. und 2. Rang untersucht (siehe Abbildung 49). Dabei dominierte das Tandem „Insolvenzverwalter und bisherige Geschäftsführung“ mit 43,5% aller hier erfassten Insolvenzverfahren. Daneben war auch oftmals die Kombination „Insolvenzverwalter und interne Unternehmenskommunikation“ (20,3%) in den Insolvenzverfahren existent. Auffällig war, dass in über Zweidrittel der Fälle immer der Insolvenzverwalter der Primärverantwortliche für die Kommunikation war und dann von Partnern unterstützt wurde. Der Fall, dass nur der Insolvenzverwalter als alleiniger Kommunikator auftrat, kam eher selten vor (8,7%).

**Abbildung 49:**



Primär- und sekundärverantwortliche Kommunikatoren über alle Insolvenzverfahren

Im Rahmen der empirischen Befragung wurde auch die Einschätzung der eigenen Erfahrung als Krisenkommunikator erfasst. Danach schätzten die befragten Insolvenzverwalter ihre Kompetenz mit durchschnittlich 5,44 auf der Skala von 1 bis 7 ein. Das spricht insgesamt schon von einer eher hohen Krisenkommunikationserfahrung der Verwalter in den Insolvenzverfahren.

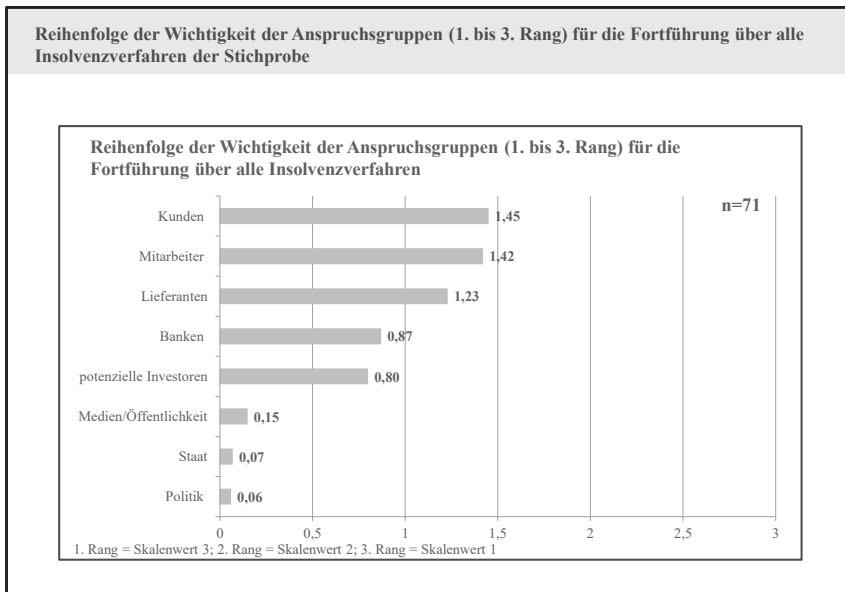
Auffällig ist dabei, dass unabhängig davon, ob die Insolvenzverwalter hohe oder niedrige Erfahrung hatten, die Primärverantwortlichkeit für die Insolvenzkommunikation immer beim Insolvenzverwalter liegen (+ 0,8769 bzw. 0,8195) sollte.<sup>803</sup>

Um die Reihenfolge der Wichtigkeit der Anspruchsgruppen für die Fortführung mit Hilfe der Insolvenz vergleichbar zu machen, wurden die Probanden nach der Reihenfolge der Anspruchsgruppen befragt, mit denen sie mehr als dreimal für die Fortführung des Unternehmens gesprochen haben. Gemäß dem Rang-Punkte-Verfahren wur-

<sup>803</sup> Aufschlussreich ist in diesem Zusammenhang, dass wenn der Insolvenzverwalter sich selbst als erfahrenen Krisenkommunikator einschätzte, eine positive Korrelation zum Kommunikationsziel „Herstellung von Attraktivität des Unternehmens für potenzielle Käufer“ nachzuweisen ist.

den hier für den 1. Rang 3 Punkte, für den 2. Rang 2 Punkte und für den 3. Rang 1 Punkt vergeben. Die Kunden und die Mitarbeiter erreichten dabei über alle Verfahren mit 1,45 bzw. 1,42 die höchsten Werte als wichtigste Anspruchsgruppe für die Fortführung. Staat, Politik und Medien/Öffentlichkeit spielten dagegen als Anspruchsgruppe eine sehr geringe Rolle<sup>804</sup> (siehe Abbildung 50).

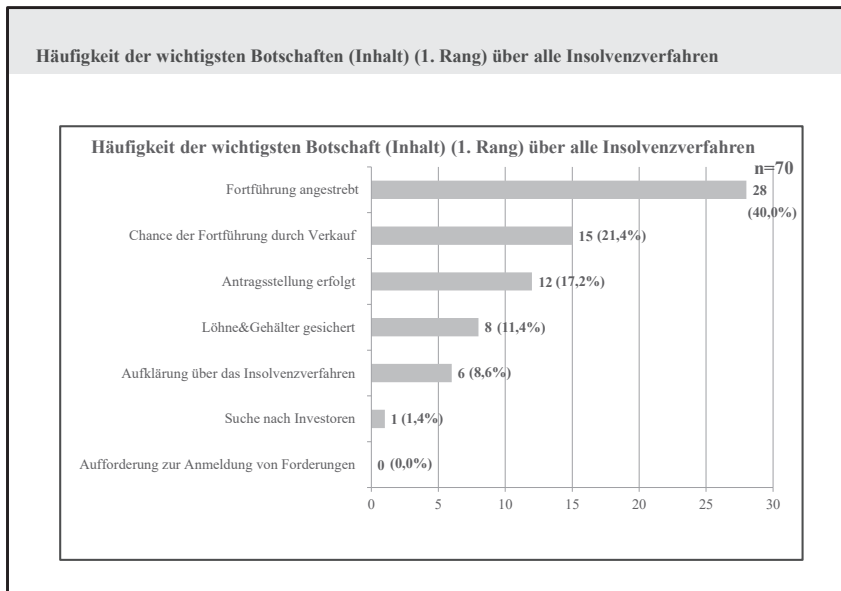
**Abbildung 50:**



Reihenfolge der Wichtigkeit der Anspruchsgruppen für die Fortführung

<sup>804</sup> Aus der Korrelationstabelle ergab sich, dass Politik und Staat als Einheit zu verstehen sind (+ 0,8546).

**Abbildung 51:**



Häufigkeit der wichtigsten Botschaft (Inhalt) über alle Insolvenzverfahren

Die Botschaft wurde nach Inhalt und Tonalität getrennt abgefragt. Unter allen Insolvenzverwaltern wurde die Botschaft (1. Rang) mit dem Inhalt „Fortführung angestrebt“ am häufigsten (40,0%) in den betreuten Verfahren verwendet. Zudem wurde auf die „Chance der Fortführung durch Verkauf von Unternehmensteilen oder Insolvenzplan“ in 21,4% der Insolvenzverfahren zurückgegriffen. Dagegen wurde die „Suche nach Investoren“ nur sehr selten Gegenstand des Inhalts der Botschaft und die „Aufforderung zur Anmeldung von Forderungen“ wurde gar kein inhaltliches Thema der Insolvenzkommunikation (siehe Abbildung 51).

Mit Bezug zur Korrelation konnte nachgewiesen werden, dass wenn Kunden die wichtigste Anspruchsgruppe für die Fortführung waren, die Botschaft „Antragsstellung erfolgt“ mit dieser Gruppe positiv korreliert (0,3048). Auch die Botschaft „Chance auf Fortführung durch Verkauf von Unternehmensteilen oder Insolvenzplan“ ist dann erfolgsversprechend, wenn die Medien oder der Staat die wichtigste Anspruchsgruppe für die Fortführung des Unternehmens mit Hilfe der Insolvenz sind. Dies erscheint

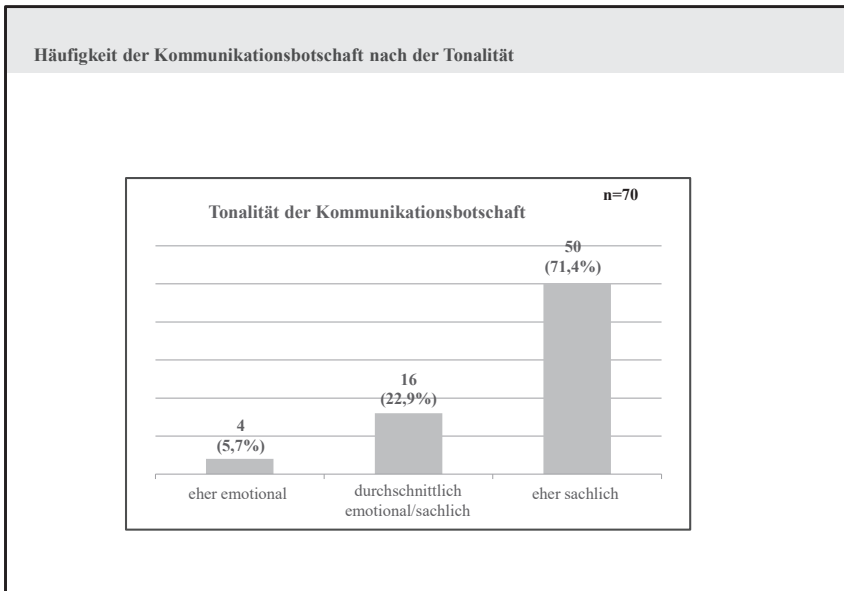
durchaus für die Praxis relevant, wenn man an die negative Presse im Insolvenzfall TelDaFax denkt. In diesem Fall wurde der Presse diese Botschaft zwar zunächst gesendet, diese erwies sich aber kurze Zeit später als haltlos, da ein Verkauf unmöglich war. Grund dafür war, dass die TelDaFax-Kunden nicht an das Unternehmen gebunden waren und aufgrund der rechtlichen Lage bei Insolvenz an die jeweiligen Energiegrundversorger zurückfielen. Parallel dazu ist die Botschaft vermutlich auch für den Staat zielführend, wenn beispielsweise Unterstützungszahlungen benötigt werden.

In Hinblick auf die Tonalität der Kommunikationsbotschaft haben sich die befragten Insolvenzverwalter mit über 70% für eine eher sachliche Kommunikation entschieden. Die emotionale Tonalität erreichte nur rund 6% und die durchschnittliche Zusammensetzung aus sachlichen und emotionalen Elementen hatte einen Anteil von 22,9% an allen Insolvenzverfahren (siehe Abbildung 53).

Aus der Korrelationsbetrachtung ging darüber hinaus hervor, dass vor allem die Mitarbeiter emotional und nicht sachlich ( $-0,2786$ ) angesprochen werden müssen, was durchaus im Rahmen des Möglichen ist, wenn diese zur Unterstützung der Fortführung – analog zu den konzeptionellen Überlegungen – gewonnen werden sollen.

Überraschenderweise ließ sich keine signifikante Korrelation zwischen dem Inhalt und der Tonalität herstellen, die als Erklärung für die Inhalte der Botschaft hilfreich gewesen wäre.

**Abbildung 52:**

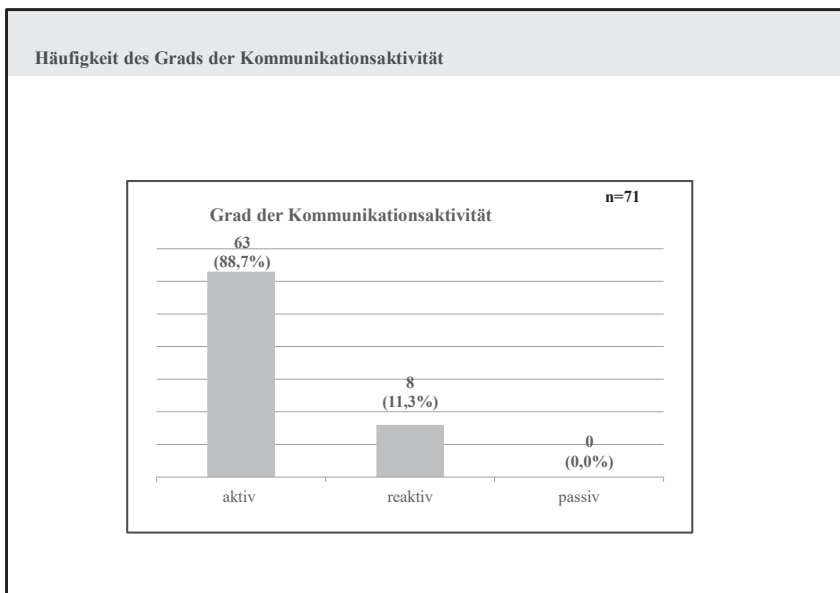


#### Häufigkeit der Tonalität der Kommunikationsbotschaft

Beim Grad der Kommunikationsaktivität für die Fortführung mit Hilfe der Insolvenz haben die Insolvenzverwalter in der Mehrzahl anteilig eine aktive Kommunikationsaktivität gewählt (88,7%). Reaktiv wurde über alle Kommunikationsaktivitäten mit einem Anteil von 11,3% an den Verfahren reagiert und passives Kommunikationsverhalten wurde gar nicht eingesetzt (siehe Abbildung 53). Interessant wäre in diesem Zusammenhang, ob der Grad der Kommunikationsaktivität mit der Verantwortung für die Kommunikation in Verbindung steht.



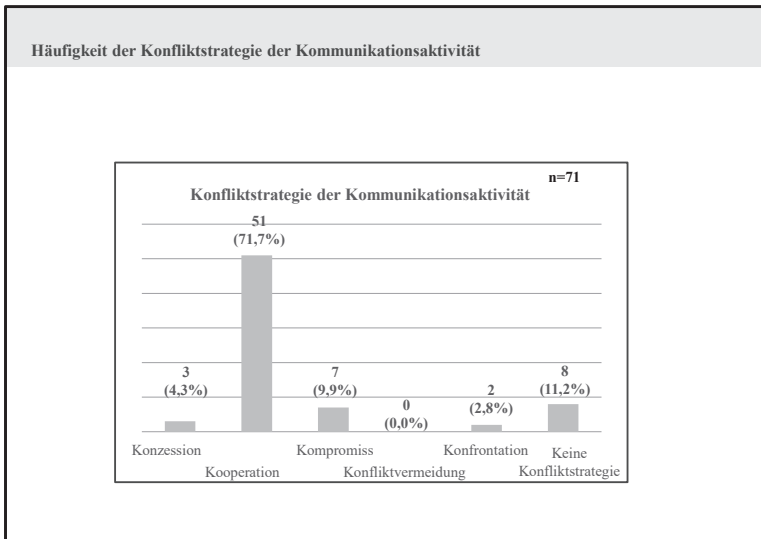
**Abbildung 53:**



Häufigkeit des Grads der Kommunikationsaktivität

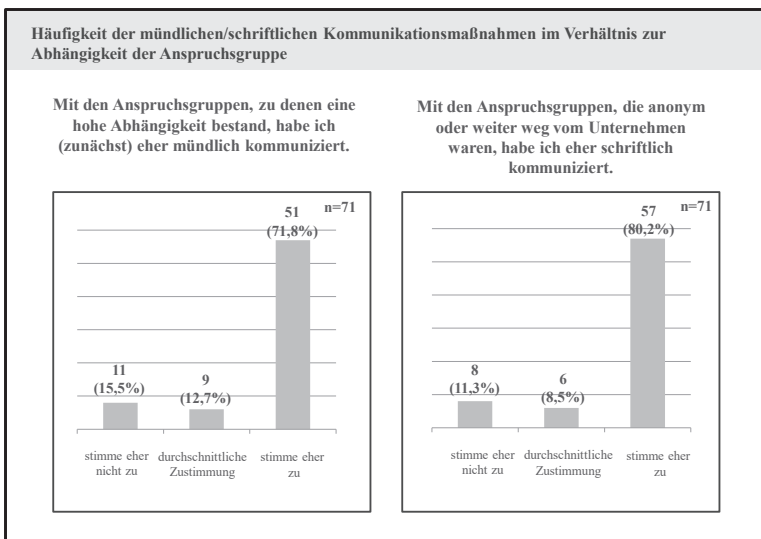
Mit Blick auf die Konfliktstrategie, die durch die Kommunikationsaktivität im Verfahren verfolgt wurde, war der Anteil der Kooperation mit fast 72% am höchsten. Konfliktvermeidung und Konfrontation waren dagegen sehr selten vertreten. Immerhin 11,2% der Insolvenzverwalter hatten gar keine Konfliktstrategie im Rahmen ihrer Kommunikationsaktivität.

**Abbildung 54:**



Häufigkeit der Konfliktstrategie der Kommunikationsaktivität

**Abbildung 55:**



Häufigkeit der mündlichen/schriftlichen Kommunikationsmaßnahmen im Verhältnis zur Abhängigkeit der Anspruchsgruppen

Aus den konzeptionellen Überlegungen wurde abgeleitet, dass mit Anspruchsgruppen, zu denen eine hohe Abhängigkeit besteht, eher mündlich kommuniziert werden sollte. Dies sahen mit über 70% auch die befragten Insolvenzverwalter so. Dagegen sollten Anspruchsgruppen, die anonym oder weiter weg vom Unternehmen waren, eher schriftlich kontaktiert werden. Hierfür lag die Zustimmung unter den Insolvenzverwaltern sogar bei über 80%, wie Abbildung 56 zeigt.<sup>805</sup>

Bei Durchsicht der Korrelation stach hervor, dass die Banken bzw. potenziellen Investoren als wichtigste Anspruchsgruppe für die Fortführung des Unternehmens, zu denen eine hohe Abhängigkeit besteht, gerade keine mündlichen Kommunikationsmaßnahmen wünschen (- 0,2377 bzw. - 0,2524). Das ist insofern erklärbar, dass diese Anspruchsgruppen in der Regel schriftliche Nachweise für ihr Geschäftsgebaren benötigen und daher schriftliche Kommunikationsmaßnahmen im Vordergrund stehen. Gleichzeitig ergibt sich eine signifikant negative Korrelation (- 0,2353) zwischen den schriftlichen Kommunikationsmaßnahmen und einer emotionalen Tonalität der Botschaft: Daraus kann geschlossen werden, dass bei schriftlichen Kommunikationsmaßnahmen keine Emotionalität erzeugt werden sollte. Dies scheint angesichts der hohen Sachlichkeit in der schriftlichen juristischen Kommunikation nur konsequent.

Bei den mündlichen Kommunikationsinstrumenten gaben die Befragten an, dass in erster Linie die Betriebsversammlung mit 42,0% die höchste Relevanz aller mündlichen Instrumente für die Fortführung des insolventen Unternehmens in ihren Verfahren hatte. Dahinter folgten persönliche Gespräche (26,1%) oder Gespräche am Telefon (17,4%). Pressekonferenzen und Gläubigerversammlungen spielten dagegen eine untergeordnete Rolle bzw. gar keine Rolle als mündliche Kommunikationsinstrumente in ihren Verfahren (siehe Abbildung 52). Bei Berücksichtigung der Korrelationen ergab sich, dass bei Betriebsversammlungen gerade nicht sachlich kommuniziert werden sollte (- 0,3239). Das ergibt dann Sinn, wenn man die Emotionalität einer Betriebsversammlung in einem insolventen Unternehmen mit in die Betrachtung einfließen lässt. Für die Pressemitteilung stellte sich heraus, dass die Probanden der Meinung waren, dass dafür eine externe Kommunikationsberatung beauftragt werden sollte (0,3202).

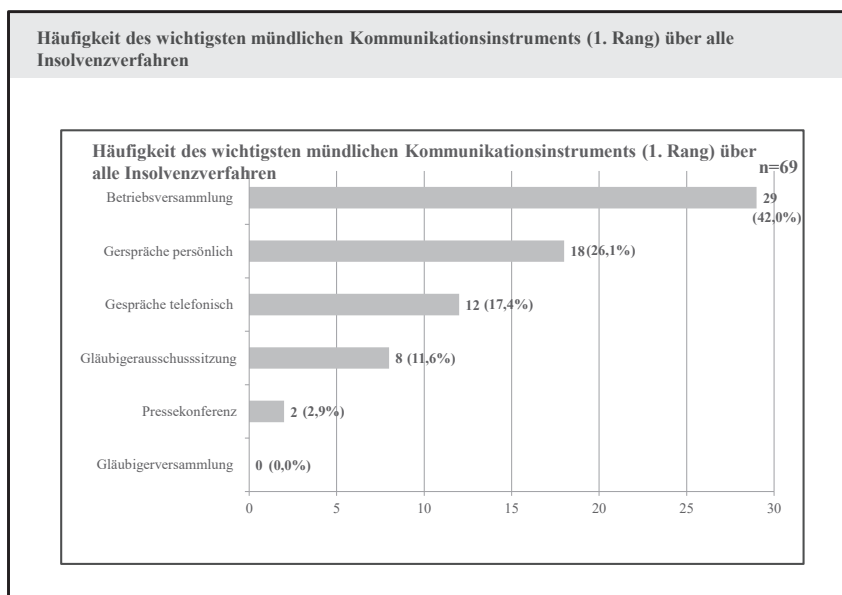
---

<sup>805</sup> Beide Aussagen wurden durch die hohe positive Korrelation von 0,3278 in ihrer jeweiligen Unterschiedlichkeit bestätigt.

Im Zusammenhang mit einer geringen Erfahrung der Insolvenzverwalter als Krisenkommunikator ist dies nur folgerichtig.

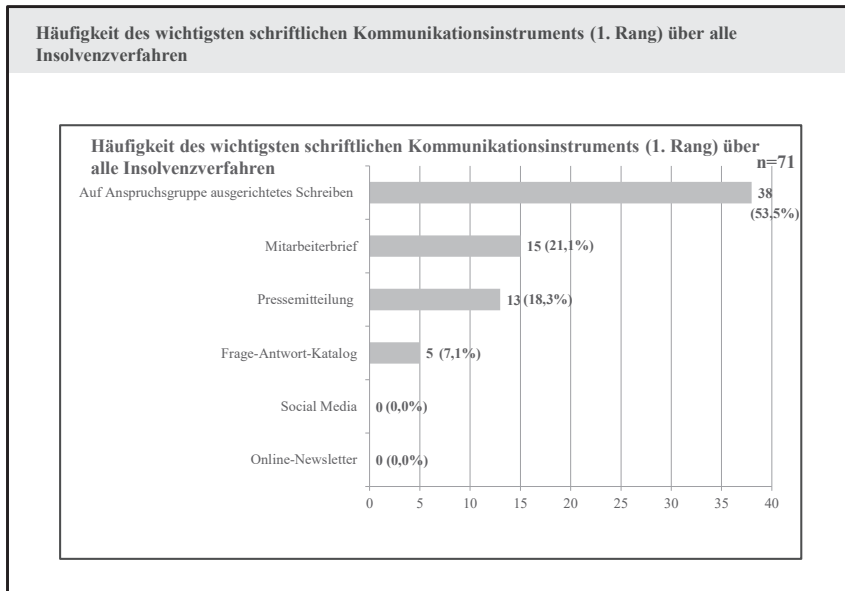
Das häufigste schriftliche Kommunikationsinstrument war für die Insolvenzverwalter mit über 50% aller Instrumente das auf die jeweilige Anspruchsgruppe ausgerichtete Anschreiben. „Moderne“ Online-Kommunikationsinstrumente wie Social Media fanden bei den Probanden über alle Insolvenzverfahren dagegen keinerlei Verwendung (siehe Abbildung 57). Das ist insofern interessant, dass im täglichen Leben vieler Mitglieder der Anspruchsgruppen Mitarbeiter oder Kunden die sozialen Medien eine oftmals hohe Bedeutung einnehmen. Bei Beachtung der Korrelation zu dieser Art von Kommunikationsinstrument stach hervor, dass für die erfahrenen Krisenkommunikatoren unter den Insolvenzverwaltern, die zudem das Kommunikationsziel „Angemessener Auftritt des Insolvenzverwalters“ verfolgen, der Frage-Antwort-Katalog eher kontraproduktiv (- 0,2741) ist.

**Abbildung 56:**



Häufigkeit der wichtigsten mündlichen Kommunikationsinstrumente

**Abbildung 57:**



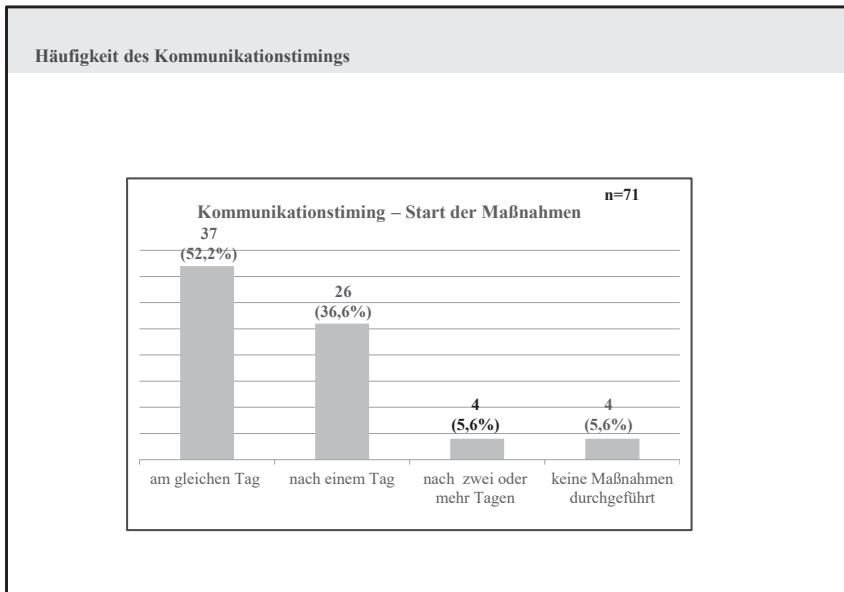
#### Häufigkeit der wichtigsten schriftlichen Kommunikationsinstrumente

Zwischen den beiden Arten von Kommunikationsinstrumenten konnte eine positive Korrelation (0,236) zwischen der Pressekonferenz und der Pressemitteilung berechnet werden. Daraus folgt, dass im Falle der Abhaltung einer Pressekonferenz auch eine Pressemitteilung durch die Kommunikationsverantwortlichen herausgegeben wurde. Bemerkenswert ist parallel dazu, dass der Mitarbeiterbrief negativ mit der Pressemitteilung korreliert. Das spiegelt genau das Spannungsfeld zwischen Information der Mitarbeiter und Information der Öffentlichkeit wider, bei der der zeitliche Aspekt der Kommunikation von innen nach außen so besonders wichtig ist. Dagegen weisen der Mitarbeiterbrief und die Betriebsversammlung eine positive Korrelation auf, was die Wichtigkeit der schriftlichen Darstellung der in der Betriebsversammlung mündlich formulierten Inhalte in einem Mitarbeiterbrief untermauert.

Schließlich wurde bei der Erhebung auch das Kommunikationstiming untersucht. Über die Hälfte der Insolvenzverwalter hatte noch am gleichen Tag Kommunikationsmaß-

nahmen zu Beginn des Insolvenzverfahrens ergriffen und weitere 36,6% begannen mit den Maßnahmen nach einem Tag.

**Abbildung 58:**



Häufigkeit des Kommunikationstimings für den Start der Kommunikationsmaßnahmen

#### **4.3.6.2 Allgemeine Beschreibung der wesentlichen Bausteine der Kommunikationsstrategie für den Kommunikationserfolg bei der Fortführung mit Hilfe der Insolvenz**

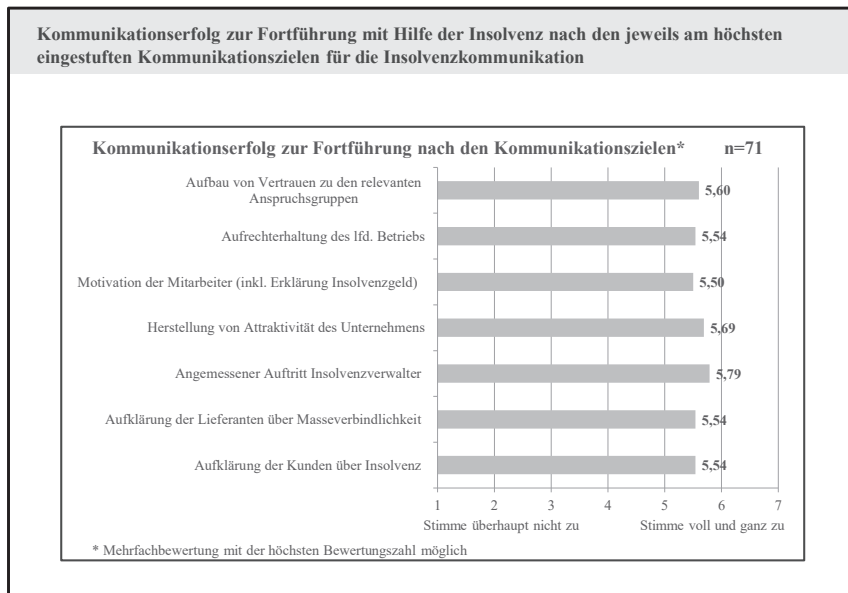
Am Ende des zweiten Teils des Fragebogens waren die Probanden aufgerufen, den Kommunikationserfolg für die jeweils von ihnen berücksichtigten Verfahren auf einer Likert-Skala von 1 bis 7 zu bewerten. Daraus wurden die Mittelwerte des Kommunikationserfolgs berechnet und in Bezug zu den Bausteinen der Kommunikationsstrategie gesetzt.

Im Folgenden wird nun der Kommunikationserfolg in Abhängigkeit des jeweiligen Bausteins der Kommunikationsstrategie für die Insolvenz aus der Sicht aller Insol-

venzverwalter dargelegt. Die Bestrebung ist dabei, die jeweils erfolgreichsten Ausprägungen der einzelnen Bausteine der Kommunikationsstrategie zu identifizieren.

Bei der Inbezugsetzung der verschiedenen Kommunikationsziele<sup>806</sup> ergab sich der höchste Kommunikationserfolg bei dem Ziel „angemessener Auftritt des Insolvenzverwalters“ mit einem Wert von 5,79. Ein ebenfalls hoher Kommunikationserfolg trat auf bei der „Herstellung von Attraktivität des Unternehmens für potenzielle Käufer“ mit 5,69. Dagegen war das Kommunikationsziel „Motivation der Mitarbeiter inkl. Erklärung Insolvenzgeld“ mit 5,50 im Sinne des Kommunikationserfolgs eher weniger zielführend. Insgesamt lag der Kommunikationserfolg in Abhängigkeit der jeweiligen Kommunikationsziele aber dicht beieinander (siehe Abbildung 59).

**Abbildung 59:**



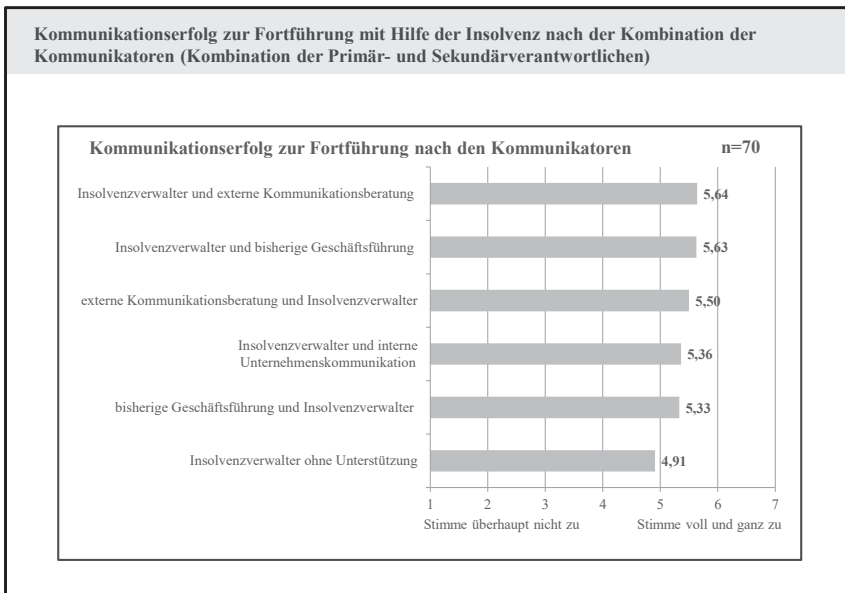
Kommunikationserfolg nach den jeweils am höchsten eingestuften Kommunikationszielen

<sup>806</sup> Um die Kommunikationsziele vergleichbar zu machen, wurden für die Auswertung alle Einschätzungen der Kommunikationsziele mit einem Wert von 7 auf der Likert-Skala ins Verhältnis zum Kommunikationserfolg gesetzt.

Mit Bezug auf die Kommunikatoren – Primär- und Sekundärverantwortlicher – wurden verschiedene Kombinationen von handelnden Akteuren durch die Befragung erhoben (Abbildung 61). Der höchste Kommunikationserfolg mit einem Wert von 5,64 ergab sich für das Paar „Insolvenzverwalter und externe Kommunikationsberatung“, dicht gefolgt von der Kombination „Insolvenzverwalter und bisherige Geschäftsführung“ (5,63). Während die Kombination aus Insolvenzverwalter und bisherige Geschäftsführung am häufigsten von den Probanden angeführt wurde, war die Kombination Insolvenzverwalter und externe Kommunikationsberatung bisher eher selten kennzeichnend für die Rolle des Kommunikators im Tandem.

Mit einem Wert von 4,91 war der Kommunikationserfolg des Insolvenzverwalters ohne Unterstützung am geringsten. Daraus lässt sich ableiten, dass die Insolvenzverwalter generell gut daran tun, sich einen weiteren Partner (intern oder extern) für die Krisenkommunikation berücksichtigen.

**Abbildung 60:**

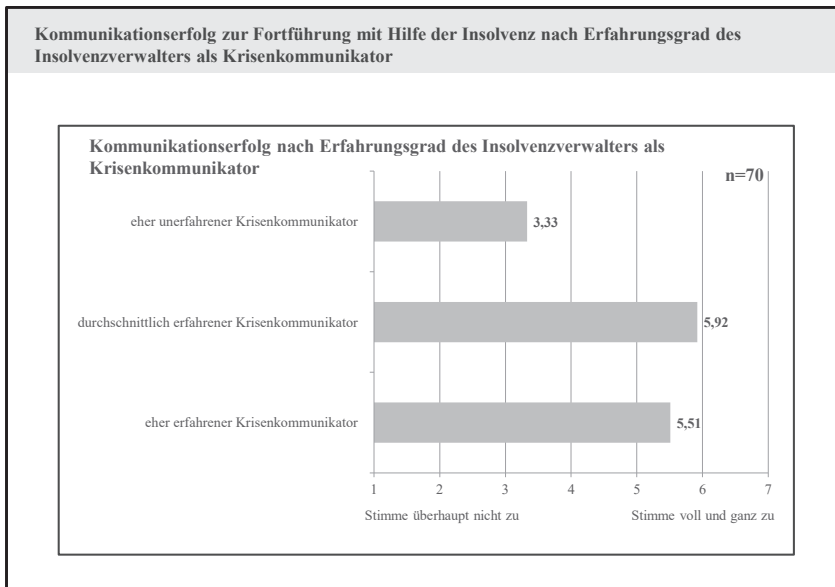


Kommunikationserfolg nach der Kombination der Kommunikatoren (Primär- und Sekundärverantwortliche)



Bei der Erfahrung der Insolvenzverwalter mit Krisenkommunikation zeichnete sich – wie in Abbildung 61 dargestellt – der höchste Kommunikationserfolg für die Fortführung bei den durchschnittlich erfahrenen Insolvenzverwaltern mit einem Wert von 5,92 ab. Die eher unerfahrenen Krisenkommunikatoren weisen umgekehrt auch den geringsten Kommunikationserfolg mit 3,33 auf.

**Abbildung 61:**

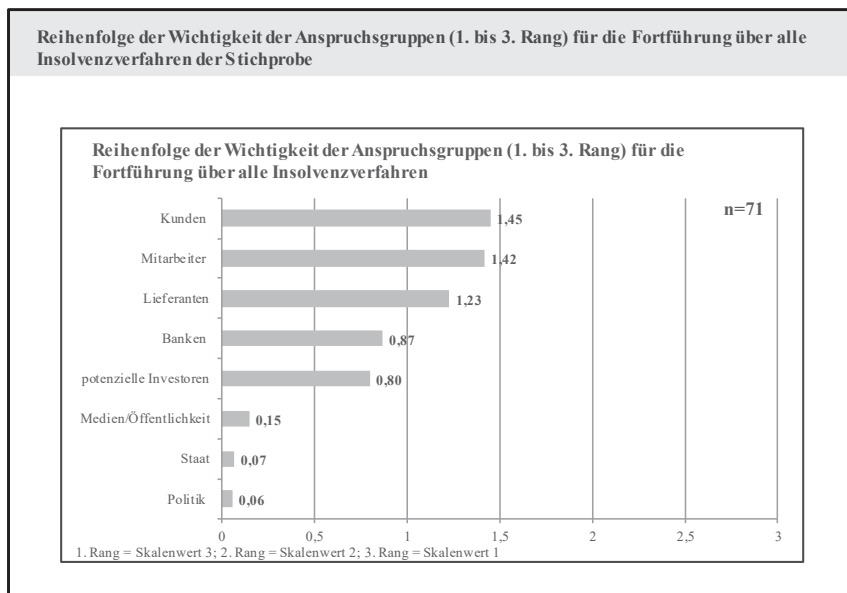


Kommunikationserfolg nach der Erfahrung des Insolvenzverwalters als Krisenkommunikator

Der erfolgversprechendste Inhalt der Botschaft wurde in Hinblick auf den Kommunikationserfolg mit einem Wert von 6,00 bei der „Suche nach Investoren“ ermittelt. Anlässlich der geringen Anzahl von Nennungen dieses Inhalts wird das Ergebnis für diese Arbeit jedoch nicht als repräsentativ angesehen. Parallel dazu war aber auch der Inhalt „Löhne&Gehälter gesichert“ mit 5,93 sehr erfolgversprechend für die Insolvenzkommunikation zur Fortführung des Unternehmens. Dies steht im Widerspruch zu den am häufigsten genannten Inhalte „Fortführung angestrebt“ und „Chance der Fortführung durch Verkauf von Unternehmensteilen oder Insolvenzplan“, die mit einem Wert von

5,60 bzw. 5,50 hinsichtlich des Kommunikationserfolgs bewertet wurden. Am wenigsten Kommunikationserfolg wurde durch die Probanden dem Inhalt „Antragsstellung erfolgt“ bescheinigt. Dies wurde durch die Betrachtung der Korrelation mit Bezug zum Kommunikationserfolg mit  $-0,3083$  zur Gewinnung der relevanten Anspruchsgruppen und  $-0,3364$  für die Neutralisierung des Widerstands bestätigt. Der Gesamtkommunikationserfolg korrelierte negativ mit  $-0,3735$ .

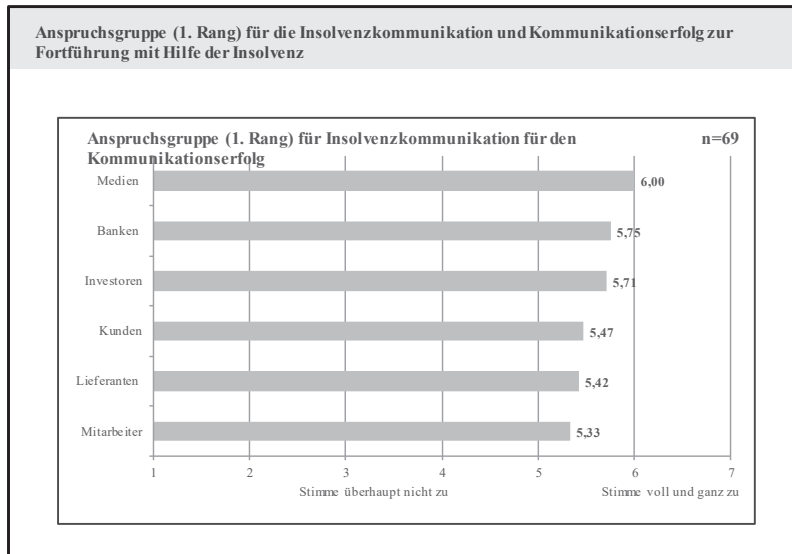
**Abbildung 62:**



Kommunikationserfolg nach der Reihenfolge der Wichtigkeit der Anspruchsgruppe

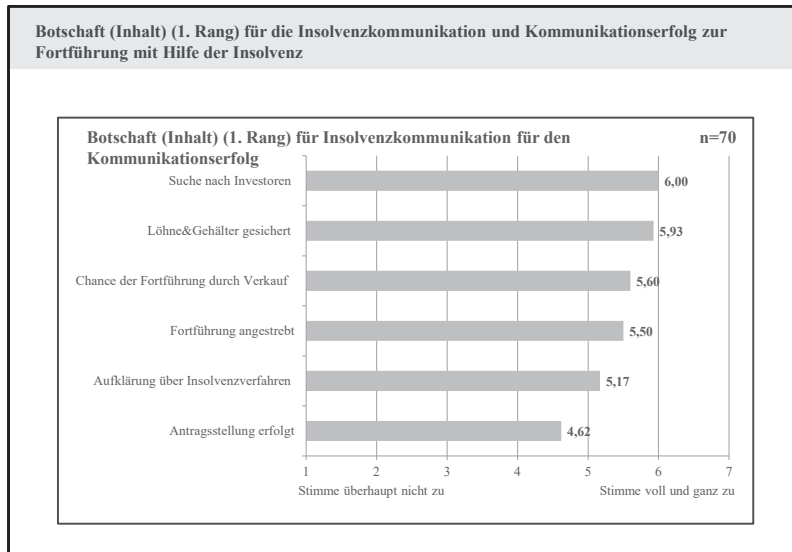
Bei der Reihenfolge der wichtigsten Anspruchsgruppe lagen die Kunden und Mitarbeiter über alle Insolvenzverfahren hinweg eng beieinander. Dahinter folgten die Lieferanten und mit einigem Abstand die Banken. Bezogen auf den Kommunikationserfolg ergab sich – Medien werden hier als Ausreißer mit  $n=1$  angesehen, dass der Kommunikationserfolg bei Banken und potenziellen Investoren mit  $5,75$  bzw.  $5,71$  am höchsten war. Für die Anspruchsgruppen Mitarbeiter war er dagegen mit  $5,33$  am niedrigsten.

**Abbildung 63:**



Kommunikationserfolg nach der wichtigsten Anspruchsgruppe

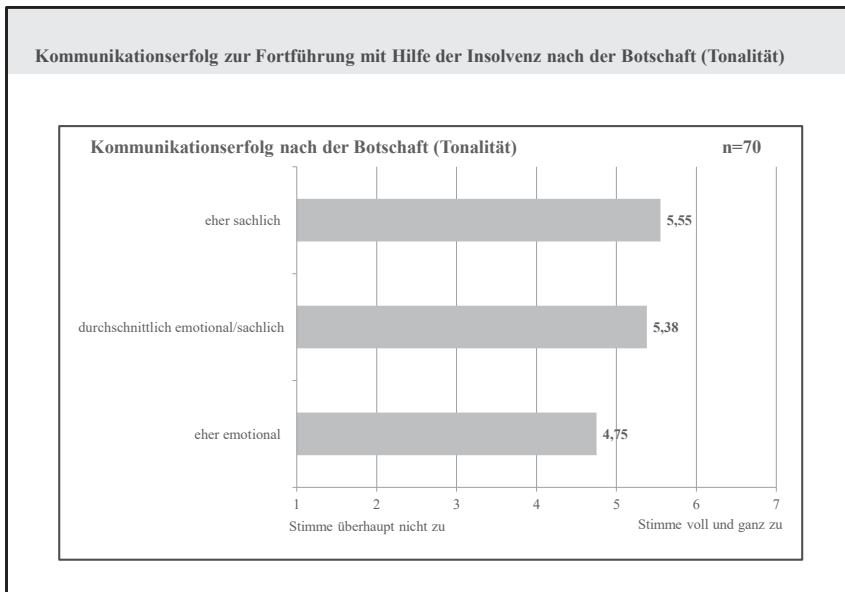
**Abbildung 64:**



Kommunikationserfolg nach der Botschaft (Inhalt)

Neben dem Inhalt wurde auch die Tonalität der Botschaft durch die Befragung erfasst und es lässt sich konstatieren, dass aus Sicht des Insolvenzverwalters eine eher sachliche Tonalität den höchsten Kommunikationserfolg generiert (5,55). Eine eher emotionale Kommunikation führt nach Auswertung der Daten eher zu einem geringeren Kommunikationserfolg (4,75) – siehe Abbildung 65.

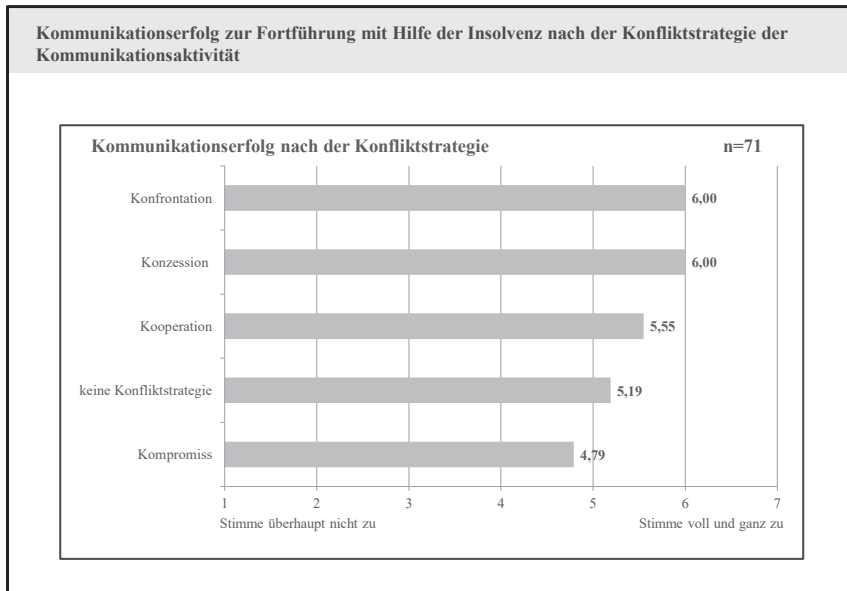
**Abbildung 65:**



Kommunikationserfolg nach der Botschaft (Tonalität)

Für die Konfliktstrategie wurden fünf verschiedene Strategien zuzüglich der Strategie „keine Konfliktstrategie“ durch die Befragung erfasst. Zwar scheint die Konfrontation und die Konzession einen größeren Kommunikationserfolg zu versprechen, aufgrund der geringen Nennungen der Probanden wird hier jedoch eher von Ausreißern ausgegangen. Daher scheint die Kooperation am erfolgversprechendsten für die Fortführung mit Hilfe der Insolvenz. Die Konfliktstrategie „Kompromiss“ ist in diesem Zusammenhang eher weniger zielführend.

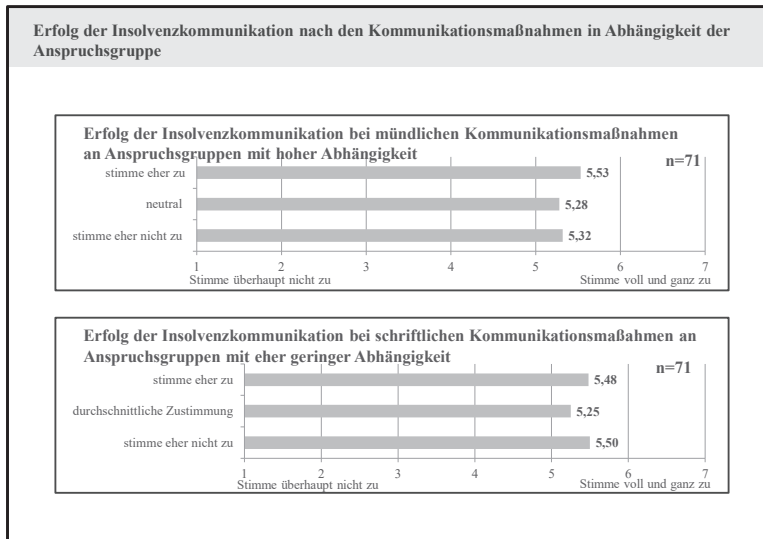
**Abbildung 66:**



### Kommunikationserfolg nach der Konfliktstrategie

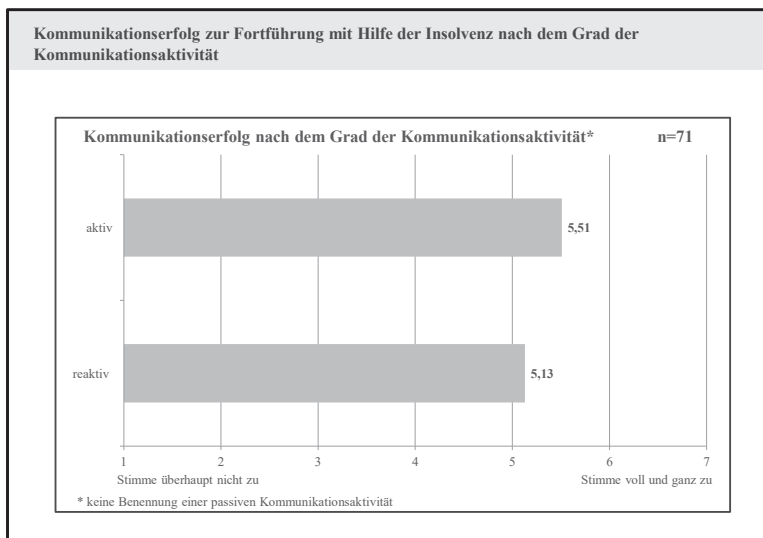
In der Konzeption wurde die Frage aufgeworfen, inwiefern mündliche und schriftliche Kommunikationsmaßnahmen in Abhängigkeit der Anspruchsgruppe für die Fortführung mit Hilfe der Insolvenz sinnvoll sind (Abbildung 67). Die Probanden, die der Meinung waren, dass mündliche Kommunikationsmaßnahmen an Anspruchsgruppen mit hoher Abhängigkeit zu erfolgen haben, konnten auch den höchsten Kommunikationserfolg verzeichnen (5,53). Bei den schriftlichen Kommunikationsmaßnahmen an Anspruchsgruppen mit eher geringer Abhängigkeit war der Kommunikationserfolg derjenigen höher, die der dazugehörigen Aussage nicht zustimmen wollten (5,50 gegenüber 5,48). Durch den geringen Abstand zwischen den Standpunkten kann dieser Baustein nicht hinreichend für eine Erklärung des Kommunikationserfolgs herangezogen werden.

**Abbildung 67:**



Kommunikationserfolg nach Art der Kommunikationsmaßnahme und der Abhängigkeit der Anspruchsgruppe

**Abbildung 68:**

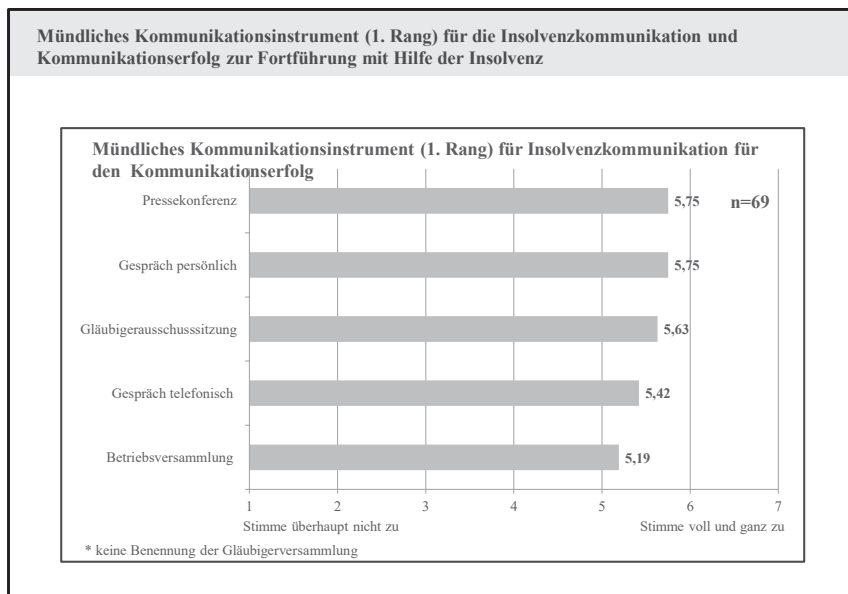


Kommunikationserfolg nach dem Grad der Kommunikationsaktivität

Beim Grad der Kommunikationsaktivität ergab sich aus den Antworten der hier befragten Insolvenzverwalter (Abbildung 68), dass eine aktive Kommunikationsaktivität am erfolgversprechendsten ist. Interessanterweise sah keiner der Probanden einen Mehrwert in der passiven Kommunikationsaktivität (=Schweigen), weshalb als Folge kein Kommunikationserfolg gemessen werden konnte.

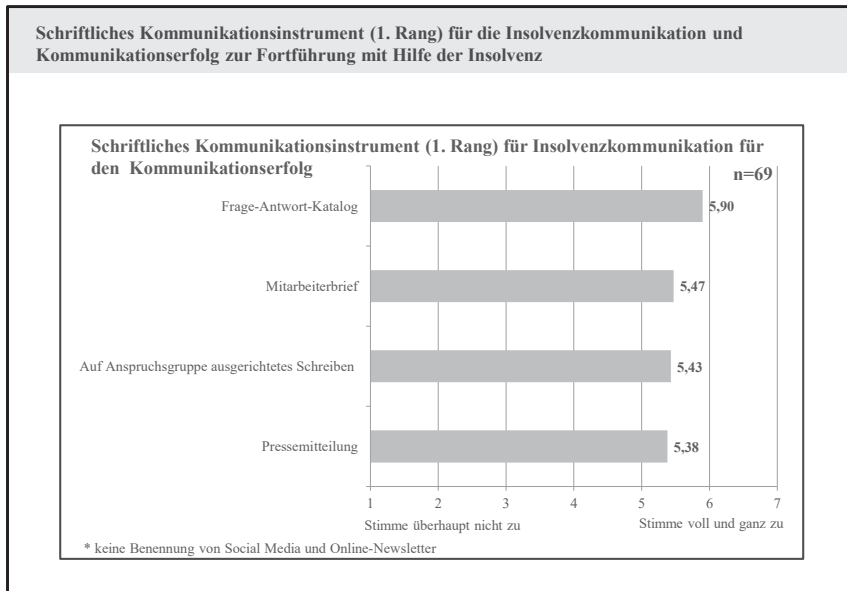
Wie in Abbildung 69 dargestellt, war die Pressekonferenz gemeinsam mit dem persönlichen Gespräch mit der wichtigsten Anspruchsgruppe in Hinblick auf den Kommunikationserfolg am zielführendsten. Da nur wenige Teilnehmer die Pressekonferenz als wichtigstes mündliches Kommunikationsinstrument benannten, erscheint der Wert von 5,75 noch nicht valide. Die oft benannte Betriebsversammlung hat in den Augen der Insolvenzverwalter aber eher weniger zum Kommunikationserfolg für die Fortführung des insolventen Unternehmens beizutragen.

**Abbildung 69:**



Kommunikationserfolg nach mündlichen Kommunikationsinstrumenten

**Abbildung 70:**



### Kommunikationserfolg nach schriftlichen Kommunikationsinstrumenten

Bei den schriftlichen Kommunikationsinstrumenten verspricht der Frage-Antwort-Katalog (FAQ) den größten Kommunikationserfolg für die Fortführung mit Hilfe der Insolvenz. Alle anderen Kommunikationsinstrumente schneiden deutlich schlechter ab – siehe Abbildung 70.

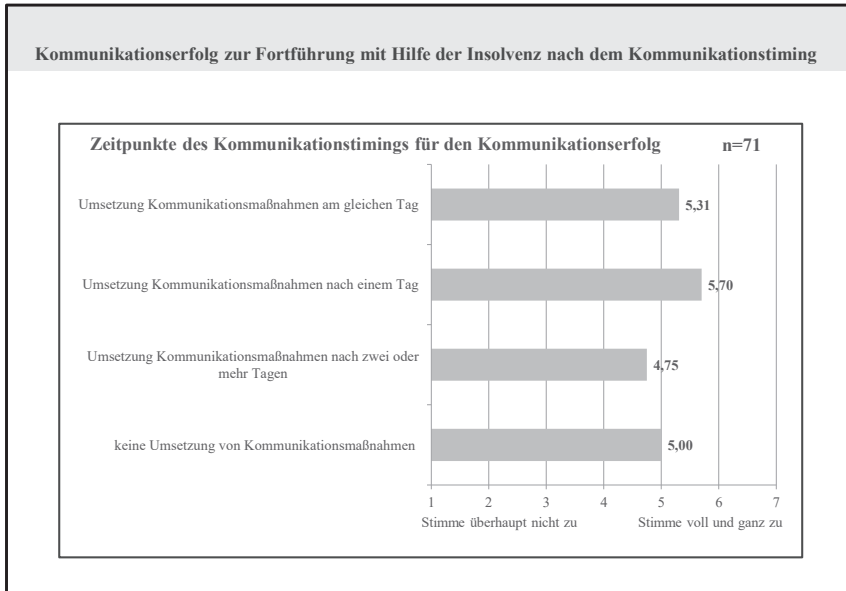
Das ist insofern überraschend, da das oft benannte Anschreiben je Anspruchsgruppe nicht zum höchsten Kommunikationserfolg geführt hat. Ein möglicher Grund mag darin liegen, dass die Anschreiben nicht in erster Linie an die für die Fortführung relevanten Anspruchsgruppen gerichtet wurden.

Final wurde der Kommunikationserfolg nach dem Zeitpunkt des Beginns von Kommunikationsmaßnahmen untersucht. Dabei ergab sich, dass der Kommunikationserfolg dann besonders hoch ist, wenn nach einem Tag nach der Ernennung zum Insolvenzverwalter mit den Kommunikationsmaßnahmen begonnen wird. Mit zunehmender Dauer lässt der Kommunikationserfolg auch merklich nach – wie in Abbildung 71 ersichtlich.



Zu selbigem Ergebnis kommt auch die Analyse der Korrelation: Je früher die Kommunikation nach der Bestellung des Insolvenzverwalters beginnt, umso höher der Kommunikationserfolg für die Fortführung des Unternehmens mit Hilfe der Insolvenz.

**Abbildung 71:**



Kommunikationserfolg nach den Zeitpunkten des Kommunikationstimings

#### **4.3.6.3 Spezifische Beschreibung der wesentlichen Bausteine der Kommunikationsstrategie für den Kommunikationserfolg bei der Fortführung mit Hilfe der Insolvenz**

Für die Prüfung der internen Konsistenz des Multi-Item-Konstrukts mit zwei Items für den Kommunikationserfolg wurde eine explorative Faktorenanalyse unter Verwendung von Haupt-Achsen-Analysen (PAF) verwendet.<sup>807</sup> Für die weitere Analyse wurde

<sup>807</sup> vgl. Castello/Osborne, Best practices in exploratory factor analysis: Four recommendations for getting the most from your analysis.

dann sowohl die extrahierte Kommunalität<sup>808</sup> als auch das Kaiser-Guttman-Kriterium<sup>809</sup> eingesetzt.

Die externe Kommunalität lag mit 0,494 deutlich über dem geforderten Wert von 0,3<sup>810</sup> und mit Hilfe des Kaiser-Guttman-Kriteriums ließen sich die zwei Items unter einem Faktor zusammenfassen (siehe Anhang F).

Auf Basis einer Kommunikationsstrategie für die Insolvenz wurden verschiedene Bausteine im konzeptionellen Teil beschrieben. Bei der Untersuchung der einzelnen Bausteine kamen statistische Analyseverfahren wie Spearman-Korrelationen und Mann-Whitney-U-Test zum Einsatz. Nur für die Inhalte „Antragstellung erfolgt“ und „Chance der Fortführung durch Verkauf von Unternehmensteilen oder Insolvenzplan“ als Botschaft ergab sich eine signifikante Korrelation. Daraus folgt, dass je unwichtiger die Botschaft „Antragstellung erfolgt“ eingestuft wird, umso höher wird der Kommunikationserfolg eingeschätzt. Je höher die Botschaft „Chance der Fortführung durch Verkauf von Unternehmensteilen oder Insolvenzplan“ bewertet wurde, umso höher war auch der Kommunikationserfolg (siehe Anhang L).

Daneben wurde auch die Korrelation der abhängigen Variablen „Bedeutung der Insolvenzkommunikation als strukturierte Kommunikation“ und „Erfolg der Kommunikation im Insolvenzverfahren nach Anmeldung“ mit Hilfe der parametrischen Pearson-Korrelation<sup>811</sup> näher betrachtet. Es konnte eine hochsignifikante, schwach-positive Korrelation von 0,338 festgestellt werden. Daraus lässt sich folgern, dass je höher die Bedeutung der Insolvenzkommunikation eingestuft wird, umso höherwertiger sahen die Insolvenzverwalter auch den Kommunikationserfolg an.

Im Rahmen der multivariaten Untersuchungen (siehe Anhang L) wurde einerseits die signifikante unabhängige Variable „Botschaft (Inhalt)“ und andererseits die „Bedeutung der Insolvenzkommunikation“, die positiv mit dem Kommunikationserfolg korreliert, als unabhängige Variable im hier betrachteten Modell berücksichtigt. Es konnte ein korrigiertes Bestimmtheitsmaß von 0,110 festgestellt werden, wodurch sich ein

---

<sup>808</sup> vgl. hierzu und im Folgenden Backhaus/Erichson/Plinke/Weiber, *Multivariate Analysemethoden*, 15. Auflage, S. 410f;

<sup>809</sup> vgl. hierzu und im Folgenden Backhaus/Erichson/Plinke/Weiber, *Multivariate Analysemethoden*, 15. Auflage, S. 396f; weitere Tests wie das Kaiser-Meyer-Olkin-Kriterium, der Barletts-Test und die Kommunalität wurden berücksichtigt.

<sup>810</sup> vgl. Castello/Osborne, *Best practices in exploratory factor analysis: Four recommendations for getting the most from your analysis*.

<sup>811</sup> vgl. Backhaus/Erichson/Plinke/Weiber, *Multivariate Analysemethoden*, 15. Auflage, S. 491f.

schwacher Erklärungswert des Modells ergab. Mit Hilfe eines F-Tests ließ sich ein p-Wert von 0,013 bestimmen, wodurch schlussgefolgert werden konnte, dass mindestens eine Variable einen erklärenden Wert aufweist.

Durch Prüfung der Toleranzen der Multikollinearitätsstatistik wird der p-Wert berücksichtigt, der nur für die Bedeutung der Insolvenzkommunikation signifikant ist (0,020). Somit wurde bestätigt, dass die Bedeutung der Insolvenzkommunikation einen schwach positiven Effekt auf den Erfolg der Insolvenzkommunikation nimmt.

Die im Anhang G angeführten Graphiken „Histogramm“ und „P-P-Diagramm“ geben Rückmeldung darüber, dass die standardisierten Residuen normalverteilt sind. Die letzte Graphik überprüft die Homoskedastizität, die sich hier als relativ homogene Punktwolke präsentiert, die weder keil- noch kurvenförmig ist.

#### **4.3.7 Beschreibung der Insolvenzkommunikationsstrategie der verschiedenen Insolvenzverwaltertypen**

Das individuelle Kommunikationsverhalten der Mitglieder der drei Cluster für die Fortführung mit Hilfe der Insolvenz steht nun im Zentrum der Betrachtung. Dazu werden jeweils die markantesten Merkmale der Gruppe beschrieben (siehe 4.3.4.3) und in Bezug zur Gesamtheit der befragten Insolvenzverwalter durch Rangreihenfolgen und prozentuale Anteile gesetzt.

##### **4.3.7.1 Beschreibung der drei Insolvenzverwaltertypen**

###### *Insolvenzverwaltertyp I „junger Mitarbeiter des Insolvenzverwalters“*

Dieser Insolvenzverwaltertyp wählt die gleiche Reihenfolge der Kommunikationsziele wie die Gesamtheit aller hier betrachteten Insolvenzverwalter: Nach der „Aufrechterhaltung des laufenden Betriebs“ erfolgt der „Aufbau von Vertrauen zu den relevanten Anspruchsgruppen“ und die „Motivation der Mitarbeiter (inkl. Erklärung des Insolvenzgeldes)“. Die Erfahrung als Krisenkommunikator wird von den Mitgliedern dieser Gruppe mit durchschnittlich 5,18 eingeschätzt und damit geringer als die Gesamtheit der hier befragten Insolvenzverwalter mit 5,44. Aufgrund des geringen Lebensalters und der damit verbundenen eher geringeren Berufserfahrung der Mitarbeiter des Insolvenzverwalters ist dies durchaus nachvollziehbar.

Die Kombination aus Insolvenzverwalter und bisheriger Geschäftsführung als Verantwortliche für die Krisenkommunikation nimmt mit 50,0% den größten Anteil aller möglichen Kombinationen für diese Gruppe ein – und den höchsten Wert über alle Cluster. Wie bei allen Clustern wird auch die Kombination „Insolvenzverwalter und interne Unternehmenskommunikation“ als zielführend eingestuft.

Für diesen Insolvenzverwaltertypen ist charakteristisch, dass mit Blick auf den Inhalt die Botschaft „Fortführung angestrebt“ und „Chance auf Fortführung durch Verkauf von Unternehmensteilen oder Insolvenzplan“ mit einem jeweiligen Anteil von 27,8% gleichberechtigt priorisiert werden. Die Tonalität der Botschaft ist mit einem Anteil von 88,8% sehr sachlich orientiert und mit einem Anteil von nur rund 11% weist die Gruppe auch den kleinsten Anteil an sachlich-emotionaler Kommunikation aus.

Die Konfliktstrategie „Kooperation“ weist mit einem Anteil von 55% den niedrigsten Wert unter allen Clustern auf. Auffällig ist in dieser Gruppe zudem der hohe Anteil von „Kompromiss“ mit 16,6%. Bei den mündlichen Kommunikationsinstrumenten gibt es in diesem Cluster für die Betriebsversammlung den niedrigsten Anteil aller Cluster mit 33,3% für den ersten Rang. Das telefonische Gespräch mit der wichtigsten Anspruchsgruppe hat hier einen Anteil von 27,8%. In Bezug auf die schriftlichen Kommunikationsinstrumente nimmt nach dem auf die Anspruchsgruppen ausgerichteten Anschreiben mit 61,1% der Mitarbeiterbrief eine besonders herausragende Stellung (27,8%) ein.

Bei der Betrachtung des Kommunikationstimings für dieses Cluster ist der Anteil der Maßnahmen am gleichen Tag der Insolvenzeröffnung mit 77,7% der höchste Wert im Vergleich zu den anderen beiden Clustern.

#### *Insolvenzverwaltertyp II „dynamischer Insolvenzverwalter“*

Für dieses Cluster ergeben sich für die Kommunikationsziele Unterschiede gegenüber der Gesamtheit aller Insolvenzverwalter. Hier steht an erster Stelle die „Motivation der Mitarbeiter (inkl. Erklärung des Insolvenzgeldes)“ und erst danach die „Aufrechterhaltung des laufenden Betriebs“ und der „Aufbau von Vertrauen zu den relevanten Anspruchsgruppen“. Die dynamischen Insolvenzverwalter setzen also in erster Linie auf die Motivation der Mitarbeiter für die Fortführung des insolventen Unternehmens und richten ihre Kommunikation darauf aus. Gerade in insolventen Großunternehmen mit

einer Vielzahl von Mitarbeitern mag diese Überlegung durchaus sinnvoll sein. Die Erfahrung als Krisenkommunikator wird in dieser Gruppe mit 5,38 bewertet und damit leicht niedriger als die Gesamtheit der Insolvenzverwalter mit 5,44.

Mit einem Anteil von 38,5% nimmt die Kombination aus Insolvenzverwalter und bisheriger Geschäftsführung als Verantwortliche für die Krisenkommunikation den größten Anteil aller möglichen Kombinationen für diese Gruppe ein – analog zur Gesamtheit aller Insolvenzverwalter. Aber auch die Kombination Insolvenzverwalter und interne Unternehmenskommunikation wird in dieser Gruppe mit rund 23% besonders berücksichtigt.

Für dieses Cluster ist charakteristisch, dass mit Blick auf den Inhalt die Botschaft „Fortführung angestrebt“ vor der „Antragsstellung erfolgt“ genannt wird, was sich zu der Gruppe aller Insolvenzverwalter unterscheidet, die die „Chance auf Fortführung durch Verkauf von Unternehmensteilen oder Insolvenzplan“ als zweitwichtigsten Kommunikationsinhalt priorisieren. Für diese Gruppe scheinen erstmal der Status quo zur Unternehmensinsolvenz und die dazugehörigen juristischen Erklärungen im Vordergrund zu stehen. Die Tonalität der Botschaft ist mit einem Anteil von 69,6% eher sachlich orientiert.

Diese Gruppe betont zudem, dass neben der Konfliktstrategie „Kooperation“ auch durchaus „keine Konfliktstrategie“ bei seinen Mitgliedern vorhanden sein kann.

Bei den mündlichen Kommunikationsinstrumenten gibt es in diesem Cluster keine Unterschiede zur Gruppe aller Insolvenzverwalter – die Betriebsversammlung und das persönliche Gespräch mit der wichtigsten Anspruchsgruppe haben hier den größten Anteil mit 54,2% bzw. 25,0%, wobei der Anteil der Betriebsversammlung den höchsten Wert aller hier betrachteten Cluster annimmt. Bei den schriftlichen Kommunikationsinstrumenten erfährt nach dem auf Anspruchsgruppen ausgerichteten Anschreiben der Mitarbeiterbrief die größte Beachtung.

Mit Blick auf das Kommunikationstiming will dieses Cluster überwiegend am gleichen oder darauffolgenden Tag mit der Kommunikation beginnen, kann sich mit einem Anteil von 12,5% aber auch vorstellen, gar keine strukturierten Kommunikationsmaßnahmen anzugehen.

### *Insolvenzverwaltertyp III „älterer Insolvenzverwalter“*

Wie bei der Gesamtheit der befragten Insolvenzverwalter stehen auch für diesen Typ Insolvenzverwalter die Kommunikationsziele „Aufrechterhaltung des Betriebs“, „Motivation der Mitarbeiter (inkl. Erklärung Insolvenzgeld)“ und „Aufbau von Vertrauen zu den Anspruchsgruppen“ auf den ersten drei Rängen für die Fortführung des insolventen Unternehmens. Bei den Mitgliedern dieses Clusters wurde die eigene Erfahrung als Krisenkommunikator mit 5,66 im Durchschnitt gemessen, was über dem Durchschnittswert aller Insolvenzverwalter von 5,44 liegt. Dieses Cluster kann daher als das erfahrenste Cluster in Bezug auf die Krisenkommunikation unter allen Clustern angesehen werden. Ein Grund für die Annahme kann im hohen Alter in dieser Gruppe und die damit einhergehende Berufserfahrung im Umgang mit Unternehmensinsolvenzen und deren Kommunikation zu finden sein. Die Hauptverantwortlichkeit für die Insolvenzkommunikation liegt wie bei der Gesamtheit aller Probanden beim Insolvenzverwalter und der Geschäftsführung (Primär- und Sekundärverantwortlicher). Während bei den anderen Clustern auch die Kombination „Insolvenzverwalter und interne Unternehmenskommunikation“ eine Rolle bei der Hauptverantwortlichkeit spielt, wird dies vom hier beschriebenen Insolvenzverwaltercluster als nahezu unbedeutend (Anteil 37,4%) eingestuft. Vielmehr sieht man hier ggf. die Wichtigkeit eines umgekehrten Kommunikationsduos aus „Geschäftsführung und Insolvenzverwalter“. Die „älteren Insolvenzverwalter“ setzen in Bezug auf den Inhalt der Botschaft – wie alle Insolvenzverwalter – auf den Inhalt „Fortführung angestrebt“. Daneben sehen sie die inhaltliche Betonung auf die „Chance der Fortführung durch den Verkauf von Unternehmensteilen oder Insolvenzplan“ als wichtig an. Mit Blick auf die Tonalität der Botschaft fällt auf, dass dieser Insolvenzverwaltertyp nach der eher sachlichen Argumentation den höchsten Anteil (ca. 26%) an sachlich-emotionalen Elementen in der Kommunikation verwendet. Ihre Konfliktstrategie ist besonders kooperativ – mit einem Anteil von 88,5% auch deutlich höher als über alle Insolvenzverwalter (71,8%). Bei den mündlichen Kommunikationsinstrumenten ist für dieses Cluster kennzeichnend, dass neben der Betriebsversammlung die persönlichen Gespräche mit der wichtigsten Anspruchsgruppe mit 28,0% folgen. Bei den schriftlichen Kommunikationsinstrumenten steht das anspruchsgruppenbezogene Anschreiben mit einem Anteil von rund 52% an erster Stelle. Daneben ist für diese Gruppe besonders, dass als zweites

schriftliches Kommunikationsinstrument die Pressemitteilung gewählt wird. Ein möglicher Grund kann darin liegen, dass die Öffentlichkeit als Intermediär für die verschiedenen Anspruchsgruppen bei guter Kommunikation als dienlich angesehen wird. Bei der Betrachtung des Kommunikationstimmings für dieses Cluster ist auffällig, dass der Anteil der Kommunikationsmaßnahmen am Tag nach der Insolvenzeröffnung mit 51,8% höher ist als Maßnahmen am gleichen Tag (40,7%). Damit unterscheidet sich dieser Typ von den anderen Insolvenzverwaltertypen und der Gesamtheit aller Insolvenzverwalter, die primär exakt am Tag der Insolvenzanmeldung mit der Kommunikation beginnen möchten. Im Bewusstsein, dass sich der Insolvenzverwalter zunächst einen Überblick über die Lage im insolventen Unternehmen verschaffen sollte, ist die „Bedenkzeit“ eines Tages durchaus sinnvoll.

In nachfolgender Abbildung werden nochmals überblickartig die wesentlichen Unterschiede in der Kommunikationsstrategie für die Fortführung mit Hilfe der Insolvenz der drei hier betrachteten Insolvenzverwaltertypen dargestellt.

**Abbildung 72:**

Übersicht Insolvenzverwaltertypen in Hinblick auf Insolvenzkommunikationsstrategie			
	Insolvenzverwaltertyp I „junge(r) Mitarbeiter(in) des Insolvenzverwalter“	Insolvenzverwaltertyp II „dynamischer Insolvenzverwalter“	Insolvenzverwaltertyp III „älterer Insolvenzverwalter“
<b>Krisenkommunikationserfahrung</b>	unterdurchschnittliche Krisenkommunikationserfahrung	überdurchschnittliche Krisenkommunikationserfahrung	überdurchschnittliche Krisenkommunikationserfahrung
<b>Kommunikationsziel</b>	1. Aufrechterhaltung Betrieb 2. Vertrauensaufbau 3. Motivation Mitarbeiter	1. <b>Motivation Mitarbeiter</b> 2. <b>Aufrechterhaltung Betrieb</b> 3. Vertrauensaufbau	1. Aufrechterhaltung Betrieb 2. Motivation Mitarbeiter 3. Vertrauensaufbau
<b>Primär-/Sekundärverantwortlicher</b>	- Insolvenzverwalter - bisherige Geschäftsführung	- Insolvenzverwalter - bisherige Geschäftsführung	- Insolvenzverwalter - bisherige Geschäftsführung
<b>Botschaft (Inhalt)</b>	- <b>Antragstellung erfolgt</b> - <b>Fortführung angestrebt</b>	- Fortführung angestrebt - <b>Antragstellung erfolgt</b>	- Fortführung angestrebt - Chance der Fortführung
<b>Botschaft (Tonalität)</b>	- <b>sehr sachlich</b>	- <b>eher sachlich</b>	- <b>eher sachlich</b>
<b>Konfliktstrategie</b>	Kooperativ mit höchstem <b>Kompromissanteil</b>	Kooperativ mit höchstem Anteil <b>keine Konfliktstrategie</b>	<b>sehr kooperativ</b>
<b>Kommunikationsinstrumente mündlich</b>	- Betriebsversammlung - <b>Anspruchsgruppe tel.</b>	- Betriebsversammlung - Anspruchsgruppe pers.	- Betriebsversammlung - Anspruchsgruppe pers.
<b>Kommunikationsinstrumente schriftlich</b>	- Schreiben n. Anspruchsgruppe - Mitarbeiterbrief	- Schreiben n. Anspruchsgruppe - Mitarbeiterbrief	- Schreiben n. Anspruchsgruppe - <b>Pressemittteilung</b>
<b>Kommunikations-timing</b>	am gleichen Tag	am gleichen Tag	<b>einen Tag später</b>

Quelle: Eigene Überlegungen

Übersicht zur Kommunikationsstrategie der verschiedenen Insolvenzverwaltertypen

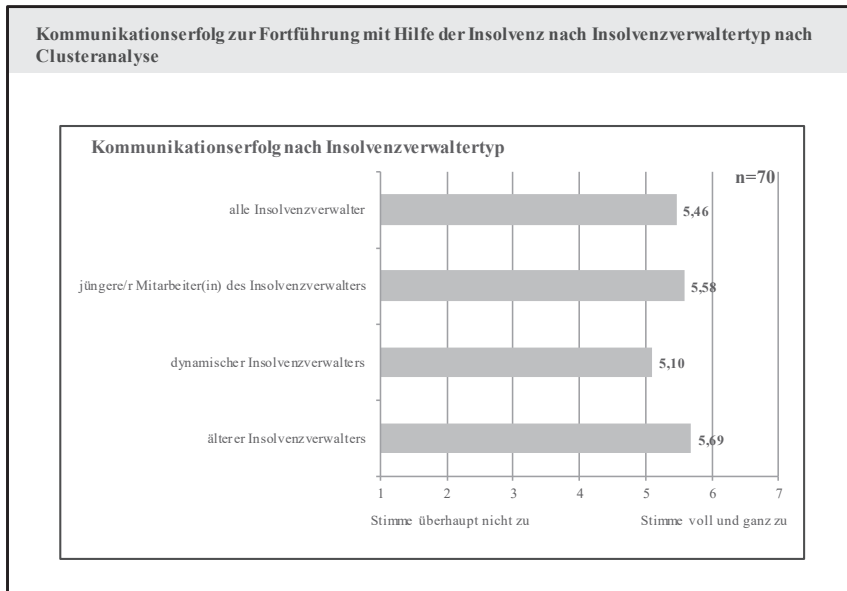
Als Quintessenz der Clusteranalyse bleibt festzuhalten, dass die hier dargestellten Insolvenzverwaltertypen sich nur in wenigen Aspekten für die einzelnen Bausteine der Insolvenzkommunikationsstrategie für die Fortführung unterscheiden. Folglich zeigen alle Insolvenzverwalter insgesamt eine recht homogene Kommunikationsstrategie.

#### **4.3.7.2 Befund zur erfolgreichen Insolvenzkommunikation bei Fortführung mit Hilfe der Insolvenz der verschiedenen Insolvenzverwaltertypen**

Nach den Ausführungen in Kapitel 4.3.7.1 ist es nun sehr spannend zu erfahren, wie sich der Kommunikationserfolg der verschiedenen Insolvenzverwaltertypen darstellt. Jeder Typ hat sich seine eigene Kombination aus den verschiedenen Bausteinen der Kommunikationsstrategie für die Fortführung mit Hilfe der Insolvenz zurecht gelegt. Alle Insolvenzverwaltergruppen hatten als wichtigste Anspruchsgruppe die Kunden (rund 30%) und die Lieferanten (ca. 24%) benannt, wodurch eine Vergleichbarkeit des Kommunikationserfolgs durchaus gegeben ist. Aufgrund der zu kleinen Fallzahlen innerhalb der jeweiligen Cluster zu den einzelnen Ausprägungsformen der Bausteine der Kommunikationsstrategie wird in diesem Zusammenhang nur der Gesamtkommunikationserfolg der drei Insolvenzverwaltertypen betrachtet, wie in Abbildung 73 dargestellt.



Abbildung 73:



#### Kommunikationserfolg nach Insolvenzverwaltertyp

Danach sticht hervor, dass das Cluster des „älteren Insolvenzverwalters“ mit 5,69 den höchsten Kommunikationserfolg für die Fortführung mit Hilfe der Insolvenz erzielt. Die Gründe für den Erfolg liegen möglicherweise in der überdurchschnittlichen Krisenkommunikationserfahrung<sup>812</sup> und auch im Kommunikationstiming, bei dem bewusst darauf geachtet wird, dass die Kommunikationsmaßnahmen mindestens einen Tag Vorlauf haben.

Auch der Kommunikationserfolg des/der „jüngeren Mitarbeiter(in) des Insolvenzverwalters“ liegt mit 5,58 über dem Kommunikationserfolg aller Insolvenzverwalter. Hierfür kann ein höherer Anteil an Kompromissbereitschaft in der Konfliktstrategie als auch die telefonische Kontaktaufnahme als mündliches Kommunikationsinstrument verantwortlich sein.

<sup>812</sup> Über 85% der Mitglieder dieses Clusters haben bereits 100 oder mehr Insolvenzverfahren betreut und verfügen über mindestens zehn Jahre Berufserfahrung als Insolvenzverwalter, was die Krisenkommunikationserfahrung untermauert.

Der Kommunikationserfolg beim dynamischen Insolvenzverwalter bleibt mit 5,10 gegenüber dem Kommunikationserfolg aller Insolvenzverwalter etwas zurück. Mögliche Ursachen können dabei in der Priorisierung des Kommunikationsziels „Motivation der Mitarbeiter“ als auch in der Entscheidung vieler Mitglieder dieses Clusters „keine Konfliktstrategie“ bei den Kommunikationsaktivitäten zu wählen, liegen.

#### **4.4 Würdigung der qualitativen und quantitativen Untersuchungen**

##### **4.4.1 Würdigung der qualitativen Untersuchung**

Der schriftlichen, empirischen Haupterhebung ging zunächst eine Phase explorativer Vorarbeiten voraus, deren primäres Ziel die Erarbeitung des später verwendeten Erhebungsinstrumentariums war. Aufgrund des hier gesetzten Anspruchs, eine erste empirische Erhebung durchzuführen, ist der Fragebogen genauso wie der Leitfaden im Experteninterview (siehe Anhang A und B) im Wesentlichen das Ergebnis der Auseinandersetzung mit der relevanten Literatur. Durch die insgesamt sechs geführten Experteninterviews konnten einzelne Untersuchungsvariablen zusätzlich ergänzt werden.

Eine Überprüfung, ob die Ergebnisse durch quantitative Analysemethoden verifiziert werden, ist dennoch geboten. Die Begründung zu diesem Schritt ergibt sich zum einen aus der Kritik in der wissenschaftlichen Literatur, dass qualitative Untersuchungen in erster Linie in Hinblick auf die Objektivität und die Form der Hypothesenentwicklung aus dem sozialen Feld Schwachstellen aufweisen.<sup>813</sup> Zum anderen können mit Hilfe der quantitativen Methoden die Kausalmechanismen hinsichtlich der relativen Stärke näher beschrieben und das Zusammenwirken aller Variablen untersucht werden. Auch nach Auffassung von Bortz/Döring kann die Generalisierbarkeit der qualitativen Ergebnisse allein durch das willkürliche Auswählen vermeintlich typischer Fälle nicht gewährleistet werden.<sup>814</sup> Demzufolge ist ein quantitativer Ansatz als Ergänzung unumgänglich, bei der der Fragebogen auch auf die qualitativen Ergebnisse zurückgreift.<sup>815</sup>

---

<sup>813</sup> vgl. hierzu und im Folgenden Holweg, *Methodologie der empirischen Sozialforschung: Eine Kritik*, S. 165ff.

<sup>814</sup> vgl. Bortz/Döring, *Forschungsmethoden und Evaluation*, 4. Auflage, S. 336; Krippendorff, *Content Analysis*, S. 214.

<sup>815</sup> Eine zweckmäßige Übersicht des empirischen Forschungsprozesses findet sich bei Bortz/Döring, *Forschungsmethoden und Evaluation*, 5. Auflage, S. 94ff.

#### 4.4.2 Würdigung der quantitativen Untersuchung

Im Zuge dieser Befragung als Bedarfsforschung wurden relevante Daten zur Insolvenzkommunikation für die Fortführung mit Hilfe der Insolvenz mit der Beantwortung eines Fragebogens durch die teilnehmenden Insolvenzverwalter erfasst. Damit wurde die Untersuchung des menschlichen Verhaltens und sozialer Phänomene im Zusammenhang mit der Insolvenzkommunikation Rechnung getragen.<sup>816</sup> Auch für die quantitative Erhebung werden die Gütekriterien **Objektivität**, **Reliabilität** und **Validität** angewendet.<sup>817</sup>

Die für die **Objektivität** geforderte Durchführungsobjektivität (keine Beeinflussung durch den Untersuchungsleiter), Auswertungsobjektivität (Unabhängigkeit der Person des Auswerters) und Interpretationsobjektivität (keine individuellen Deutungen eines Testwerts) wurde bei der Befragung und Auswertung mit Hilfe der statistischen Verfahren eingehalten.<sup>818</sup> Die Probanden konnten auf beiden Veranstaltungen in Heidelberg und Berlin die Fragebögen in Ruhe und für sich beantworten. Auch die Auswertung erfolgte personenunabhängig, da die Fragen Antwortkategorien enthielten, die keinen Spielraum für eine Bewertung der Antworten zuließen. Der Bezug zur Interpretationsobjektivität ist nur eingeschränkt möglich, da bisher Normen für die Interpretation von Insolvenzkommunikation fehlen. Als erste Erhebung dieser Art können aber daraus zukünftige Normen abgeleitet werden.

Die **Reliabilität** der Ergebnisse der quantitativen Erhebung unterliegen traditionell in den Sozialwissenschaften Schwankungen, die sich aufgrund unsystematischer und unkontrollierbarer Einflüsse ergeben können.<sup>819</sup> Zur Erfassung der Messgenauigkeit werden vier mögliche Arten von Reliabilität unterschieden: Retest-Reliabilität, Paralleltest-Reliabilität, Testhalbierungs-Reliabilität und interne Konsistenz. Da die ersten drei Testarten im Zusammenhang mit dieser Arbeit aus forschungsökonomischen bzw. durch die Gesamtgröße der Stichprobe sich nicht als zielführend erweisen, wird die interne Konsistenz als Maß herangezogen. Diese wurde mit Hilfe einer explorativen Faktoranalyse unter Verwendung von Haupt-Achsen-Analysen (PAF) sowie dem Kai-

---

<sup>816</sup> vgl. hierzu und im Folgenden Atteslander, Methoden der empirischen Sozialforschung, 13. neu bearbeitete und erweiterte Auflage S. 54.

<sup>817</sup> vgl. Aepli/Gasser/Gutzwiller/Tettenborn, Empirisches wissenschaftliches Arbeiten, 3. Auflage, S. 139ff.

<sup>818</sup> vgl. Sedlmeier/Renkewitz, Forschungsmethoden und Statistik, S. 70f; Atteslander, Methoden der empirischen Sozialforschung, 13. neu bearbeitete und erweiterte Auflage, S. 6.

<sup>819</sup> vgl. Sedlmeier/Renkewitz, Forschungsmethoden und Statistik, S. 71f.

ser-Kriterium untersucht und fasst die vier Items der Insolvenzkommunikation als strukturierte Kommunikation zu einem Faktor zusammen.

Für die Insolvenzkommunikation bei Fortführung mit Hilfe der Insolvenz wurde ebenfalls die explorative Faktoranalyse unter Verwendung von Haupt-Achsen-Analysen (PAF) angewendet und durch das Kaiser-Kriterium als auch die Kommunalität bestätigt.

Mit Blick auf die **Validität** bleibt festzuhalten, dass durch die explorative Erhebung der Daten in Zusammenhang mit Insolvenzkommunikation keine Werte aus vergleichbaren Studien vorliegen. Die interne Validität wurde durch die Überprüfung der aus der Theorie entwickelten Zusammenhänge zwischen abhängiger und unabhängiger Variablen mit Hilfe der Korrelation bestimmt.<sup>820</sup> Für die externe Validität spielt die Übertragbarkeit auf die Allgemeinheit eine große Rolle – diese ist dann hoch, wenn die erhobenen Daten repräsentativ sind.<sup>821</sup> Hier kann dieses anhand der Kriterien „Geschlecht“, „Bildungshintergrund“ und durchschnittliches Alter auf die Gesamtpopulation der Insolvenzverwalter in Teilen vermutet werden.

In Bezug auf die **Repräsentativität** müssen zwei Vorüberlegungen angestellt werden: Im ersten Schritt stellt sich die Frage, welche Gruppe der Insolvenzverwalter die Branchentreffen besucht. Darauf folgend stellt sich in einem zweiten Schritt die Frage, welcher der Teilnehmer dann auch wirklich an der Befragung teilnimmt. Mehrere Teilnehmer wiesen im persönlichen Gespräch darauf hin, dass die ausgewählten Veranstaltungen Pflicht für einen jeden Insolvenzverwalter sind, um Netzwerke in der Branche zu knüpfen. Zudem ließ sich anhand der Teilnehmerliste feststellen, dass viele Insolvenzverwalter anwesend waren, die in den vergangenen Jahren große Insolvenzverfahren erfolgreich durchgeführt haben. Diejenigen, die zusätzlich auch aktiv den Fragebogen ausfüllten, betonten, dass ihnen die Insolvenzkommunikation als durchaus wichtig erscheint. Somit wird angenommen, dass die gezogene Stichprobe der Insolvenzverwalter als Convenience Sample auf den Veranstaltungen in Heidelberg und Berlin als typisch angesehen werden kann. Die Tests in Hinblick auf die strukturelle Repräsentativität führten hinsichtlich des Geschlechts und des Bildungshintergrunds zu positiven Ergebnissen.

---

<sup>820</sup> Die Nichtbestätigung durch Cronbachs Alpha und gängige Kriterien der explorativen Faktorenanalyse kann als Makel angesehen werden.

<sup>821</sup> vgl. Aeppli/Gasser/Gutzwiller/Tettenborn, Empirisches wissenschaftliches Arbeiten, 3. Auflage, S. 141ff.

## **4.5 Zusammenfassung und Interpretation der Ergebnisse**

In dieser Arbeit wurde sich zunächst mit den Fragen der Bedeutung der Insolvenzkommunikation als strukturierte Kommunikation und der erfolgreichen Insolvenzkommunikation für die Fortführung mit Hilfe der Insolvenz auseinandergesetzt, um darauf aufbauend eine erste praktische Überprüfung folgen zu lassen. Dafür wurde eine qualitative Analyse in Form von Experteninterviews als erster Schritt durchgeführt, der eine schriftliche Befragung zur Vertiefung folgte. Im Spannungsfeld zwischen Detailkenntnissen der Experten und der Großzahligkeit der Aussagen der Insolvenzverwalter als Probanden konnte ein erster Einblick in die Insolvenzkommunikation gewonnen werden.

In den nächsten beiden Unterkapiteln werden die Ergebnisse aus dem konzeptionellen Ansatz und der ersten praktischen Überprüfung zur Bedeutung der Insolvenzkommunikation als strukturierte Kommunikation sowie zur erfolgreichen Insolvenzkommunikation bei Fortführung mit Hilfe der Insolvenz zusammenfassend dargestellt und die möglichen Unterschiede bezüglich der Ergebnisse interpretiert.

### **4.5.1 Erkenntnisse zur Bedeutung der Insolvenzkommunikation als strukturierte Kommunikation**

In Bezug auf die analysierten Eigenschaften und das berücksichtigte Umfeld des Unternehmens ergaben sich für den gewählten konzeptionellen Ansatz und die erste praktische Überprüfung folgende inhaltliche Ergebnisse – wie in Abbildung 74 und 75 im Überblick dargestellt. Im Weiteren wird nun in erster Linie auf die Unterschiede zwischen dem konzeptionellen Ansatz und der praktischen Überprüfung eingegangen – ergänzt um mögliche Erklärungsansätze.

**Abbildung 74:**

Eigenschaftskriterien des Unternehmens für eine hohe Bedeutung der Insolvenz- kommunikation zwischen konzeptionellem Ansatz und erster praktischer Überprüfung			
Kriterium	Konzeptioneller Ansatz zur Bedeutung der Insolvenzkommunikation	Erste praktische Überprüfung zur Bedeutung der Insolvenzkommunikation	#
Größe des Unternehmens	Mindestens mittelgroßes bis (Groß-) Unternehmen	Großunternehmen	✓
Rechtsform des Unternehmens	Kapitalgesellschaft (GmbH oder Aktiengesellschaft – mit Börsennotierung)	Aktiengesellschaft mit Börsennotierung	✓
Branche des Unternehmens	Risikobranchen (z.B. Grundstoffe/Energie/Chemie)	Nicht-Risikobranchen	X
Marke des Unternehmens	Unternehmen mit Markennamen	eher Unternehmen mit bekannten Markennamen	✓
Krisenhistorie des Unternehmens	Unternehmen mit eher häufiger negativer Krisenhistorie	Unternehmen mit durchschnittlicher negativer Krisenhistorie	X

Eigenschaftskriterien des Unternehmens für eine hohe Bedeutung der Insolvenzkommunikation zwischen konzeptionellem Ansatz und erster praktischer Überprüfung

Während die Kriterien Großunternehmen, Aktiengesellschaft, die börsenorientiert ist und Markenname für die hohe Bedeutung der Insolvenzkommunikation als strukturierete Kommunikation bestätigt wurden, konnte eine höhere Bedeutung der Insolvenzkommunikation für Unternehmen aus Risikobranchen nicht nachgewiesen werden. Dies kann darin begründet sein, dass ihr Anteil an der Stichprobe über alle Unternehmen möglicherweise zu gering war bzw. zu wenige Unternehmen aus diesen Branchen in den vergangenen Jahren insolvent gegangen sind und daher nicht in der hier erhobenen Stichprobe auftauchten. Werden die Ergebnisse der Befragung konsequent zu Ende gedacht, bedeutet dies Ergebnis aber auch, dass die Insolvenz die Branche überlagert – egal was bis zum Zeitpunkt der Anmeldung der Insolvenz vorgefallen ist. Das würde dann auch begründen, warum eine negative Krisenhistorie keine Auswirkung auf eine höhere Bedeutung der Insolvenzkommunikation hatte. Folglich gelten die

konzeptionellen Gedanken aus der Krisenkommunikation hier entsprechend nicht für die Insolvenzkommunikation.

**Abbildung 75:**

Umfeldkriterien des Unternehmens für eine hohe Bedeutung der Insolvenzkommunikation zwischen konzeptionellem Ansatz und erster praktischer Überprüfung			
Kriterium	Konzeptioneller Ansatz zur Bedeutung der Insolvenzkommunikation	Erste empirische Überprüfung zur Bedeutung der Insolvenzkommunikation	#
Stellenwert des Unternehmens	eher höherer Stellenwert als regionaler Arbeitgeber	eher höherer Stellenwert als regionaler Arbeitgeber	✓
Fokus des Geschäftsmodells	B2C	B2C	✓
Art des Gutes bei B2C	Investitionsgut	Verbrauchsgut	✗
Wichtigste Anspruchsgruppe in der Insolvenz	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kunden</li> <li>• Mitarbeiter</li> <li>• Lieferanten</li> <li>• Banken als Gläubiger</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kunden</li> <li>2. Mitarbeiter</li> <li>3. Lieferanten</li> <li>4. Banken als Gläubiger</li> </ol>	✓
Zusammensetzung der wichtigsten Anspruchsgruppe	eher wenige und bekannte Gruppenmitglieder	durchschnittlich zusammengesetzte Gruppenmitglieder	✗
Professionalisierung der wichtigsten Anspruchsgruppe	eher professionell	eher professionell	✓

Umfeldkriterien des Unternehmens für eine hohe Bedeutung der Insolvenzkommunikation zwischen konzeptionellem Ansatz und erster praktischer Überprüfung

Aus der Befragung ergab sich, dass die Bedeutung der strukturierten Kommunikation hoch sein sollte, wenn die wichtigste Anspruchsgruppe aus durchschnittlich zusammengesetzten Gruppenmitgliedern besteht. Das deckt sich nicht mit den Annahmen aus den Experteninterviews (die konzeptionellen Annahmen wiesen auf keine wichtige Unterscheidung hin), da hier eher wenige und bekannte Gruppenmitglieder in der wichtigsten Anspruchsgruppe beschrieben wurden. Ein möglicher Grund könnte sein, dass die interviewten Experten in erster Linie an die Banken oder potenziellen Investoren gedacht haben, die in der Regel eine kleine und überschaubarere Gruppe darstellen.

Zudem konnte das Investitionsgut für eine hohe Bedeutung der Insolvenzkommunikation nicht nachgewiesen werden – vielmehr lässt ein Verbrauchsgut im Geschäftsmodell des Unternehmens nach der ersten praktischen Überprüfung eine höhere Bedeutung der Insolvenzkommunikation erkennen. Dies könnte damit zusammenhängen, dass i.d.R. bei Verbrauchsgütern absolut eine Vielzahl von Personen von der Insolvenz des Unternehmens betroffen ist, was die Bedeutung per se erhöht. Alle anderen Kriterien wie der höhere Stellenwert des Unternehmens als regionaler Arbeitgeber, der Fokus des Geschäftsmodells auf B2C, die wichtigsten Anspruchsgruppen in der Insolvenz (Kunden, Mitarbeiter, Lieferanten und Banken als Gläubiger), die eher höhere Professionalisierung der wichtigsten Anspruchsgruppe für die Fortführung ergaben eine Bestätigung der konzeptionellen Überlegungen durch die hier durchgeführte Befragung. Sie sind dadurch alle relevant für die Bedeutung der Insolvenzkommunikation – die Reihenfolge der wichtigsten Kriterien in Bezug auf den Kommunikationserfolg lautet dabei:<sup>822</sup> 1. AG als Rechtsform, 2. Großunternehmen und 3. eher bekannter Markenname/Verbrauchsgut. Das lässt den Schluss zu, wenn ein Unternehmen in der Rechtsform einer AG geführt wird, mindestens 250 Mitarbeiter hat und über einen bekannten Markennamen für ein Verbrauchsgut verfügt, die Bedeutung der Insolvenzkommunikation gegenüber anderen Ausprägungen dieser Kriterien (wie z.B. GmbH oder mittleres Unternehmen) höher ist. Bei Hinzunahme von weiteren Kriterien (z.B. Art des Gutes) und deren Ausprägung mit der höchsten Bedeutung (z.B. Verbrauchsgut) nimmt die Bedeutung weiter zu. Die Implikationen für die Praxis werden dazu in Kapitel 5.2 weiter erörtert.

#### **4.5.2 Erkenntnisse zur erfolgreichen Insolvenzkommunikation bei Fortführung mit Hilfe der Insolvenz**

Im Rahmen dieser Arbeit war das zweite erklärte Ziel, die Ausgestaltung der verschiedenen Bausteine der Insolvenzkommunikationsstrategie jeweils so vorzunehmen, dass eine erfolgreiche Insolvenzkommunikation zur Fortführung des insolventen Unternehmens etabliert wird. Die dazugehörige Übersicht über das Spannungsfeld zwischen

---

<sup>822</sup> Alle Werte für die Ausprägung des jeweiligen Kriteriums waren insgesamt höher als der zweithöchste Wert für die Ausprägung eines anderen Kriteriums.



dem konzeptionellen Ansatz und der hier durchgeführten Befragung kann den Abbildungen 76 bis 78 entnommen werden.

Bei der Kommunikationsverantwortung durch den Insolvenzverwalter an erster Stelle und die externe Kommunikationsberatung an zweiter Stelle ergab sich kein Unterschied zwischen den konzeptionellen Überlegungen und der Befragung. Auch die wichtigsten Anspruchsgruppen – Kunden, Mitarbeiter, Lieferanten und Banken – waren identisch.

Mit Blick auf das Kommunikationsziel wurde bei den konzeptionellen Überlegungen davon ausgegangen, dass die „Aufrechterhaltung des laufenden Betriebs“ dasjenige sei, was den Kommunikationserfolg am besten unterstützt. Durch die hier getätigte erste praktische Überprüfung ergab sich jedoch, dass ein „angemessener Auftritt des Insolvenzverwalters“ am erfolgsversprechendsten für die Fortführung bewertet wurde. Dieses Kommunikationsziel wurde erst durch die Experteninterviews identifiziert und folglich musste sich eine Lücke zwischen dem konzeptionellen Ansatz und der ersten praktischen Überprüfung auftun. Eine Begründung für das laut Befragung erfolgreichste Ziel mag darin liegen, dass die Insolvenzverwalter zunächst einmal das Ziel verfolgen, als erstmalig für das insolvente Unternehmen handelnde Person in gutem Licht zu erscheinen, um darauf aufbauend die anderen Kommunikationsziele anzugehen. Durch den Eintritt des Insolvenzverwalters in das Unternehmen und dessen Eingriffe in die Betriebsabläufe werden neue Meinungen gebildet und Erwartungen bei den Anspruchsgruppen geweckt, die zunächst befriedigt werden wollen. Insgesamt bleibt dabei festzuhalten, dass keines der evaluierten Kommunikationsziele deutlich in Hinblick auf den Kommunikationserfolg hervorstach.

Aus der konzeptionellen Überlegung war erwartet worden, dass je höher die Krisenkommunikationserfahrung der Insolvenzverwalter ist, umso höher ist der Kommunikationserfolg. Tatsächlich waren es aber in der hier getätigten praktischen Untersuchung gerade die durchschnittlich erfahrenen Krisenkommunikatoren, die am erfolgreichsten Insolvenzkommunikation für die Fortführung betrieben haben. Auch bestand kein Zusammenhang zwischen dem Alter oder der Berufserfahrung und dem Kommunikationserfolg bei der Auswertung soziodemographischer Kriterien. Hier ist eine Erklärung für die Abweichung nur schwer möglich, da der Hang zur neutralen Mitte eine Rolle gespielt haben könnte.

**Abbildung 76:**

Erfolgreiche Insolvenzkommunikation für die Fortführung mit Hilfe der Insolvenz zwischen konzeptionellem Ansatz und erster praktischer Überprüfung (I)			
Baustein	Konzeptioneller Ansatz zu den Bausteinen der Kommunikationsstrategie	Erste praktische Überprüfung zu den Bausteinen der Kommunikationsstrategie	#
Kommunikationsziel	Aufrechterhaltung des laufenden Betriebs	Angemessener Auftritt des Insolvenzverwalters	X
Verantwortung für die Kommunikation	Insolvenzverwalter als Primärverantwortlicher mit Hilfe einer externen Kommunikationsberatung	Insolvenzverwalter als Primärverantwortlicher mit Hilfe einer externen Kommunikationsberatung	✓
Erfahrung als Krisenkommunikator	Hohe Krisenkommunikationserfahrung	Durchschnittliche Krisenkommunikationserfahrung	X
Wichtige Anspruchsgruppe	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Banken</li> <li>• Mitarbeiter</li> <li>• Kunden</li> <li>• Lieferanten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kunden</li> <li>• Mitarbeiter</li> <li>• Lieferanten</li> <li>• Banken</li> </ul>	✓

Erfolgreiche Insolvenzkommunikation zwischen konzeptionellem Ansatz und erster praktischer Überprüfung (I)

Bei der Botschaft in Bezug auf den Inhalt wurde aus konzeptionellen Überlegungen abgeleitet, dass „Fortführung angestrebt“ die größte Unterstützung für den Kommunikationserfolg darstellen würde. Durch die praktische Überprüfung anhand der Datenanalyse mittels Mittelwertvergleichen ergab sich jedoch, dass „Löhne&Gehälter gesichert“ am meisten positiven Beitrag für den Kommunikationserfolg leistet. Eine Erklärung kann darin zu sehen sein, dass durch die gesicherten Löhne und Gehälter die Fortführung konkretisiert wird und die Mitarbeiter – als möglicherweise wichtigste Anspruchsgruppe für die Fortführung – für die nächsten drei Monate motiviert sind, weiterzuarbeiten und die Fortführung voranzutreiben. Unter Zuhilfenahme der Spearman-Korrelationen wurde festgestellt, dass die „Chance der Fortführung durch Verkauf von Unternehmensteilen oder Insolvenzplan“ signifikant ist und positiv mit dem Kommunikationserfolg korreliert. Das würde bedeuten, dass je höher der Insolvenzverwalter die Chance einer Fortführung des Unternehmens einschätzt, umso eher sen-

det er diese dazugehörige Botschaft und knüpft dies an einen höheren Kommunikationserfolg. In beiden Fällen wurden die konzeptionellen Überlegungen nicht bestätigt. Interessanterweise stimmten zwar absolut alle Insolvenzverwalter den schriftlichen Maßnahmen, die für vom Unternehmen weiter weg angesiedelte Anspruchsgruppen zu, aber in Hinblick auf den Kommunikationserfolg war die Gruppe derer, die eher nicht zustimmten, erfolgreicher. Das könnte darin begründet liegen, dass die gesetzlich vorgeschriebene schriftliche Kommunikation unabhängig von der Nähe oder Ferne der Anspruchsgruppen zum Unternehmen gesehen wird. Gerade gegenüber dem Insolvenzgericht ist oftmals schriftlich zu kommunizieren, obwohl eine unmittelbare Nähe zum Unternehmen gegeben ist.

**Abbildung 77:**

Erfolgreiche Insolvenzkommunikation für die Fortführung mit Hilfe der Insolvenz zwischen konzeptionellem Ansatz und erster praktischer Überprüfung (II)			
Baustein	Konzeptioneller Ansatz zu den Bausteinen der Kommunikationsstrategie	Erste praktische Überprüfung zu den Bausteinen der Kommunikationsstrategie	#
Botschaft (Inhalt)	Fortführung angestrebt	Löhne&Gehälter gesichert Chance der Fortführung durch Verkauf von Unternehmensteilen/Insolvenzplan	X
Botschaft Tonalität	Hoher Anteil an Sachlichkeit mit einem geringen Anteil an Emotionalität	Eher sachlich	✓
Konfliktstrategie	Konzession oder Kooperation	Kooperation	✓
Kommunikationsmaßnahmen (mündlich)	Bei hoher Abhängigkeit von der Anspruchsgruppe eher mündliche Kommunikation	Bei hoher Abhängigkeit von der Anspruchsgruppe eher mündliche Kommunikation	✓
Kommunikationsmaßnahmen (schriftlich)	Anspruchsgruppe – anonym oder weiter weg – eher schriftliche Kommunikation	Anspruchsgruppe – anonym oder weiter weg – nicht zwingend schriftliche Kommunikation	X

Erfolgreiche Insolvenzkommunikation zwischen konzeptionellem Ansatz und erster praktischer Überprüfung (II)

Bei den mündlichen Kommunikationsinstrumenten gab es eine Diskrepanz zwischen dem konzeptionellen Ansatz und der ersten praktischen Überprüfung bei der Betriebs-

versammlung. Diese wurde mit Blick auf den Kommunikationserfolg am schlechtesten durch die Probanden bewertet. Stattdessen wurde nach den persönlichen Gesprächen die Gläubigerausschusssitzung als Instrument für den Kommunikationserfolg zur Fortführung benannt. Der Grund kann darin zu sehen sein, dass für die Insolvenzverwalter die Gläubigerausschusssitzung mit ihren rechtlichen Vorgaben zum Ablauf für die Fortführung als erfolgsversprechender eingestuft wird. Gerade die Unplanbarkeit der Betriebsversammlung mit ihren Zwischenrufen kann eine Chance, aber auch ein Risiko für die Kommunikation zur Fortführung für die Unternehmung darstellen. Zu betonen bleibt an dieser Stelle, dass die Insolvenzverwalter von Social Media oder Online-Kommunikation gar keinen Gebrauch machen, wodurch der Erfolg von dazugehörigen Maßnahmen an dieser Stelle nicht bewertet werden konnte. Das kann auf der einen Seite damit zusammenhängen, dass aufgrund der Soziodemographie der Insolvenzverwalter der Social Media Nutzung kritisch gegenüber gestanden wird. Auf der anderen Seite ist es durchaus möglich, dass den, für die Fortführung notwendigen, wesentlichen Stakeholdern – zumindest in den Augen der hier befragten Insolvenzverwalter – aufgrund ihrer Soziodemographie eine Social Media Affinität fehlt. Ein weiterer zu klärender Aspekt wäre die Frage nach der Anerkennung der Kosten für die Betreuung des Social Media-Kanals durch einen zusätzliche(n) Mitarbeiterin/Mitarbeiter durch das Insolvenzgericht als Insolvenzkosten. Unter Berücksichtigung eines überwiegend auf B2B ausgerichteten Geschäftsmodells wäre ein zusätzlicher Erklärungsansatz, dass durch die Nicht-Konzentration auf B2C-Kunden oder Mitarbeiter die Kommunikation über Social Media nicht im Vordergrund stand. Zudem stellt sich die Frage, wie lange die jeweiligen Insolvenzfälle bereits in der Vergangenheit liegen und ob ggf. Social Media erst in jüngster Zeit an Bedeutung gewonnen hat.

**Abbildung 78:**

Erfolgreiche Insolvenzkommunikation für die Fortführung mit Hilfe der Insolvenz zwischen konzeptionellem Ansatz und erster praktischer Überprüfung (III)			
Baustein	Konzeptioneller Ansatz zu den Bausteinen der Kommunikationsstrategie	Erste praktische Überprüfung zu den Bausteinen der Kommunikationsstrategie	#
Grad der Kommunikationsaktivität	Aktive Kommunikationsaktivität	Aktive Kommunikationsaktivität	✓
Mündliche Kommunikationsinstrumente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Betriebsversammlung</li> <li>• Gespräche mit der wichtigsten Anspruchsgruppe persönlich</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gespräche mit der wichtigsten Anspruchsgruppe persönlich</li> <li>• Gläubigerausschusssitzung</li> </ul>	X
Schriftliche Kommunikationsinstrumente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mitarbeiterbrief</li> <li>• Auf Anspruchsgruppe ausgerichtetes Anschreiben</li> <li>• Pressemitteilung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mitarbeiterbrief</li> <li>• Auf Anspruchsgruppe ausgerichtetes Anschreiben</li> <li>• Pressemitteilung</li> </ul>	✓
Kommunikations-timing	Gleicher oder darauf folgender Tag nach Bestellung zum Insolvenzverwalter	Gleicher oder darauf folgender Tag nach Bestellung zum Insolvenzverwalter	✓

Erfolgreiche Insolvenzkommunikation zwischen konzeptionellem Ansatz und erster praktischer Überprüfung (III)

Mit Bezug zu den entwickelten Insolvenzverwaltertypen, die aus den empirischen Daten abgeleitet wurden, konnten die unterschiedlichen Ausprägung der Bausteine der Kommunikationsstrategie je Cluster dargestellt werden. Dabei wurde der höchste Kommunikationserfolg der Insolvenzkommunikationsstrategie beim Typen „älterer Insolvenzverwalter“ festgestellt.

Die Mitglieder dieser Gruppe verfügten über eine überdurchschnittliche Krisenkommunikationserfahrung, eine eher sachliche Tonalität in der Botschaft und begannen mit einem Tag Vorbereitung ihre Insolvenzkommunikation. Zudem setzten sie auf die Pressemitteilung als wichtiges Kommunikationsinstrument. In der Annahme, dass dieser Insolvenzverwaltertyp aufgrund seiner langjährigen Erfahrung bereits größere und medienwirksame Insolvenzen begleitet hat, kann dieses schriftliche Instrument durchaus sinnvoll sein.

Final wird an dieser Stelle festgehalten, dass durch die Untersuchung der Korrelation mit den verschiedenen Analyseverfahren insgesamt **drei Hypothesen** aus der hier befragten Gruppe von Insolvenzverwaltern generiert werden konnten.

1. Bei der Untersuchung der Bedeutung der Insolvenzkommunikation und der erfolgreichen Insolvenzkommunikation konnte eine Signifikanz und eine schwach positive Korrelation ausgewiesen werden. Somit stehen die Bedeutung und der Erfolg der Insolvenzkommunikation in einem positiven Verhältnis, was auf folgende Hypothese schließen lässt (**Hypothese 1**):

Je höher die Bedeutung der Insolvenzkommunikation als strukturierte Kommunikation bewertet wird, desto höher wird der Kommunikationserfolg für die Fortführung mit Hilfe der Insolvenz eingeschätzt.

2. Sowohl für die Botschaft mit den Inhalten „Antragstellung erfolgt“ und „Chance der Fortführung durch Verkauf von Unternehmensteilen oder Insolvenzplan“ ergab sich eine signifikante Korrelation (negativ bzw. positiv).

Daraus folgt als **Hypothese 2a**:

Je unwichtiger die Botschaft „Antragstellung erfolgt“ eingestuft wird, umso höher wird der Kommunikationserfolg eingeschätzt.

Und als **Hypothese 2b** lässt sich Folgendes festhalten:

Je wichtiger die Botschaft „Chance durch Verkauf von Unternehmensteilen oder Insolvenzplan“ bewertet wurde, umso höher war auch der daraus resultierende Kommunikationserfolg.

Zumindest aus Hypothese 1 und 2b lassen sich neue Implikationen für die Insolvenzkommunikation generieren. Sie können einen ersten Beitrag für die weitere Diskussion rund um die Insolvenzkommunikation leisten.

## **5. Kritische Reflexion und Implikationen für die Praxis der Insolvenz-kommunikation sowie weiterer Forschungsbedarf**

### **5.1 Kritische Reflexion**

Die Erkenntnisse in Bezug auf die Bedeutung der Insolvenzkommunikation als strukturierte Kommunikation und zur erfolgreichen Insolvenzkommunikation bei Fortführung mit Hilfe der Insolvenz werden nachfolgend hinsichtlich möglicher Limitationen und des Transferpotenzials der Ergebnisse detaillierter dargestellt.

#### **5.1.1 Limitationen der Untersuchung**

Grundsätzlich wurde mit dem Ziel an diese Arbeit herangegangen, einen möglichst großen Ergebnistransfer zwischen den konzeptionellen Überlegungen und der gelebten Praxis in Deutschland vorzunehmen. Nachfolgend werden die Aspekte aufgeführt, die einem möglichen Transferpotenzial entgegenstehen und als eventuelle Einschränkung der Ergebnisse zu verstehen sind.

Generell ist der explorative Charakter der hier durchgeführten ersten empirischen Überprüfung zu berücksichtigen. Es wurden zum ersten Mal Insolvenzverwalter in Form eines Convenience-Samples zum Thema „Insolvenzkommunikation“ auf zwei Branchentreffen mit einem Fragebogen konsultiert. Für den Leser wurden daher ausführliche Beschreibung der Teilnehmer dargelegt, um ausreichend Transparenz über die Gruppe der Befragten und deren hier erfassten Einschätzungen zu generieren. Dazu konnte eine strukturelle Repräsentativität anhand von Geschlecht und Bildungshintergrund nachgewiesen werden. Von einer „echten“ Repräsentativität kann hier jedoch nicht gesprochen werden, da nicht alle 1.558 in Deutschland ansässigen Insolvenzverwalter die gleiche Chance hatten, an der Befragung teilzunehmen.

Mit Blick auf die Bedeutung der Insolvenzkommunikation als strukturierte Kommunikation stellt die bewusst gewählte Fokussierung auf Insolvenzverwalter in der quantitativen Erhebung eine offensichtliche Beschränkung dar. In der ersten empirischen Überprüfung sollten zunächst diejenigen befragt werden, die aufgrund ihrer Funktion als bestellter Insolvenzverwalter in Fremdverwaltung sich intensiv mit dem Thema Insolvenzmanagement und -kommunikation auseinandersetzen. Das setzt voraus, dass sie bereits als Insolvenzverwalter oder Mitarbeiter des Insolvenzverwalters tätig waren

und an ihren jüngsten Fall bei der Fragebogenbeantwortung gedacht haben. Dass dies als Folge aufgrund ihres sehr häufigen rechtswissenschaftlichen Bildungshintergrunds eine eher juristische Sichtweise auf die hier bearbeiteten Fragestellungen in sich barg, ist unvermeidbar. Nur Insolvenzverwalter mit betriebswirtschaftlichem Bildungshintergrund zu befragen, wäre aufgrund ihres Anteils von 2% aller deutschen Insolvenzverwalter für eine quantitative Auswertung mit überdimensionalem Aufwand für die gezielte Ansprache verbunden gewesen. Dennoch wurden durch den Einbezug von Restrukturierungsberatern mit betriebswirtschaftlichem Hintergrund und von Juristen, die insolvenznah beraten, auch andere Sichtweisen für die Bedeutung der Insolvenzkommunikation im Rahmen der Expertenbefragung in Ansätzen berücksichtigt. Parallel dazu hätte man ebenso gut nur Restrukturierungsberater mit überwiegend betriebswirtschaftlichem Hintergrund befragen können, die aus ihrer Sicht Insolvenzmanagement und -kommunikation aus der „Außenperspektive“ dargestellt hätten.

Darüber hinaus wurde in erster Linie die Perspektive der Fachleute rund um die Insolvenz eingenommen. Die Rolle von professionellen Kommunikationsberatern (mit bzw. ohne Insolvenzerfahrung) oder der bisherigen Unternehmenskommunikationsleiter der insolventen Unternehmen blieb dabei unberücksichtigt. Unter der Prämisse, dass sie über die rechtlichen Rahmenbedingungen der Insolvenz aufgeklärt worden wären, hätte ihr generelles Wissen rund um die Krisenkommunikation sicherlich einen wertvollen Beitrag leisten können. Diese Einschränkung erscheint aber durchaus im hier gewählten Zusammenhang zulässig und stringent, wenn zunächst das Kommunikationsverhalten der Insolvenzverwalter in ihren letzten Fällen als erste Näherung an das Thema „Insolvenzkommunikation“ erhoben werden sollte.

Zweifelsohne ist auch der Bezug ausschließlich auf das deutsche Insolvenzrecht eine Limitation. Eine Übertragung auf das Insolvenzrecht in einem Land wie Österreich wäre – zumindest in Teilen – durchaus denkbar, da die Gesetzeslage weitestgehend dem deutschen Insolvenzrecht entspricht. Während sich durch die rechtlichen Vorgaben ggf. andere Kommunikationspflichten ergeben werden, wäre eine Übertragung der Erkenntnisse zur freiwillige Kommunikation durchaus plausibel. Der ausgewählte Vergleich mit den gesetzlichen Grundlagen zum Insolvenzrecht für die Fortführung in Frankreich, in den Niederlanden, im Vereinigten Königreich und in den USA hat dagegen gezeigt, dass hier aufgrund der unterschiedlichen Gesetzeslagen für den Insol-



venzverwalter (u.a. als Liquidator oder Administrator) andere Kommunikationsstrategien – insbesondere in der Rolle des Kommunikators – für die Insolvenzkommunikation notwendig sind. Zudem müsste in den jeweiligen Gesetzbüchern die Art der Kommunikationsinstrumente (schriftlich/mündlich sowie online) und die Notwendigkeit (verpflichtend/freiwillig) individuell berücksichtigt und in Bezug zur Kommunikationsstrategie gesetzt werden. Eine einfache Übertragung der „deutschen Insolvenzkommunikation“ ist daher aufgrund der Gesetzesunterschiede nur bedingt möglich – zumal Frankreich und die USA die Fremdverwaltung mit einem starken Insolvenzverwalter nach heutiger Gesetzeslage nicht kennen.

Wie in jeder wissenschaftlichen Arbeit wird auch in dieser durch die Festlegung des theoretischen Bezugsrahmens und des damit verbundenen konzeptionellen Ansatzes zwangsweise die Generalisierbarkeit eingeschränkt.<sup>823</sup> Die Anwendung weiterer Theoriekonstrukte und deren praktische Überprüfung durch weitere Befragungen wären durchaus notwendig und sinnvoll.

Mit Bezug auf die **qualitative Erhebung** sind folgende Restriktionen anzuführen:

Generell bleibt festzuhalten, dass kein wirkliches Kommunikationskonzept durch die interviewten Experten entwickelt werden musste. Vielmehr konnten sie sich zu den verschiedenen Verfahren frei heraus mitteilen und aus ihren Erfahrungen oder Beobachtungen berichten. Ob sie entsprechend in einem wirklichen Insolvenzfall so stringent gehandelt haben oder hätten, kann an dieser Stelle nicht final geklärt werden. Auch besteht die grundsätzliche Gefahr, dass mit sechs Interviewpartnern nicht alle Merkmale für die Insolvenzkommunikation zusätzlich zur Literaturrecherche erfasst wurden. Dies war aber aus forschungsökonomischen Gründen nicht anders möglich.

Bei der **quantitativen Erhebung** wurde nach dem letzten Insolvenzfall der Insolvenzverwalter gefragt, bei dem das Unternehmen (zunächst) fortgeführt wurde. Dabei besteht grundsätzlich die Unsicherheit, dass die Befragten sich nicht an ihren letzten Fall erinnern oder aufgrund des umfangreicheren Aufgabenportfolios an einen anderen Insolvenzfall dachten. Aufgrund der exponierten Stellung des Insolvenzverwalters und der damit verbundenen hohen Gewissenhaftigkeit für das eigene Tun, wird im Zusammenhang mit dieser Arbeit aber von einer korrekten Beantwortung der Frage ausgegangen.

---

<sup>823</sup> vgl. Kuß, Marktforschung, Grundlagen der Datenerhebung und Datenanalyse, S. 179.

Aufgrund des in der Literatur nicht existenten adäquaten Messinventars erscheint es im Bereich des Möglichen, dass sich Unzulänglichkeiten bei der Operationalisierung der Befragung ergeben. Einzelne Fragen hätten ggf. ergänzt oder konkretisiert werden können. Auf Nachfragen bei Abgabe der Fragebögen durch den Autor dieser Arbeit auf den beiden Branchentreffen, ergaben sich aber keine konkreten Unklarheiten bei den Probanden zu den gestellten Fragen.

### **5.1.2 Transferpotenzial der Ergebnisse**

Ungeachtet der Limitationen wird in diesem Abschnitt die Transfermöglichkeit auf weitere involvierte Personen im Rahmen der verschiedenen Varianten von Insolvenzverfahren und zu anderen Krisenarten (im Sinne anderer Kontexte) ausgelotet:

Aus dem hier skizzierten Kommunikationsverhalten durch die befragten Insolvenzverwalter können sich Implikationen für weitere Kommunikatoren in der Insolvenz ergeben. In dieser Arbeit wurde die Rechtsstellung eines starken (vorläufigen) Insolvenzverwalters in Fremdverwaltung angenommen und für die Befragung als Grundlage des Untersuchungsgegenstands gewählt. Auf einen schwachen (vorläufigen) Insolvenzverwalter lassen sich sicherlich viele der hier erarbeiteten Erkenntnisse übertragen – allein die Kommunikatorenrolle muss aufgrund der weiter agierenden Geschäftsführung überdacht werden – insbesondere hinsichtlich Primär- und Sekundärverantwortlichen. Die sich daraus ergebenden Schnittstellen und der dazugehörige Koordinationsaufwand müssen entsprechend neu bewertet werden. Bei den Eigenverwaltungsverfahren ist zu klären, inwiefern die Kommunikationsstrategie auch auf die Position des „Sachwalters“ zutreffen. Durch die juristische Stellung eines „Kontrolleurs der Geschäftsführung“ entstehen teilweise andere Kommunikationsaufgaben und daraus folgend eine veränderte Kommunikationsstrategie mit unterschiedlicher Ausgestaltung der einzelnen Bausteine. Parallel dazu erscheinen die hier herausgearbeiteten Ergebnisse für den Chief Restructuring Officer (CRO) im Eigenverwaltungsverfahren als Sanierungsverantwortlicher in der Geschäftsführung im Kern übertragbar. In Hinblick auf die Tonalität der Botschaft ist er nicht an juristische (sachliche) Vorgaben gebunden und kann mehr emotionale Akzente setzen. Er ist eher dem Aufsichtsrat bzw. den Hauptgläubigern oder potenziellen Investoren als dem Insolvenzgericht gegenüber verpflichtet. Zugleich hat er ein wirtschaftliches Interesse an der Fortführung, um nach

Überwindung der Insolvenz in der Geschäftsführung zu bleiben oder mit dem Ruf als exzellenter Restrukturierungsberater in anderen Unternehmen neue Mandate zu akquirieren. Die dazugehörige Vergütung ist zwischen den Parteien CRO und Gläubigern bzw. Gesellschafter individuell vereinbar – im Gegensatz zu den nach InsVV vergüteten Insolvenzverwalter. Wenn umfangreiche Kommunikationsmaßnahmen zur Fortführung notwendig sind, werden diese von Sanierungsverantwortlichen zielgerichtet gegenüber relevanten Stakeholdern eingesetzt, um die Fortführung als Ziel zu erreichen. Der Insolvenzverwalter hat dagegen keinen direkten Anreiz, intensive Kommunikationsmaßnahmen für bestimmte Stakeholder zu ergreifen, da seine Aufgabe die gemeinschaftliche Befriedigung der Gläubiger ist – unabhängig von der Höhe der Insolvenzquote und mit oder ohne Fortführung des Unternehmens. Es gilt daher aus juristischer Perspektive zu klären, ob verstärkte Anreize für eine intensivere Kommunikation des Insolvenzverwalters mit allen Gläubigern der Unternehmen per Gesetz oder über die Vergütungsordnung geregelt werden können.

Schließlich sind auch Aspekte der Kommunikation für die vorinsolvenzliche Phase anwendbar. Durch eine Kommunikationsstrategie kann der Gang in die Insolvenz unter Berücksichtigung der Anspruchsgruppeninteressen ein höheres Commitment für die Fortführung auslösen. Dies ist vor allem für die vorinsolvenzliche Beratung durch ausgewiesene juristische Fachexperten – in der Regel Fachanwälte für Insolvenz-/Gesellschaftsrecht – interessant. Neben einer Beratung über die Insolvenzhaftung und die vorbereitenden Maßnahmen für den Gang zum Insolvenzgericht ist auch die vorbereitende Kommunikationsstrategie zu berücksichtigen.

Generell wurde durch das hier beschriebene Vorgehen konzeptionell ein erstes Analyserwerkzeug entwickelt, das auch als Grundlage für die Untersuchung der Kommunikationsstrategie und des Kommunikationsverhalten weiterer Kommunikatoren wie z.B. bisherige Geschäftsführung, Restrukturierungsberater oder CRO genutzt werden kann. Neben den juristischen und betriebswirtschaftlichen Fachleuten rund um die Insolvenz ist gleichzeitig auch eine Berücksichtigung der Kommunikationsexperten für Insolvenz für die Praxis interessant. Auch wenn ihre Einschätzung aus der Binnen- oder Außenperspektive für die verschiedenen Varianten von Insolvenzverfahren von den hier skizzierten Ergebnissen erheblich abweichen könnte, ist zumindest davon auszugehen, dass es Schnittmengen in ausgewählten Bereichen der Kommunikationsstrate-

gie geben wird. Ein interdisziplinärer Vergleich aus den verschiedenen Perspektiven hinsichtlich der Kommunikationsstrategie in der Insolvenz durch Befragung von Insolvenzverwaltern, Restrukturierungsberatern und Krisenkommunikationsberatern wäre durchaus sinnvoll und denkbar. Daraus könnte eine neue, einheitliche Insolvenz-kommunikation im Rahmen eines Integrationsmodells entwickelt werden, das den Ansprüchen der hier betrachteten Disziplinen – Rechtswissenschaften und Betriebswirtschaftslehre – umfangreich gerecht wird.

Nach den hier getätigten Aussagen zur Insolvenz als Krisenart ist natürlich eine Rückwirkung der Insolvenzkommunikation auf die allgemeine Krisenkommunikation durchaus denkbar. Hierbei können insbesondere die juristischen Aspekte in allgemeiner Form auf die Kommunikation in Krisenfällen übertragen werden, die bisher nicht immer im Vordergrund dieser standen. Dabei ist an die jüngsten Fälle wie der VW-Abgasskandal zu denken, in dem die juristischen Konsequenzen – vor allem in den USA – durch die Kommunikation nicht bzw. unzureichend abgedeckt wurden. Rückrufaktionen von Automobilherstellern sind nicht gänzlich neu und können – juristisch betrachtet – auch analog zur Insolvenzanmeldung durch den Aufbau einer „rechtlich einwandfreien“ Kommunikationsstrategie (zumindest) eingedämmt werden. Aspekte wie Kommunikationsziele, feste Kommunikatoren, relevante Anspruchsgruppen, etc. können vorab bereits geplant werden. Durch die Entwicklung hin zur Risikogesellschaft wird der juristische Aspekt in jeder Form von Krisenkommunikation in den kommenden Jahren zunehmen.

## **5.2 Implikationen für die Praxis**

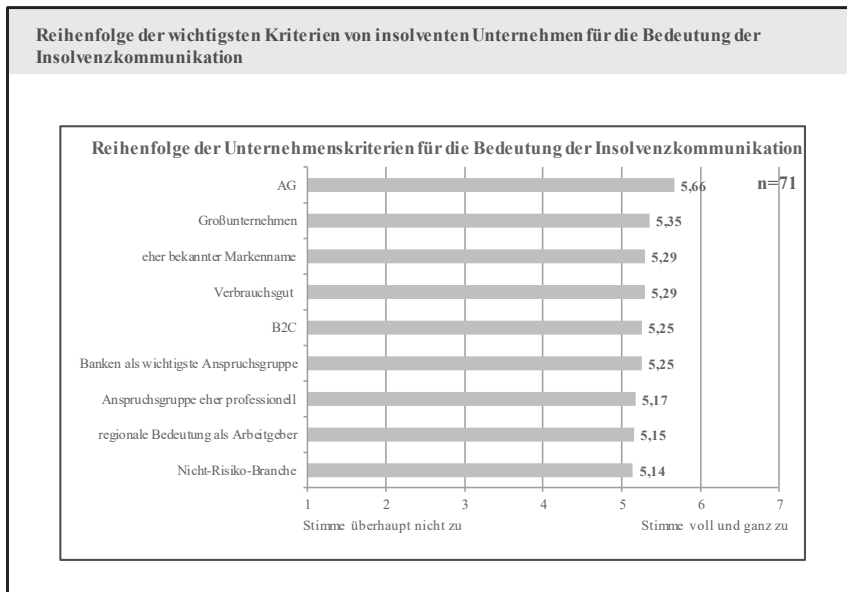
Die hier dargelegten Ergebnisse zur Insolvenzkommunikation wurden als Implikationen für die Praxis gemäß der Struktur dieser Arbeit in die zwei Bereiche „Bedeutung der Insolvenzkommunikation als strukturierte Kommunikation“ und „erfolgreiche Insolvenzkommunikation für die Fortführung“ unterteilt, wie sie in den nächsten Unterkapiteln detaillierter beschrieben werden. Aufgrund des explorativen Charakters der Arbeit sind die jeweiligen Insolvenzverwalter aber auch alle anderen Interessierten dieser Arbeit als Leser aufgerufen, die Allgemeingültigkeit der Ergebnisse jeweils selbst zu beurteilen. Für die Insolvenzverwalter sollen die Ausführungen eine Art Leit-faden sein, welche Eigenschaften das Unternehmen für die Rechtfertigung einer pro-

professionellen Insolvenzkommunikation als strukturierte Kommunikation gegeben sein müssen und welche Aspekte einer erfolgreichen Insolvenzkommunikation für ihre zukünftigen Verfahren zur Fortführung zu berücksichtigen sind.

### **5.2.1 Bedeutung der Insolvenzkommunikation als strukturierte Kommunikation**

Die in dieser Arbeit herausgearbeiteten Kriterien für die Bedeutung der Insolvenzkommunikation als strukturierte Kommunikation bezogen sich vordergründig auf Eigenschaften des insolventen Unternehmens selbst und dessen Umfeld. Ziel war dabei, durch die hier getätigte praktische Überprüfung dieser Faktoren eine Reihenfolge nach der Wichtigkeit der Kriterien und deren Ausprägungen auszugestalten, die Insolvenzverwalter als Anhaltspunkte für die eigene Insolvenzkommunikation im nächsten Verfahren (Fremdverwaltung) nutzen können. Dies sollte in gleichem Maße aber auch für die bisherige Geschäftsführung im Rahmen der vorinsolvenzlichen Kommunikation übertragbar sein, die den Grundstein für die weitere Insolvenzkommunikation legt – auch wenn sie dann selbst nicht mehr dafür verantwortlich ist. Eine möglicherweise inadäquate Kommunikation vor der Insolvenzanmeldung hat Auswirkung auf die Insolvenzkommunikation für die Fortführung des Unternehmens im Insolvenzverfahren. Für den Praxisbezug wurde über alle Kriterien (Eigenschaften und Umfeld des Unternehmens) eine Reihenfolge nach den jeweiligen Mittelwerten der Ausprägungen für die Bedeutung der Insolvenzkommunikation aus der Befragung gebildet, wie sie in Abbildung 79 dargestellt ist.

Abbildung 79:



Reihenfolge der wichtigsten Kriterien von insolventen Unternehmen für die Bedeutung der Insolvenzkommunikation

Danach wurde in der hier vorgenommenen Befragung die Bedeutung der Insolvenzkommunikation dann am höchsten eingeschätzt, wenn das insolvente Unternehmen in der Rechtsform der Aktiengesellschaft bestand. Weiteres wichtiges Kriterium war, dass das Unternehmen in Hinblick auf das Kriterium Unternehmensgröße über mehr als 250 Mitarbeiter (Großunternehmen) verfügte. Auch für Unternehmen mit Markennamen und Verbrauchsgütern konnte ein eher hoher Wert für die Bedeutung der Insolvenzkommunikation ermittelt werden. Dagegen spielten die Nicht-Risikobranchen und der Stellenwert als regionaler Arbeitgeber des insolventen Unternehmens eine eher untergeordnete Rolle für dessen Insolvenzkommunikation, sind aber auf keinen Fall zu vernachlässigen.

Generell lässt sich festhalten, dass eher die Eigenschaften des Unternehmens für die Bedeutung der Insolvenzkommunikation relevant sind – dies zeigt sich durch die hohen Werte für AG als Rechtsform, Großunternehmen und ein bekannter Markenname.

Die hohen Werte für die durchschnittliche Zusammensetzung der wichtigsten Anspruchsgruppe sowie die durchschnittliche negative Krisenhistorie im hier hergestellten Bezug zur Bedeutung der Insolvenzkommunikation als neutrale Mitte in der Likert-Skala legen die Vermutung nahe, dass diese beiden Kriterien insgesamt eine untergeordnete Rolle für die Bedeutung der Insolvenzkommunikation spielen. Daher wurden sie in der Abbildung 79 nicht weiter berücksichtigt.

Für die Insolvenzverwalter bedeutet dies zur praktischen Anwendung, dass je mehr Kriterien der o.g. Eigenschafts- bzw. Umfeldkriterien beim nächsten insolventen Unternehmen vorhanden sind, umso bedeutender ist die Insolvenzkommunikation als strukturierte Kommunikation einzuschätzen. Allein die Kombination „bekannter Markenname und Großunternehmen“ zieht in der Regel die Medien und Öffentlichkeit an, was – unabhängig von der Rechtsform – das Interesse einer Vielzahl von Stakeholdern nach sich zieht. Das zeigte sich gerade erst bei den Insolvenzen von Air Berlin AG mit ca. 8.000 Mitarbeitern und der Modehandelskette AWG GmbH mit 2.900 Mitarbeitern. Hier wurde intensiv in den Medien berichtet und für die Kunden als Gläubiger war es dringend notwendig zu erfahren, ob die gekauften Tickets weiter Gültigkeit haben oder wie gekaufte, mangelhafte Ware in der Insolvenzphase umgetauscht werden kann.<sup>824</sup> Entsprechend musste hier ein erheblicher (Mehr-)Anteil für Kommunikation im Gesamtaufwand des Insolvenzverwalters – zeitlich als auch personell – eingeplant werden. Aus der hier getätigten Befragung ging zudem hervor, dass gerade das Kommunikator-Paar „Insolvenzverwalter und externe Kommunikationsberatung“ (siehe Abbildung 60) maßgeblich für den Kommunikationserfolg in der Insolvenz berücksichtigt werden sollte, weshalb die Insolvenzverwalter bereits im Vorfeld durch regelmäßige Kontaktpflege oder spätestens bei Bestellung durch das Insolvenzgericht in Kontakt mit Kommunikationsberatungen, die auf Insolvenzkommunikation spezialisiert sind, treten sollten.

Weitere vertiefende und praxisrelevante Ergebnisse ergaben sich darüber hinaus durch die Betrachtung der Korrelationen aus der Korrelationsmatrix:

Danach muss sich der Insolvenzverwalter in Bezug auf die Unternehmensgröße gerade bei mittelgroßen Unternehmen oftmals die potenziellen Investoren als wichtigste An-

---

<sup>824</sup> Da beide Insolvenzverfahren in Eigenverwaltung fortgeführt wurden, werden sie hier nicht tiefer betrachtet – siehe Insolvenz Germania Flugdienst GmbH in Kapitel 5.2.2.

spruchsgruppe gleich mit berücksichtigen.<sup>825</sup> Dies ist angesichts der immer wieder aufkeimenden Diskussion um Hedgefonds und chinesische Investoren, die in den deutschen Mittelstand einsteigen wollen, ein wichtiger Aspekt. Das Kommunikationsverhalten des Insolvenzverwalters hat sich dieser Klientel entsprechend anzupassen und z.B. Verkaufsdokumente immer auch in englischer Sprache bzw. weiteren Sprachen anzubieten. Interessant für die Praxis ist parallel dazu zu wissen, dass sowohl die Verbrauchsgüter als auch große regionale Arbeitgeber positiv zur bekannten Marke korrelieren.<sup>826</sup> Das hat für die Insolvenzkommunikation zur Folge, dass im Falle eines Markenherstellers auch immer gleich die Kommunikation einerseits mit den Kunden als Verbrauchsgutnutzer beachtet werden muss und andererseits die lokalen Medien sowie die jeweilige regionale politische Landschaft bei der Kommunikation berücksichtigt werden müssen. Die Insolvenzverwalter tun folglich gut daran, die lokalen Medien regelmäßig mit relevanten Informationen zum Insolvenzverfahren des Unternehmens zu versorgen.

Generell sollten die Insolvenzverwalter bei Übernahme eines neuen Insolvenzverwaltermandats das Umfeld als auch die Unternehmenseigenschaften auf die hier als besonders wichtig herausgearbeiteten Kriterien überprüfen, um nach Durchsicht der wesentlichen Kennzahlen des insolventen Unternehmens die Bedeutung der Insolvenzkommunikation sicher einschätzen zu können. Nach erfolgter Überprüfung ist dann der Kommunikationsaufwand grob zu eruieren und die dafür notwendigen Ressourcen bereitzustellen. Dabei ist es essentiell gegenüber dem Team des Insolvenzverwalters zu betonen, welche besondere Stellung im hier bearbeiteten Insolvenzfall die Kommunikation hat und dass sie über die juristischen Aspekte hinausgeht. Der Schwerpunkt liegt in erster Linie auf einer Sensibilisierung der Beteiligten. Somit besteht die Chance, die Insolvenzkommunikation strukturiert durchzuführen und einen Beitrag für die Fortführung des Unternehmens mit Hilfe der Insolvenz zu leisten – unabhängig davon, ob das Unternehmen final fortgeführt wird oder nicht.

Umgekehrt dürfen die Insolvenzverwalter bei Unternehmen, die die Ausprägungen der Kriterien nur in geringem Maße oder gar nicht erfüllen, nicht davon ausgehen, dass die Insolvenzkommunikation als vernachlässigbar angesehen werden kann und sich allein

---

<sup>825</sup> Positive Korrelation von 0,3214 bei mittelgroßen Unternehmen und potenziellen Investoren.

<sup>826</sup> Positive Korrelation 0,252 und 0,3941.



auf das Insolvenzmanagement konzentriert wird. Vielmehr ist es notwendig, das Insolvenzmanagement mit der dazugehörigen Kommunikation im richtigen Verhältnis zu verzahnen.

Im Falle der vorinsolvenzlichen Beratung durch Juristen, die auch als Insolvenzverwalter bestellt werden können, ist es zudem notwendig, die Insolvenzkommunikation kurz vor der möglichen Anmeldung bei Unternehmen mit o.g. Kriterien zu priorisieren. Dies kann insbesondere mit dem Hinweis erfolgen, welche Organisationsmitglieder involviert sein sollten und welche Medien mit welchen Inhalten (z.B. Online-Pressemitteilung) vorzubereiten sind. Im Falle der tatsächlichen Einreichung eines Insolvenzantrags ist dies eine wichtige Grundlage für die Fortführungskommunikation in der Insolvenz – auch wenn ein Kollege als Insolvenzverwalter bestellt wird.

Final muss das Ergebnis der statistischen Analyse für die praktische Arbeit der Insolvenzverwalter berücksichtigt werden – je höher die Bedeutung der Insolvenzkommunikation, umso höher die Bewertung der erfolgreichen Insolvenzkommunikation.

### **5.2.2 Erfolgreiche Insolvenzkommunikation bei Fortführung mit Hilfe der Insolvenz**

Die erfolgreiche Insolvenzkommunikation wurde auf Basis der Kommunikationsziele und der dazugehörigen Kommunikationsstrategie für die Unternehmensinsolvenz eigens entwickelt. Durch die erste empirische Überprüfung wird hier eine Art Leitfaden für die Insolvenzverwalter zusammengestellt, die als praxisnahes Hilfsmittel für die erfolgreiche Insolvenzkommunikation zur Fortführung des Unternehmens zu verstehen ist.

Zunächst ist es eine wesentliche Aufgabe des Insolvenzverwalters, sich mit den relevanten Kommunikationszielen auseinanderzusetzen, um die Motivation und das Commitment der für die Fortführung relevanten Anspruchsgruppen zu sichern. Unter der Berücksichtigung des hier gemessenen Kommunikationserfolgs gilt in den Augen der hier befragten Insolvenzverwalter als klares Signal für die Fortführung des Unternehmens das Kommunikationsziel „Angemessener Auftritt des Insolvenzverwalters“. Das bedeutet ein Umdenken für die hier befragten Insolvenzverwalter, da sie bisher „Aufrechterhaltung des laufenden Betriebs“ als das absolut wichtigste Kommunikationsziel eingeschätzt haben. Dies hat zur Folge, dass sich der Insolvenzverwalter im

Innen- und Außenverhältnis als „Insolvenzmanager“ darstellen sollte, um die relevanten Stakeholder für die Unterstützung der Fortführung des insolventen Unternehmens zu gewinnen. Er ist somit nicht nur eine „Rechtsfigur“ im juristischen Sinne, sondern auch ein „Geschäftsleiter in der Insolvenz“ (Vorstand, Geschäftsführer, etc.) im betriebswirtschaftlichen Sinne, dessen Aufgabe es u.a. ist, die durch das Insolvenzmanagement ausgelöste Kommunikation im Ziel professionell umzusetzen. Diese muss immer den gesetzlichen Anforderungen genügen – kann aber durchaus weitere, freiwillige Kommunikation enthalten, um das Kommunikationsziel „Angemessener Auftritt des Insolvenzverwalters“ zu erreichen.

Gleichzeitig ist zu beachten, dass auch alle anderen hier evaluierten Kommunikationsziele positiv mit dem Kommunikationserfolg – insbesondere bei der Gewinnung der relevanten Anspruchsgruppe – korrelieren. Für die Praxis ist hier zu berücksichtigen, dass die Kommunikationsziele „Motivation der Mitarbeiter (inkl. Erklärung Insolvenzgeld)“, „Aufklärung der Lieferanten über Masseverbindlichkeiten“, „Aufklärung der Kunden über Insolvenz“ und „Herstellung von Attraktivität des Unternehmens für potenzielle Käufer“ dann einen Schwerpunkt bilden, wenn die darin angesprochene Anspruchsgruppe allgemein als Stakeholder im Vordergrund für die Fortführung des Unternehmens steht.

Als Bestandteil der Kommunikationsstrategie ist die Rolle des Kommunikators (Insolvenzverwalter als Primärverantwortlicher und externe Kommunikationsberatung als Sekundärverantwortliche) klar zu definieren. Dies ist insbesondere dann sinnvoll, wenn die Insolvenzverwalter über einen eher geringen Erfahrungsgrad bei der Krisenkommunikation verfügen. Es besteht für den Insolvenzverwalter die einmalige Chance eines Neustarts als „unbefleckter“ Kommunikator gegenüber den Anspruchsgruppen aufzutreten und verlorengegangenes Vertrauen zurückzugewinnen. Dabei ist es zielführend, die jüngste Kommunikation der bisherigen Geschäftsführung zu analysieren und ein eigenständiges Rollenprofil als Insolvenzverwalter zu entwickeln.

Als relevante Anspruchsgruppe sind intern die Mitarbeiter für die Fortführung kommunikativ zu bedienen, aber auch die Banken als Gläubiger, Kunden und Lieferanten sollten schnellstmöglichst über die derzeitige Situation des Unternehmens durch den Insolvenzverwalter aufgeklärt werden. Bei den Mitarbeitern hat das zur Folge, dass Lohnverzicht bzw. Mehrarbeit oder die Kürzung von Sonderleistungen intensiv kom-

munikativ bespielt und erklärt werden müssen, wenn sich ihre Unterstützungsleistung gesichert werden soll. Dabei muss ihre Doppelrolle bedacht werden, da sie bei ausstehenden Löhnen/Gehältern Gläubiger des Unternehmens und gleichzeitig im nicht-juristischen Sinne „Schuldner“ der Arbeitsleistung für die Fortführung des Unternehmens sind. Es erscheint nur logisch, dass die Kommunikation überproportional bei den Mitarbeitern angesprochen werden muss, wenn diese zuvor monatelang keine Gehaltszahlung empfangen haben. Für die Kunden geht es dagegen um die Sicherung der Akzeptanz von Preiserhöhungen oder die Vereinbarung von kürzeren Zahlungszielen – bei den Lieferanten ist die Kommunikation auf Weiterbelieferung (ggf. unter Hinweis auf die Rechtslage zu Masseverbindlichkeiten) und auf die Bitte um Stundung als Unterstützungsmaßnahme auszurichten. Bei den Banken sind es die kommunikative Darlegung von Business-Plänen, die Kapitalerhöhungen oder Zinsverzicht bewirken sollen. Dadurch werden die in Kapitel 3.2.5.2 erörterten Unterstützungsleistungen für die Praxis aufgegriffen. Relevant ist hierbei, die individuelle Reihenfolge der Anspruchsgruppen für die Fortführung nach Vorrang festzulegen, um bei knappen Ressourcen Prioritäten setzen zu können. Dabei geht es auch um die gezielte Beeinflussung der Anspruchsgruppen, um die Unterstützungsleistung zu realisieren bzw. den Widerstand der Stakeholder zu durchbrechen.

Unter Berücksichtigung des Kommunikationserfolgs ließ sich aus der Befragung ermitteln, dass dieser besonders hoch ist, wenn Banken oder potenzielle Investoren an erster Stelle für die Fortführung stehen, während er bei den Mitarbeitern, Kunden und Lieferanten niedriger ist. Unter der Annahme, dass Banken oder Investoren eher eine sehr überschaubare Zahl an Adressaten umfasst, folgt daraus, dass gerade bei den Mitarbeitern, aber auch bei den Kunden und den Lieferanten durchaus Optimierungsbedarf besteht – gerade wenn diese zahlenmäßig umfangreicher sind und nur eine indirekte Kommunikation möglich ist. Dies kann auch unter Berücksichtigung der anspruchsspezifischen Kommunikationsziele bestätigt werden: Im Falle, dass die potenziellen Investoren als wichtigste Anspruchsgruppe (1. Rang) für die Fortführung genannt wurden, wurde auch mit einem Wert von 6,86 das Kommunikationsziel „Herstellung von Attraktivität des Unternehmens für potenzielle Käufer“ besonders hoch bewertet. Umgekehrt, wenn die Mitarbeiter die wichtigste Anspruchsgruppe sind, wird

das Ziel „Motivation der Mitarbeiter (inkl. Erklärung Insolvenzgeld) nur mit einem durchschnittlichen Wert von 4,60 bewertet.<sup>827</sup>

Das lässt für die Praxis den Schluss zu, dass der Insolvenzverwalter in Abhängigkeit der wichtigsten Anspruchsgruppen für die Fortführung (1. Rang) auch das Kommunikationsziel für diese Anspruchsgruppe entsprechend hoch priorisieren sollte – gerade bei Mitarbeitern, Kunden und Lieferanten.

Als Botschaft mit Bezug zum Inhalt kann „Löhne&Gehälter gesichert“ gesendet werden, um die Fortführung des insolventen Unternehmens kommunikativ erfolgreich zu unterstützen. Unter Einbezug der univariaten Analyseverfahren ergab sich, dass die Botschaft „Chance der Fortführung durch Verkauf von Unternehmensteilen oder Insolvenzplan“ signifikant mit dem Kommunikationserfolg korreliert. Daraus folgt für die Praxis, dass die letztgenannte Botschaft universell für alle Anspruchsgruppen eingesetzt werden kann – „Löhne&Gehälter gesichert“ richtet sich in erster Linie an die verbliebenen Mitarbeiter im Unternehmen. Das rückt dann in den Vordergrund, wenn diese auch die wichtigste Anspruchsgruppe für die Fortführung mit Hilfe der Insolvenz sind oder gerade besonders qualifizierte Mitarbeiter an das Unternehmen gebunden werden sollen.

Eine eher sachliche Kommunikation, die einzelne emotionale Elemente integriert, ist eine gute Grundlage im Sinne der Tonalität der Botschaft für die erfolgreiche Insolvenzkommunikation. Die sachliche Komponente bezieht sich in der Regel auf rechtlich bindende Kommunikation wie beispielsweise Forderungsschreiben an Gläubiger oder Kündigungen von Mietverträgen. Dagegen kann die emotionale Komponente dann in der Praxis von den Insolvenzverwaltern verwendet werden, wenn es sich um *nicht* rechtlich-bindende Kommunikation handelt wie z.B. die Vorstellung eines „betriebswirtschaftlichen Nächste-Schritte-Plans“ oder der Aufruf zum Zusammenhalt unter den Mitarbeitern. Es wird hier auf das richtige Fingerspitzengefühl des Insolvenzverwalters im jeweiligen Fall ankommen.

Hinsichtlich der Konfliktstrategie ist die „Kooperation“ für den Kommunikationserfolg zielführend. Das bedeutet für die Praxis der Kommunikationsaktivität eine auf Kooperation ausgelegte Grundhaltung in der Kommunikation. Im Fall von Widerstän-

---

<sup>827</sup> Bei den Kunden als wichtigste Anspruchsgruppe gab sich für das Kommunikationsziel „Aufklärung der Kunden über Insolvenz“ eine Bewertung von 5,54 und bei den Lieferanten mit dem Ziel „Aufklärung der Lieferanten über Masseverbindlichkeit“ eine Bewertung von 5,61.

den hinsichtlich insolvenzrechtlich notwendiger bzw. zwingender Maßnahmen wie die Kündigung von Mitarbeitern muss die Kommunikation zunehmend in Richtung Konfrontation gehen, sollte mit den Verantwortlichen (z.B. Betriebsrat) keine Einigung erzielt werden. Dazu bietet das Insolvenzrecht zudem besondere Möglichkeiten wie z.B. hinsichtlich der Sozialauswahl bei betriebsbedingten Kündigungen (§ 125 Abs. 1 InsO), die diese vereinfacht durchsetzbar macht.

In Bezug auf den Grad der Kommunikationsaktivität sollte dieser grundsätzlich aktiv gestaltet werden, um einen hohen Kommunikationserfolg zu erzielen. Gleichzeitig war der Wert für den Kommunikationserfolg bei einer reaktiven Kommunikationsaktivität kaum geringer (5,51 gegenüber 5,13) – passive Kommunikationsaktivität war dagegen keine Option. Für die Praxis der Insolvenzkommunikation hat dies zur Folge, dass konsequentes Schweigen gegenüber Anspruchsgruppen niemals ein gangbarer Weg ist. Vielmehr ist es sinnvoll, mit den besonders für die Fortführung relevanten Anspruchsgruppen von Anfang an aktiv zu kommunizieren. Im Falle, dass sich daraus Forderungen von anderen Anspruchsgruppen ergeben sollten, sind diese umgehend kommunikativ einzubinden und zu ihren Forderungen schnellstmöglich Stellung zu nehmen (zweistufiges Vorgehen).

Das persönliche Gespräch mit der wichtigsten Anspruchsgruppe sollte bei den persönlichen Kommunikationsinstrumenten im Vordergrund für die erfolgreiche Insolvenzkommunikation stehen. Dies zieht für die Praxis einen erhöhten Face-to-Face-Kontakt nach sich, der sich in Abhängigkeit der Anspruchsgruppen unterschiedlich ausgestalten lässt: So ist ein wöchentlicher Jour fixe mit den Betriebsräten oder Leitern einzelner Bereiche (z.B. Produktion) durchaus denkbar, in dem für die Fortführung relevante Themen in vertrauensvoller Atmosphäre erörtert werden und sich danach auf die Kommunikation gegenüber Dritten verständigt wird.

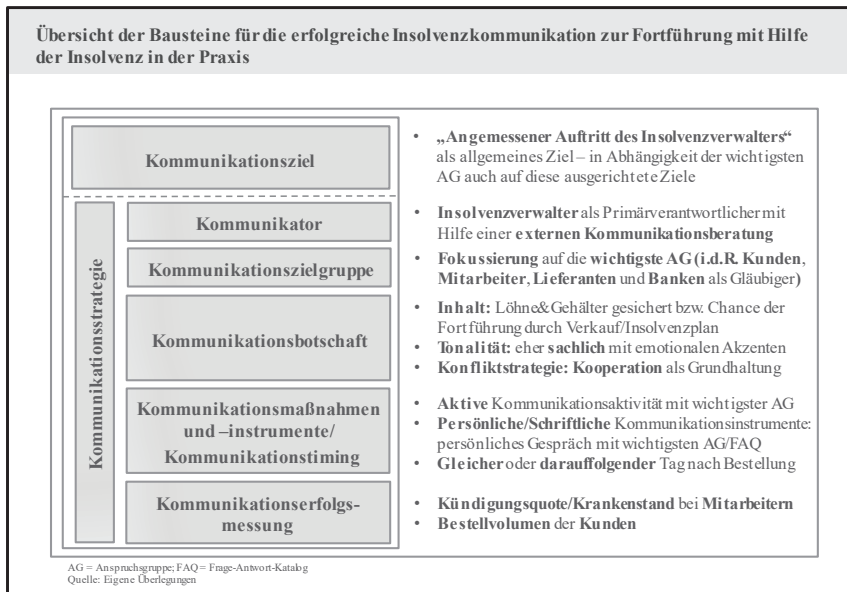
Mit Bezug auf die schriftlichen Kommunikationsinstrumente sind die Frage-Antwort-Kataloge, die sowohl offline als auch online veröffentlicht werden können, dem Kommunikationserfolg dienlich. Hier gilt es also in der Praxis als Insolvenzverwalter einen allgemeinen Katalog als Grundgerüst mit Kategorien nach Anspruchsgruppen und Themen wie Erklärung des Insolvenzgeldes, Gewährleistungsansprüche bei mangelhaften Produkten oder geänderte Zahlungsziele zu erstellen und dann ggf. um die spezifischen Themengebiete der aktuellen Unternehmensinsolvenz zu ergänzen. Bei

häufig mit Unternehmensinsolvenzverfahren betrauten Insolvenzverwaltern kann dafür generell ein Repertoire an Instrumenten mit den jeweils gängigen Inhalten für die zukünftigen Insolvenzverfahren vorgehalten werden. Große Insolvenzkanzleien haben bereits in ihren Organisationen eine Kommunikationsabteilung integriert, die in der Lage ist, die Kommunikationsstrategie für die Fortführung zu betreiben.

Schließlich sollte mit Blick auf das Timing eine sehr schnelle Umsetzung der Kommunikationsmaßnahmen nach der Bestellung zum Insolvenzverwalter in Angriff genommen werden. Dies bedeutet für die Praxis, dass spätestens nach einem Tag erste Ankündigungen für die Fortführung des Unternehmens gestartet werden sollten. Wichtig ist hierbei eine Art „Ablaufchoreographie“ zu entwickeln, welche nächsten Schritte geplant sind. Durch die Kommunikation eines „Fahrplans“ und verbindlichen Daten kann das Vertrauen in die Arbeit des Insolvenzverwalters nachhaltig gestärkt werden.

Wie in Kapitel 3.2.2 beschrieben, sind die leistungswirtschaftlichen als auch die finanzwirtschaftlichen Maßnahmen des Insolvenzmanagements die Voraussetzung für die erfolgreiche Insolvenzkommunikation. In Abhängigkeit der im Laufe des Insolvenzverfahrens notwendigen Maßnahmen z.B. Personalanpassungen oder Sicherstellung der Belieferung, ist die Kommunikation immer wieder zu hinterfragen und ggf. anzupassen. Auch hier kann frühzeitig eine Ablaufchoreographie der Kommunikation konzeptionell entwickelt werden – z.B. bei Scheitern eines Insolvenzplans. In Bezug auf die praktische Erfolgskontrolle der Kommunikation können Listen zu den Kündigungsquoten pro Woche oder dem Krankenstand pro Woche bei den Mitarbeitern als Messinstrumente durch den Insolvenzverwalter eingeführt werden. Die daraus generierten Kennzahlen können mit Vergangenheitswerten des Unternehmens vor der Insolvenz, mit anderen aus bereits durch den Insolvenzverwalter betreute Verfahren generierten Zahlen oder über Werte von allen insolventen Unternehmen der Branche aus der jüngsten Vergangenheit – soweit verfügbar – verglichen werden. Auch das wöchentliche Bestellvolumen der Kunden kann detaillierter durch Kennzahlen erfasst werden und erste Rückschlüsse auf die Insolvenzkommunikation generieren. Weitere Kennzahlen sind in Abhängigkeit des jeweiligen spezifischen Insolvenzverfahrens zu überlegen.

## Abbildung 80:



## Übersicht der Bausteine für die erfolgreiche Insolvenzkommunikation zur Fortführung mit Hilfe der Insolvenz in der Praxis

Generell bleibt festzuhalten, dass die Insolvenzverwalter sich als „Handelnde kraft Amtes“ bzw. „Rechtsfigur“ verstehen und damit ihre rechtliche Position bei all ihrer Kommunikation im Zusammenhang mit der Unternehmensinsolvenz in den Vordergrund stellen. Die Ergebnisse dieser Arbeit zeigen, dass der Insolvenzverwalter auch als „Insolvenzmanager“ weitere, freiwillige kommunikative Aufgaben über die gesetzlichen Vorschriften hinaus in der Praxis zu übernehmen hat. Er kann sich nicht allein auf die rechtliche Stellung berufen, wenn er eine erfolgreiche Kommunikation zur Unterstützung seines Insolvenzmanagements mit dem Ziel der Unternehmensfortführung anstrebt. Sollte er sich dabei überfordert fühlen oder gefühlt noch über zu wenig Kommunikationserfahrung verfügen, steht ihm jederzeit die Möglichkeit offen, sich Hilfe z.B. in Form der Beauftragung einer externen Kommunikationsberatung<sup>828</sup> zu holen.

<sup>828</sup> Die Kostenübernahme ist im Einzelfall mit dem Insolvenzgericht zu klären.

Über die hier gemachten Ausführungen hinaus, wird an dieser Stelle vertieft auf Social Media und Online-Kommunikation eingegangen, da diese schriftlichen Kommunikationsinstrumente in der hier getätigten Befragung durch die Insolvenzverwalter nicht benannt wurden. Die genauen Gründe hierfür lassen sich nur erahnen, könnten aber mit dem Zeitpunkt der von den Insolvenzverwaltern betrachteten Insolvenzfälle (Social Media noch nicht tief im Geschäftsleben verankert) oder der geringen Affinität zu sozialen Medien durch die Fokussierung auf andere Anspruchsgruppen wie Banken oder potenzielle Investoren zusammenhängen. Im Eingangskapitel wurde insbesondere auf die Veränderung der Krisenkommunikationstheorie in Richtung online durch neue Modelle/Ansätze (NCC Modell/SCCM) hingewiesen. Gerade mit Blick auf die Anspruchsgruppen Mitarbeiter, B2C-Kunden und auch bei den Medien/Öffentlichkeit ist damit zu rechnen, dass das Medium Social Media verstärkt zum Einsatz kommt. Das heißt für die erfolgreiche Insolvenzkommunikation in der Praxis, dass zum einen die Kommentare auf Facebook & Co. regelmäßig gescannt werden müssen, um bei Falschmeldungen reaktiv entsprechende Richtigstellung bzw. Aufklärung ins Netz zu stellen. Zum anderen bedeutet dies aber auch, dass im Sinne einer aktiven Kommunikation auch ein eigener Blog durch den Insolvenzverwalter gestartet werden kann, der die relevanten Anspruchsgruppen zielorientiert kommunikativ rund um die Insolvenz auf dem Laufenden hält. Alternativ kann auch ein Tweet des Insolvenzverwalters, wenn ein wichtiges positives Ereignis wie z.B. „Sicherung von Anschlussfinanzierungen“ stattgefunden hat, an die Mitarbeiter versendet werden. Dazu sind jeweils die rechtlichen Rahmenbedingungen wie beispielsweise Mediengesetze durch die Insolvenzverwalter vorab zu überprüfen.

Organisatorisch ist dafür zu überlegen, wer diese Aufgabe übernimmt und wie die juristisch korrekte Kommunikation gewährleistet wird. Finanziell ist zu klären, inwiefern die zusätzlichen Kosten durch das Insolvenzgericht anerkannt werden. In der Praxis werden sich wohl kaum Insolvenzverwalter finden, die die Kosten der Social Media-Kommunikation aus der eigenen Vergütung heraus begleichen.

Wenn über das Medium Social Media das Commitment gerade bei den Mitarbeitern als auch den B2C-Kunden gestärkt werden kann und dadurch das Insolvenzmanagement für die Fortführung unterstützt, wird es in zukünftigen Insolvenzverfahren vermehrt zum Einsatz kommen. Allein die Versorgung der Follower mit rechtlich rele-



vanten, sachlichen Informationen kann ein wertvoller Baustein für die Insolvenzkommunikation zur Fortführung des Unternehmens sein.

Bei einer der jüngsten Insolvenzen im Jahr 2019 – Insolvenz von Germania Flugdienst GmbH – wurde bereits stark auf die Online-Kommunikation abgezielt – die Facebook-Seite mit 300.000 Followern wurde jedoch am Tag der Insolvenzanmeldung offline gestellt. Hier hätte sich gegebenenfalls ein Optimierungspotenzial ergeben.

Dieser finale Abschnitt widmet sich noch der Abgrenzung der Insolvenzkommunikation für die Fortführung der hier betrachteten Fremdverwaltung gegenüber der Eigenverwaltung. Jüngste Insolvenzfälle (z.B. Gerry Weber, AWG Modehäuser, Condor) zeigen, dass der Trend hin zu Eigenverwaltungsverfahren mit Unternehmensberatern als CRO und einem Sachwalter als Alternative gegenüber der Fremdverwaltung geht. Dazu wird nicht selten in der Phase kurz vor der Insolvenz durch Sanierungsberater geraten, um den Fortbestand des Unternehmens zu sichern. Wenn die Insolvenzverwalter diesem Trend durch professionelle Insolvenzkommunikation entgegenzutreten wollen, müssen sie eine stärkere Akzentuierung des Erfolgs ihrer sachlichen und rechtlich bindenden Kommunikation bereits im Vorfeld der Insolvenz mit dem Ziel der Fortführung in den Vordergrund stellen. Ihre Kommunikation ist verbindlich, während die CRO-Kommunikation nicht zwingend rechtlich bindend ist, was sich zum Nachteil für die Fortführung auswirken kann.<sup>829</sup> Zugleich ist es wichtig für die Insolvenzverwalter, sich die jüngste Kommunikation der Verantwortlichen in der Eigenverwaltung in ausgewählten Fällen genauer anzusehen, um die eigene Kommunikationsrolle an der einen oder anderen Stelle für die Fremdverwaltung zu optimieren. Soweit emotionale Akzente im Bereich der rechtlichen Kommunikation zulässig sind, ist es durchaus für die Insolvenzverwalter erstrebenswert, die sachliche Kommunikation damit fortzuentwickeln. Dabei gilt es u.a. auch zu berücksichtigen, wie sich die Anreizsysteme und die Erfolgsmessung für die i.d.R. für die Fortführung verantwortlichen CRO auf die Kommunikation auswirken.

---

<sup>829</sup> Die Insolvenz von der Kettler GmbH ist ein gutes Beispiel dafür – im Sommer 2019 meldeten sie bereits zum dritten Mal Insolvenz in Eigenverwaltung an.

### **5.3 Implikationen für die wissenschaftliche Diskussion**

Die Ergebnisse dieser Arbeit lassen neben den praxisrelevanten Implikationen auch Raum für weitere wissenschaftliche Auseinandersetzungen mit dem Thema Insolvenzkommunikation. Dabei ist zwischen Schlussfolgerungen in Hinblick auf die Methodik und mit Bezug zu thematischen Vertiefungen zu unterscheiden. Sicherlich ist hierfür eine Vielzahl von möglichen Aspekten zu berücksichtigen. Im Folgenden werden die aus Sicht des Autors besonders relevanten Aspekte – ohne Anspruch auf Vollständigkeit – skizziert.

#### **5.3.1 Methodische Vertiefungen**

Grundsätzlich wurde in dieser Arbeit der bisher in der Literatur existente Ansatz von Bruhn zur marktorientierten Kommunikation unter Berücksichtigung der Krisenkommunikation aus Sicht des angelsächsischen Krisenkommunikationsmanagements (u.a. auf theoretischer Basis der SCCT nach Coombs<sup>830</sup> und deren Erweiterung im SMCC nach Jin/Liu/Austin, NCC nach Utz, Schultz und Glocka) als Grundlage für die Entwicklung eines Insolvenzkommunikationsansatzes genutzt. Dabei wurde insbesondere auf die Kommunikation via Social Media Rücksicht genommen und auf das deutsche Insolvenzrecht für die Fremdverwaltung angewendet. Somit wurde ein erster konzeptioneller Versuch unternommen, einen Ansatz der Insolvenzkommunikation hinsichtlich ihrer Bedeutung im Allgemeinen und für die Fortführung des Unternehmens mit Hilfe der Insolvenz im Speziellen zu entwickeln, um erfolgreich das Insolvenzmanagement zu unterstützen.

Der konzeptionelle Ansatz auf der Grundlage „der marktorientierten Unternehmensführung“ ist sehr betriebswirtschaftlich geprägt. Somit ergibt sich die Gelegenheit, die Ansätze der betriebswirtschaftlichen Managementlehre auf Basis von Thießens Arbeit sowie der von Zerfaß (als Vertreter des nationalen Kommunikationsmanagements) entwickelte Ansatz der Unternehmenskommunikation mit Bezug zur Insolvenzkommunikation als theoretischen Bezugsrahmen zu wählen und für die Insolvenz abzubilden. Dabei würde der Schwerpunkt sicherlich mehr in Richtung Öffentlichkeit und

---

<sup>830</sup> Durch die Studie von Cooley/Cooley wurde auf Basis der SCCT erstmalig auch auf das US-Insolvenzrecht nach Chapter 11 am Beispiel General Motors Bezug genommen, vgl. Cooley/Cooley, An examination of the situational crisis communication theory through the General Motors bankruptcy, S. 210.

Medien als Stakeholder gehen und erst in einem zweiten Schritt die weiteren Anspruchsgruppen des Unternehmens wie Mitarbeiter, Kunden, etc. berücksichtigen. Eine aus den o.g. weiteren Forschungsfeldern eigens alternativ entwickelter „Ansatz der Insolvenzkommunikation“ kann dann ein theoretischer Bezugsrahmen gespannt werden, der durch empirische Erhebungen überprüft und ergänzt wird.

In Bezug auf die Rechtswissenschaften können die Veränderung der Gesetzeslage (insbesondere InsO) im Zusammenhang mit der Insolvenz zu neuen Kommunikationsstrategien führen. Diese werden in erster Linie die verpflichtende Kommunikation beinhalten und können das dazugehörige Insolvenzmanagement beeinflussen. Dabei wäre für die weitere Forschung auch interessant, welche Möglichkeiten für die Online-Kommunikation im Zusammenhang mit der Insolvenz geschaffen werden. Einzelne Gerichte wie das Amtsgericht Charlottenburg bei der Insolvenz von Germania oder das Amtsgericht Bad Homburg v.d.H. bei der Insolvenz der Thomas Cook Deutschland GmbH veröffentlichen ihre Beschlüsse zu den Insolvenzverfahren bereits online – ohne gesetzlichen Zwang.

In der hier vorliegenden Arbeit kamen qualitative (Experteninterviews) und quantitative Methoden (schriftliche Befragung auf zwei Präsenzveranstaltungen) für die empirische Analyse (Cvenience Sample) zum Einsatz. Für die Durchdringung des bisher recht unbekanntes Themas „Insolvenzkommunikation“ erschien diese Vorgehensweise geboten.<sup>831</sup> Nichtsdestotrotz wäre es durchaus denkbar gewesen, auch ein anderes Vorgehen der Befragung zu wählen. In Frage gekommen wäre hier eine schriftliche Befragung durch Versendung von Fragebögen an alle 1.558 Insolvenzverwalter in Deutschland oder eine Onlinebefragung, die mit einem Anschreiben per Email angekündigt worden wäre. Die Repräsentativität der gezogenen Stichprobe wäre dadurch gewährleistet worden, dass alle deutschen Insolvenzverwalter die gleiche Chance der Teilnahme gehabt hätten.

Hinsichtlich der Experten der qualitativen Befragungen wurden verschiedene Bildungshintergründe und Funktionen im Rahmen des Insolvenzverfahrens berücksichtigt. Dies erschien gerade deshalb sinnvoll, um ein umfassendes Bild aus verschiedenen Blickwinkeln zu erhalten. Eine reine Konzentration auf Insolvenzverwalter bereits bei der qualitativen Erhebung wäre aber ebenso durchaus vorstellbar.

---

<sup>831</sup> De Ruyter/Scholl, Positioning Qualitative Market Research, S. 7ff.

Wie in Kapitel 1 beschrieben, wird dieser Arbeit der wissenschaftliche Realismus aufbauend auf dem logischen Empirismus zu Grunde gelegt. Dazu wurde ein konzeptioneller Ansatz unter Berücksichtigung der Krisenkommunikation, des Krisenmanagements und des deutschen Insolvenzrechts entwickelt, der anschließend einer ersten empirischen Überprüfung unterzogen wurde. Alternativ kann auch ein Verfahren gewählt werden, in dem eine Vielzahl von Insolvenzverfahren der jüngsten Zeit hinsichtlich der Kommunikation untersucht wird, um darauf aufbauend eine dazugehörige Theorie zu entwickeln. Hierfür müssen die Kriterien für die zu beobachtbaren insolventen Unternehmen wie Größe, Rechtsform, etc. fixiert und die dazu entstandene Kommunikation analysiert werden. Aufgrund der nicht-öffentlichen Kommunikation mit Stakeholdern wie Lieferanten oder Banken als Gläubiger, läge hier ein möglicher Forschungsschwerpunkt auf Public Relations.

Anstelle des in dieser Arbeit gewählten logischen Empirismus hätte auch der kritische Rationalismus<sup>832</sup> mit Blick auf die Wissenschaftstheorie angewendet werden können. Mit Hilfe von aus der Theorie abgeleiteten Hypothesen und einer repräsentativen Stichprobe aus der Grundgesamtheit der deutschen Insolvenzverwalter können weitergehende Erkenntnisse empirisch zur Verifizierung oder Falsifizierung generiert werden.

Weitere methodische Programme des wissenschaftlichen Realismus wie die analytische Philosophie<sup>833</sup> könnten zusätzlich zu neuen Erkenntnissen führen.

### **5.3.2 Thematische Vertiefungen**

In Verbindung mit den dargelegten Limitationen für diese Arbeit ergeben sich neue Ansatzpunkte zur weiteren Forschung hinsichtlich der Insolvenzkommunikation.

Bei der Insolvenzkommunikation als strukturierte Kommunikation können ggf. noch weitere relevante Variablen wie z.B. sprachliche Komponenten identifiziert werden. Dies gilt im Besonderen für die Insolvenzkommunikation nach Anmeldung unter Berücksichtigung der verschiedenen Restrukturierungsvarianten. Dabei ist darauf zu achten, dass die Sprachwahl für die angesprochene Anspruchsgruppe adäquat ist. Juristische Begriffe wie „Masseverbindlichkeiten“ mögen für Bankenvertreter oder potenzi-

---

<sup>832</sup> vgl. Popper, Logik der Forschung; siehe auch Homburg, der Poppers Position gut verständlich mit wissenschaftlichen Realismus vergleicht, vgl. Homburg, Kundennähe von Industrieunternehmen, 3. Auflage, S. 60ff.

<sup>833</sup> vgl. Glock, What is analytic philosophy?

elle Investoren selbstverständlich sein – für die Mitarbeiter oder Kunden bedürfen sie einer genaueren Erklärung. Demzufolge ergibt sich ein Potenzial für laufende Ergänzungen in der wissenschaftlichen Diskussion.

Eine weitere Untersuchung zur Bedeutung der Insolvenzkommunikation könnte sich anstatt auf den letzten auch auf besonders große, bedeutsame Insolvenzfälle der befragten Insolvenzverwalter beziehen. Dann könnte auch die Kommunikation durch die Analyse des Verlaufs dieser Verfahren verglichen werden. Alternativ könnte auch die Kommunikation bei Unternehmen analysiert werden, die mehrmals in die Insolvenz rutschten (z.B. Modelleisenbahnhersteller Märklin oder Kettler), um den Erfolg bzw. Misserfolg der Insolvenzkommunikation zu interpretieren. Abzuwägen wäre hierbei, welche leistungs- bzw. finanzwirtschaftlichen Maßnahmen im Rahmen des Insolvenzmanagements ergriffen wurden und wie sich die dazugehörige Insolvenzkommunikation für die betroffenen Anspruchsgruppen darstellte.

Aufgrund der Neuartigkeit des Untersuchungsgegenstands wurde das Messinstrumentarium für die Insolvenzkommunikation als strukturierte Kommunikation überwiegend neu entwickelt. Dieses Instrumentarium könnte in Zukunft aufgrund von Gesetzesänderungen weiter verfeinert oder ergänzt werden, um neue Aspekte der Insolvenzkommunikation zu evaluieren. Die Ergebnisse können dann auch die bisher ermittelten qualitativen Ergebnisse untermauern, modifizieren oder ablehnen.

Für den zweiten Teil der Untersuchung, der sich mit Kommunikation für die Fortführung des Unternehmens mit Hilfe der Insolvenz auseinandergesetzt hat, wäre es für die Forschung aufschlussreich, wenn auch die Insolvenz-Abwicklungskommunikation als strukturierte Kommunikation zur Beendigung des Unternehmens beschrieben und belegt würde. Auch die „Beerdigung“ – insbesondere eines Traditionsunternehmens – sollte eine geplante Kommunikationspolitik umfassen, die bisher wenig erforscht wurde. Beispiele des Aufkaufs von Markenrechten an insolventen Unternehmen wie AEG oder jüngst Neckermann Reisen durch chinesische bzw. türkische Investoren, liefern den Beweis für die Bedeutung der Kommunikation im Zusammenhang mit der Marke bis zum Ende des Insolvenzverfahrens und darüber hinaus. Der in dieser Arbeit dargestellte internationale Insolvenzvergleich hat in Bezug auf die USA und ihrem gängigen Chapter 11 gezeigt, dass allein das Management unter Aufsicht eines Vertrauten des Gerichts für die Liquidation verantwortlich ist. Hier wäre es aus Forschungsperspektive

ve durchaus spannend, wie diese Kommunikation im Vergleich zur Kommunikation des deutschen Insolvenzverwalters aussieht und mit welcher Erfolgsquote bzw. Insolvenzquote die Insolvenz in einer vergleichenden Studie abgeschlossen wurde. Interessant wäre dabei auch zu erörtern, welche rechtlichen Auswirkung hinsichtlich der Haftung sich daraus für das ehemalige Management ergeben, das im Chapter-11-Verfahren ohne rechtliche Vorgaben agieren kann.

Eine Ebene höher wäre natürlich für die weitere Forschung ein internationaler Rechtsvergleich für die Kommunikationsrolle des deutschen Insolvenzverwalters gegenüber den anderen internationalen Rechtsfiguren für die Fortführung von Unternehmen von besonderem Interesse. Der hier entwickelte Ansatz für die Insolvenzkommunikation könnte auch auf Branchentreffen von französischen, niederländischen/britischen sogenannten Bankrottvertrauten/Liquidatoren zum Einsatz kommen. Gerade der Vergleich der freiwilligen Insolvenzkommunikation würde für die Fortführung als auch für die Abwicklung ein breiteres Verständnis für die Insolvenzkommunikation in länderübergreifendem Kontext schaffen. Dadurch könnte ein internationaler Standard für die (freiwillige) Insolvenzkommunikation gesetzt werden.

Auch die externen Einflüsse, wie z.B. politische Entscheidungen zur Unterstützung oder der Verweigerung der Fortführung des insolventen Unternehmens und deren Auswirkungen auf die Kommunikation könnten Gegenstand weiterer Untersuchungen sein. Der Fall der Insolvenz der Drogeriekette Schlecker würde sich hierfür z.B. als Fallstudie besonders gut in diesem Zusammenhang eignen. Bei der Insolvenz von Schlecker wurden zur Zwischenfinanzierung der BQG für die Mitarbeiter die Zustimmung der jeweiligen Landeswirtschaftsministerien benötigt, die zum Zeitpunkt des Insolvenzverfahrens von den jeweiligen FDP-Ministern in Niedersachsen und Sachsen verweigert wurde. Dies führte letztlich u.a. zur Liquidation des Unternehmens, da die „Schlecker-Frauen“ nach dem Scheitern der Zwischenfinanzierung der BQG Kündigungsschutzklage einreichten. Das hatte zur Folge, dass die zu erwartenden Abfindungszahlungen finanziell so belasteten, dass eine Fortführung des Unternehmens nicht mehr rentabel war. Dies hätte durch eine Insolvenzkommunikation als strukturierte Kommunikation verhindert werden können, wenn mit den jeweils Verantwortlichen in den Landeswirtschaftsministerien persönlich gesprochen oder zumindest telefoniert worden wäre.

Zusätzlich kann auch die Insolvenzkommunikation für die verschiedenen Restrukturierungsverfahren untersucht werden. Insbesondere das recht junge Verfahren der Eigenverwaltung im Schutzschirmverfahren bedarf einer hohen Aufklärungskommunikation und der Orchestrierung der Kommunikatoren bisherige Geschäftsführung, Sanierungsberater (in der Regel in der Funktion eines Chief Restructuring Officers (CRO)) und Sachwalter. Hier könnten auch vergleichende Studien durchgeführt werden, die das unterschiedliche Kommunikationsverhalten der involvierten Personen beleuchten.

In Hinblick auf die Ökonomisierung von Insolvenzverfahren gibt es ebenfalls noch weiteren Forschungsbedarf. Da wäre zunächst die Frage nach der Untersuchung der Wirkung eines erfolgsorientierten Anreizsystems für Insolvenzverwalter. Anstatt oder ergänzend zur Vergütung gemäß der InsVV würde es für die Fortführung eine Prämienzahlung nach beispielsweise drei bis fünf Jahren geben, wenn das Unternehmen sich dann noch immer am Markt befindet. Welchen Beitrag für die erfolgreiche Fortführung die Insolvenzkommunikation leisten kann, wäre hierbei eine interessante Fragestellung.

Zugleich wurde in dieser Arbeit die Online-Kommunikation und Social Media mit integriert. Weiterer Forschungsbedarf würde sich hier in Richtung Weiterentwicklung bzw. Konkretisierung sowohl der freiwilligen als auch der verpflichtenden Kommunikationsaufgaben und -mittel auf Basis der InsO ergeben. Eine mögliche Fragestellung könnte sich darauf beziehen, welche Kommunikationsmaßnahmen direkt online oder über Social Media abgedeckt werden könnten und die gleiche rechtliche Verbindlichkeit wie die bisherige Offline-Kommunikation hätten. Dies wären weitere mögliche Untersuchungsbereiche. Nachdem die Schonung der Insolvenzmasse immer eine wesentliche Maxime für die Insolvenzverwalter ist, ist das Einsparpotenzial durch Online-Kommunikation und Legal Tech an Gläubiger und Schuldner erwartungsgemäß nicht geringfügig. Erste Insolvenzkanzleien wie hww haben bei der Insolvenz von Germania bereits ein sog. Online-Insolvenzverfahrensportale eingerichtet, auf dem die Gläubiger ihre Forderungen online einstellen und auch die Kommunikation mit dem Insolvenzverwalterbüro erledigen. Eine Forschungsarbeit, die diese Potenziale quantifiziert, würde wesentlich zur zukünftigen Diskussion rund um die Insolvenzkommunikation beitragen.

## Literaturverzeichnis

- Achilles, Wolfgang      Erfolgreiche Unternehmenssanierung Kommunikation als Schlüsselvariable, Wiesbaden 2000.
- Achilles, Wolfgang      Die Rolle der Kommunikation im Rahmen der Sanierung von mittelständischen Unternehmen, Bamberg, 2000.
- Aeberli, Wolfgang      Risikopolitische Analyse der Ausserbilanzgeschäfte unter besonderer Berücksichtigung der Eigenmittelunterlegung, Bern/Schweiz, Stuttgart 1989.
- Aeppli, Jürg/Gasser, Luciano/Gutzwiller, Eveline/Tettenborn, Annette      Empirisches wissenschaftliches Arbeiten Ein Studienbuch für die Bildungswissenschaften, 3. Auflage, Bad Heilbrunn 2014.
- Aghamanoukjan, Anahid/Buber, Renate/ Meyer, Michael      Qualitative Interviews, in: Buber, Renate/Holzmüller, Hartmut H. (Hrsg.), Qualitative Marktforschung, Konzept – Methoden – Analysen, 2. Auflage, Wiesbaden 2009.
- Ahlers, Grit Mareike      Organisation der integrierten Kommunikation: Entwicklung eines prozessorientierten Organisationsansatzes, 1. Auflage, Wiesbaden 2006.
- Ahmad, Meena      The Principles and Practice of Crisis Management – The Case of Brent Spar, New York (NY)/USA 2006.
- Alaybeyoglu, Danyal      Krisenkommunikation von Unternehmen in Risikobranchen, Saarbrücken 2007.
- Allert, Arnd      Mergers & Acquisitions in der Krise, in: Crone, Andreas/Werner, Henning (Hrsg.), Modernes Sanierungsmanagement, 2. überarbeitete Auflage, München 2010.
- An, Seon-Kyoung/Cheng, I-Huei      Crisis Communication Research in Public Relations Journals: Tracking Research Trend Over Thirty Years, in: Coombs, W. Timothy/Holladay, Sherry J. (Hrsg.), The Handbook of Crisis Communication, Chichester/UK 2012.
- Atteslander, Peter      Methoden der empirischen Sozialforschung, 13., neu bearbeitete und erweiterte Auflage, Berlin 2010.
- Backhaus, Klaus/ Erichson, Bernd/ Plinke, Wulff/ Weiber, Rolf      Multivariate Analysemethoden, Eine anwendungsorientierte Einführung, 15., vollständig überarbeitete Auflage, Berlin Heidelberg 2018.



- Bartel, Rainer                   Erfolgreiche Online-PR, Mehr Verkaufserfolg durch professionelle Öffentlichkeitsarbeit im Web, Düsseldorf 2009.
- Bastuck, Bastian                Unternehmenskommunikation bei Mergers& Acquisitions – Der rechtliche Rahmen, in: Merten, Klaus/Zimmermann, Rainer (Hrsg.), Das Handbuch der Unternehmenskommunikation, Neuwied, Krefeld 2001.
- Baumgärtner, Norbert         Risiko- und Krisenkommunikation, München 2005.
- Bausch, Thomas                Stichprobenverfahren in der Marktforschung, München 1990.
- Bea, Franz Xaver/  
Schweitzer, Marcell            Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Band 1: Grundfragen, 10. überarbeitete und erweiterte Auflage, Stuttgart 2009.
- Becker, Christoph             Insolvenzrecht, 3. neu bearbeitete Auflage, Köln 2010.
- Becker, Heinz                  Unternehmenskrise und Krisenmanagement, in: Lücke, Wolfgang/Dietz, Jobst-Walter (Hrsg.), Problemorientiertes Management, Wiesbaden 1991.
- Benninghaus, Hans            Deskriptive Statistik – Eine Einführung für Sozialwissenschaftler, 10., durchgesehene Auflage, Wiesbaden 2005.
- Benoit, William L.             Accounts, Excuses and Apologies: A theory of Image Restoration Strategies, Albany (NY)/USA 1995.
- Benoit, William L.             Image Repair Discourse and Crisis Communication, in: Public Relations Review, 23. Jahrgang, Nr. 2, S. 177-186, Philadelphia (PA)/USA 1997.
- Bentele, Günter/  
Will, Markus                    Public Relations als Kommunikationsmanagement, in: Schmid, Beat/Lyczek Boris (Hrsg.), Unternehmenskommunikation, Wiesbaden 2006.
- Berdie, Douglas R./  
Anderson, John F.             Mail Questionnaire Response Rates: Updating Outmoded Thinking, in: Journal of Marketing, 40. Jahrgang, Nr. 1, S. 71-73, Chicago (IL)/USA 1976.
- Bergauer, Anja                 Erfolgreiches Krisenmanagement in der Unternehmung, Berlin 2001.
- Bergauer, Anja                 Führen aus der Unternehmenskrise: Leitfaden zur erfolgreichen Sanierung, Berlin 2003.
- Berger, Christian               Synopsis Insolvenzordnung/Konkursordnung, Leipzig 2010.

- Bergmann, Jörg                    Deskriptive Praktiken als Gegenstand und Methode der Ethnomethodologie, in: Herzog, Max/Graumann, Carl F. (Hrsg.), Sinn und Erfahrung: Phänomenologische Methoden in den Humanwissenschaften, Heidelberg 1991.
- Berk, Richard A./  
Freedman, David A.             Statistical Assumptions as Empirical Commitments, in: Blomberg, Thomas G./Cohen, Stanley (Hrsg.), Law, Punishment, and Social Control: Essays in Honor of Sheldon Messinger, 2. Auflage, New York (NY)/USA 2003.
- Berndt, Ralph                     Kommunikationspolitik im Rahmen des Marketing, in: Berndt, Ralph/Herrmanns, Arnold (Hrsg.), Handbuch Marketing-Kommunikation, Wiesbaden 1993.
- Bernecker, Michael/  
Foerster, Bastian                Studie Social Media Marketing in Unternehmen 2018, in: Deutsches Institut für Marketing (Hrsg.), Studie Social Media Marketing in Unternehmen 2018, Köln 2018.
- Besson, Nanette  
Aimée                                Mit strategischer Krisenevaluation zur besseren Krisenperformance, in: Nolting, Tobias/Thießen, Ansgar (Hrsg.), Krisenmanagement in der Mediengesellschaft, 1. Auflage, Wiesbaden 2008.
- Bichlmeier, Wilhelm/  
Engberding, Antonius/  
Oberhofer, Hermann            Insolvenzhandbuch: ein rechtlicher und betriebswirtschaftlicher Leitfaden, 2. überarbeitete Auflage, Frankfurt am Main 2003.
- Bieg, Thorsten/  
König, Wolfgang                Übertragende Sanierung, in: Bork, Reinhard/Hölzle, Gerrit (Hrsg.), Handbuch Insolvenzrecht, 1. Auflage, Köln 2014.
- Bilstein, Jürgen                    Finanzielle Restrukturierung in der Unternehmenskrise, in: Krystek, Ulrich/ Moldenhauer, Ralf (Hrsg.), Handbuch Krisen- und Restrukturierungsmanagement, Stuttgart 2007.
- Birker, Klaus                      Umgang mit Krisen als Führungsaufgabe, in: Birker, Klaus/Pepels, Werner (Hrsg.), Krisenbewusstes Management, Berlin 2000.
- Bitter, Georg                        Sanierung in der Insolvenz – Der Beitrag von Treue- und Aufopferungspflichten zum Sanierungserfolg, in: Zeitschrift für Unternehmens- und Gesellschaftsrecht (ZGR), 39. Jahrgang, Nr. 2-3, S. 147-200, Berlin 2010.
- Bitter, Georg/  
Kresser, Matthias                Positive Fortführungsprognose trotz fehlender Ertragsfähigkeit?, in: Zeitschrift für Wirtschaftsrecht (ZIP), 33. Jahrgang, Nr. 36, S. 1733-1743, Köln 2012.

- Bitter, Georg/  
Rauhut, Tilman      Unternehmenskauf in Krise und Insolvenz, elektronisch veröffentlicht unter: URL:[http://www.bankrecht.uni-mannheim.de/veranstaltungen/insolvenz\\_und\\_sanierung\\_vertiefung/materialien/unternehmenskauf\\_insolvenz\\_skript\\_bitter\\_2011/unternehmenskauf\\_insolvenz\\_skript\\_bitter\\_2011.pdf](http://www.bankrecht.uni-mannheim.de/veranstaltungen/insolvenz_und_sanierung_vertiefung/materialien/unternehmenskauf_insolvenz_skript_bitter_2011/unternehmenskauf_insolvenz_skript_bitter_2011.pdf), abgerufen am 29.01.2019.
- Bleicher, Knut      Das Konzept Integriertes Management: Visionen, Missionen, Programme, 8. überarbeitete und erweiterte Auflage, Frankfurt am Main 2011.
- Böckenförde, Björn      Unternehmenssanierung, 2. Auflage, Stuttgart 1996.
- Böckenhoff, Dirk/  
Rüther, Markus      Erfolgsfaktor Kommunikation, in: Financial Gates GmbH (Hrsg.), Jahrbuch 2013 Restrukturierung, Frankfurt am Main 2013.
- Börner, Andreas/ Terpitz, Jochen      Insolvenzplanverfahren, in: Hommel, Ulrich/ Knecht, Thomas/Wohlenberg, Holger (Hrsg.), Handbuch Unternehmensrestrukturierung, Wiesbaden 2006.
- Bogner, Alexander/  
Menz, Wolfgang  
(2009a)      Experteninterviews in der qualitativen Sozialforschung - Zur Einführung in eine sich intensivierende Debatte, in: Bogner, Alexander/Littig, Beate/Menz, Wolfgang (Hrsg.), Experteninterviews: Theorien, Methoden, Anwendungsfelder, 3. grundlegend überarbeitete Auflage, Wiesbaden 2009.
- Bogner, Alexander/  
Menz, Wolfgang  
(2009b)      Das theoriegenerierende Experteninterview, in: Bogner, Alexander/Littig, Beate/Menz, Wolfgang (Hrsg.), Experteninterviews: Theorien, Methoden, Anwendungsfelder, 3. grundlegend überarbeitete Auflage, Wiesbaden 2009.
- Bohnstedt, George  
W./Carter, Michael T.      Robustness in Regression Analysis, in: Costner, Herbert L. (Hrsg.), Sociological Methodology, San Francisco (CA)/USA 1971.
- Borchardt, Peter-Alexander      Maßnahmen zur Fortführung und Erhaltung des insolventen Betriebs, in: Borchardt, Peter-Alexander/ Frind, Frank (Hrsg.), Die Betriebsfortführung im Insolvenzverfahren, Münster 2011.
- Borchardt, Peter-Alexander      Imtech schlägt sie alle: Die größten Insolvenzen im Jahr 2015, elektronisch veröffentlicht unter: <https://www.juve.de/nachrichten/namenundnachrichten/2015/12/imtech-schlaegt-sie-alle-die-groessten-insolvenzen-2015>, abgerufen am 29.01.2019.

- Bork, Reinhard                      Zahlungsunfähigkeit, Zahlungsstockung und Passiva II, in: Zeitschrift für Wirtschaftsrecht (ZIP), 29. Jahrgang, Nr. 38, S. 1749-1753, Köln 2008.
- Bork, Reinhard                      Einführung in das Insolvenzrecht, 7. Auflage, Hamburg 2014.
- Bormann, Manfred/  
Dennert-Rüsken,  
Ulrike                                  Unternehmenskrisen und Insolvenz – erkennen, vermeiden, bewältigen, 2. aktualisierte Auflage, Hamburg 2010.
- Bortz, Jürgen/  
Döring, Nicola                      Forschungsmethoden und Evaluation, 4. überarbeitete Auflage, Heidelberg, Berlin 2006.
- Bortz, Jürgen/  
Döring, Nicola                      Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften, 5. Auflage, Heidelberg, Berlin 2016.
- Bowen, Melanie/  
Freidank, Jan/  
Wannow, Stefanie/  
Cavallone, Mauro                      Effect of Perceived Crisis Response on Consumers' Behavioral Intentions During a Company Scandal – An Intercultural Perspective, in: Journal of international Management, 24. Jahrgang, Nr. 3, S. 222-237, Amsterdam/Niederlande 2018.
- Bra, Peter de                              Abläufe und Grundzüge eines Insolvenzverfahrens, in: Theisemann, Rüdiger (Hrsg.), Praxishandbuch des Restrukturierungsrechts, Köln 2010.
- Bradford, Jeffrey  
L./Garrett, Dennis E.                      The Effectiveness of Corporate Communicative Responses to Accusations of Unethical Behavior, in: Journal of Business Ethics, 14. Jahrgang, Nr. 11, S. 875-892, Prince George/Kanada 1995.
- Bradtke-Hellthaler,  
Marcus                                  Interne Krisenkommunikation als entscheidende Grundlage einer erfolgreichen externen Krisenkommunikation, in: Plankert, Nicole/Zerres, Michael (Hrsg.), Unternehmenskommunikation Die Kunst gestärkt aus einer Krise hervorzugehen, München, Mering 2009.
- Brandom, Robert B.                      Making it explicit Reasoning, representing and discursive commitment, Cambridge (MA)/USA 1994.
- Brauer, Gernot                              Presse- und Öffentlichkeitsarbeit – Ein Handbuch, Konstanz 2005.
- Braun, Lucy                                  Die Kommunikation mit Investoren in Risiko- und Krisensituationen am Beispiel Neuer Markt, Wolfratshausen 2003.
- Braun, Eberhard/ Riggert, Rainer/  
Herzig, Dirk                              Schwerpunkte des Insolvenzverfahrens, 5. Auflage, Stuttgart 2012.

- Breitsprecher, Andreas      Krisenkommunikation ist Chefsache – Eine Einführung, in: Schulz, Theresa (Hrsg.), Krisenkommunikation, Berlin 2013.
- Bretz, Michael                Insolvenzen in Deutschland, in: Creditreform Wirtschaftsforschung (Hrsg.), Neuss 2019.
- Breyer-Mayländer, Thomas      Aktives Wertemanagement Basis der Unternehmenskommunikation, Renningen 2009.
- Bronner, Rolf/  
Appel, Wolfgang/  
Wiemann, Volker              Empirische Organisations- und Personalforschung, München 1999.
- Brühl, Rolf/  
Buch, Sabrina                Einheitliche Gütekriterien in der empirischen Forschung? Objektivität, Reliabilität und Validität in der Diskussion, Berlin 2006.
- Brüsemeister, Thomas      Qualitative Forschung Ein Überblick, 2., überarbeitete Auflage, Wiesbaden 2008.
- Bruhn, Manfred              Integrierte Unternehmens- und Markenkommunikation: strategische Planung und operative Umsetzung, 3. überarbeitete und erweiterte Auflage, Stuttgart 2003.
- Bruhn, Manfred              Kommunikationspolitik für Industriegüter, in Backhaus, Klaus/Voeth, Markus (Hrsg.), Handbuch Industriegütermarketing, Wiesbaden 2004.
- Bruhn, Manfred              Integrierte Unternehmens- und Markenkommunikation: strategische Planung und operative Umsetzung, 4. überarbeitete und erweiterte Auflage, Stuttgart 2006.
- Bruhn, Manfred              Lexikon der Kommunikationspolitik, München 2008.
- Bruhn, Manfred              Kommunikationspolitik - systematischer Einsatz der Kommunikation für Unternehmen, 5. überarbeitete Auflage, München 2009.
- Bruhn, Manfred              „Dreiklang“ zwischen Unternehmens-, Marketing- und Dialogkommunikation in Bezug auf Public Relations und Marke, in: Gröppel-Klein, Andrea/Germelmann, Claas Christian (Hrsg.), Medien im Marketing, 1. Auflage, Wiesbaden 2009.
- Bruhn, Manfred              Marketing, Grundlagen für Studium und Praxis, 10. überarbeitete Auflage, Wiesbaden 2010.
- Bruhn, Manfred              Kommunikationspolitik - systematischer Einsatz der Kommunikation für Unternehmen, 7. überarbeitete Auflage, München 2013.

- Bruhn, Manfred                      Unternehmens- und Marketingkommunikation Handbuch für ein integriertes Kommunikationsmanagement, 3. vollständig überarbeitete Auflage, München 2014.
- Bruhn, Manfred/ Dahlhoff, H. Dieter                      Integrierte Kommunikation – Entwicklungstendenzen und Zukunftsperspektiven, in Bruhn, Manfred/Dahlhoff, H. Dieter (Hrsg.), Effizientes Kommunikationsmanagement, Stuttgart, 1993.
- Bruhn, Manfred/ Zimmermann, Anja                      Integrierte Kommunikationsarbeit in deutschen Unternehmen. Ergebnisse einer Unternehmensbefragung, in Bruhn, Manfred/Dahlhoff, H. Dieter (Hrsg.), Effizientes Kommunikationsmanagement, Stuttgart, 1993.
- Buchalik, Robert                      Schutzschirmverfahren versus vorläufige Eigenverwaltung oder „Wie erkläre ich es meinen Gläubigern?“ – elektronisch veröffentlicht unter: URL: <http://www.buchalik-brommekamp.de/aktuelles/newsletter/schutzschirmverfahren-versus-vorlaeufige-eigenverwaltung-oder-wie-erkläre-ich-es-meinen-Gläubigern>, abgerufen am 29.01.2019.
- Buchalik, Robert/ Kraus, Alfred/ Lenger, Norman/ Vogel, Jochen                      Die Unternehmensinsolvenz in der Beratungspraxis, in: Steuer-Consultant, 4. Jahrgang, Nr. 6, S. 18-22, Freiburg im Breisgau 2012.
- Bühner, Markus                      Einführung in die Test- und Fragebogenkonstruktion, 3. Auflage, München 2011.
- Burtscher, Johannes G.                      Wertorientiertes Krisenmanagement ein integriertes Konzept zur Vermeidung und Bewältigung von Unternehmenskrisen, St. Gallen/Schweiz 1996.
- Buschmann, Holger                      Stakeholder-Management als notwendige Bedingung für erfolgreiches Turnaround-Management, in: Bickhoff, Nils/Blatz, Michael/Eilenberger, Guido/Haghani, Sascha/Kraus, Klaus-J. (Hrsg.), Die Unternehmenskrise als Chance. Innovative Ansätze zur Sanierung und Restrukturierung, Berlin, Heidelberg 2004.
- Buschmann, Holger                      Erfolgreiches Turnaround-Management, Wiesbaden 2006.
- Buttler, Günter/ Fickel, Norman                      Statistik mit Stichproben, Reinbek bei Hamburg 2002.
- Carrier, Martin                      Wege der Wissenschaftsphilosophie im 20. Jahrhundert, in: Bartels, Andreas/Stöckler, Manfred (Hrsg.), Wissenschaftstheorie, 2., durchgesehene und korrigierte Auflage, Paderborn 2009.

- Costello, Anna B./  
Osborne, Jason W. Best practices in exploratory factor analysis: four recommendations for getting the most from your analysis, in: Practical Assessment, Research & Evaluation, 10. Jahrgang, Nr. 7, S. 1-9, Clemson (SC)/USA 2005.
- Chalmers, Alan F. Wege der Wissenschaft – Eine Einführung in die Wissenschaftstheorie, 6. überarbeitete Auflage, Berlin, Heidelberg 2007.
- Chiu, Tom/Fang,  
DongPing/Chen,  
John/Wang, Yao/  
Jeris, Christopher A Robust and Scalable Clustering Algorithm for Mixed Type Attributes in Large Database Environment, in: Proceedings of the 7th ACM SIGKDD International Conference on Knowledge Discovery and Data Mining, Seite 263-268, San Francisco (CA)/USA 2001.
- Clasen, Jan P. Turnaround Management für mittelständische Unternehmen, Wiesbaden 1992.
- Cochran, William Stichprobenverfahren, Berlin, New York 1972.
- Claeys, An-Sofie/  
Caubergh, Verolien Crisis response and crisis timing strategies, two sides of the same coin, in: Public Relations Review, 38. Jahrgang, Nr. 1, Amsterdam/Niederlande 2012.
- Cleeren, Kathleen/  
Dekippe, Marnik G./  
van Heerde, Harald J. Marketing research in product-harm crisis: a review, managerial implications, and an agenda for future research, in: Journal of the Academy of Marketing Science, 45. Jahrgang, Nr. 5, S. 593-615, Heidelberg 2017.
- Cooley, Skye Chance/  
Cooley, Asya Besova An examination of the situational crisis communication theory through the general motors bankruptcy, in: Journal of Media Communication Studies, 3. Jahrgang, Nr. 6, S. 203-211, Amsterdam/Niederlande 2012.
- Coombs, W. Timothy Choosing the right words: The development of guidelines for the selection of the „appropriate“ crisis response strategies, in: Management Communication Quarterly, 8. Jahrgang, Nr. 4, S. 447-476, New York (NY)/USA 1995.
- Coombs, W. Timothy Impact of past crisis on current crisis communication. Insights from situational Crisis Communication Theory, in: Journal of Business Communication, 41. Jahrgang, Nr. 3, S. 265-289, New York (NY)/USA 2004.
- Coombs, W. Timothy Crisis Management: A Communicative Approach, in: Botan, Carl/Hazleton, Vincent (Hrsg.), Public Relations Theory II, New York (NY)/USA 2006.

- Coombs, W. Timothy    Protecting organization reputations during a crisis. The development and application of Situational Crisis Communication Theory in: *Corporate Reputation Review*, 10. Jahrgang, Nr. 3, S. 163-176, Basingstoke/UK 2007.
- Coombs, W. Timothy    Parameters for Crisis Communication, in: Coombs, W. Timothy/Holladay, Sherry J. (Hrsg.), *The Handbook of Crisis Communication*, Chichester/UK 2012.
- Coombs, W. Timothy    *Applied Crisis Communication and Crisis Management*, Thousand Oaks (CA)/USA 2014.
- Coombs, W. Timothy    *Ongoing crisis communication: planning, managing and responding*, 4. Auflage, Los Angeles (CA)/USA 2015.
- Coombs, W. Timothy/  
Holladay, Sherry J.    Helping Crisis Manager Protect Reputational Assets: Initial Tests of the Situational Crisis Communication Theory, in: *Management Communication Quarterly*, 16. Jahrgang, Nr. 2, S. 165-186, Thousand Oaks (CA)/USA 2002.
- Coombs, W. Timothy/  
Holladay, Sherry J.    Unpacking the halo effect: reputation and crisis management, in: *Journal of Communication Management*, 10. Jahrgang, Nr. 2, S. 123-137, Bingley/UK 2006.
- Coombs, W. Timothy/  
Laufer, Daniel        Global Crisis Management – Current Research and Future Directions, in: *Journal of International Management*, 24. Jahrgang, Nr. 3, S. 1-5, Amsterdam/Niederlande 2018.
- Couwenberg, Oscar/  
Lubben, Stephen J.    Essential Corporate Bankruptcy Law, *European Business Organization Law Review*, 16. Jahrgang, Nr. 1, S. 39-61, Den Haag/Niederlande 2015.
- Cresswell, John W.    *Qualitative Inquiry & Research Design*, Thousand Oaks (CA)/USA 2007.
- Crone, Andreas        Die Unternehmenskrise, in: Crone, Andreas/Werner, Henning (Hrsg.), *Modernes Sanierungsmanagement*, 2. überarbeitete Auflage, München 2010.
- Dahlhoff, H. Dieter    Unternehmenskommunikation und Kulturförderung, in: Bruhn, Manfred/Dahlhoff, H. Dieter (Hrsg.), *Kulturförderung Kultursponsoring – Zukunftsperspektiven der Unternehmenskommunikation*, Frankfurt am Main, Wiesbaden 1989.
- Dahlhoff, H.-Dieter    Integrierte Kommunikation bei der Deutschen Bank, in: *Zeitschrift für Organisation*, 75. Jahrgang, Nr. 1, S. 46-50, Stuttgart 2006.



- Dahlhoff, H. Dieter/  
Kißing, Carsten      Investitionen in Marktkommunikation: Methodische Ansätze zur vollständigen Erfassung der Kommunikationsinstrumente und des Wirtschaftszweigs, in: transfer Werbeforschung & Praxis, 60. Jahrgang, Nr. 2, S. 53-57, Wiesbaden 2014.
- Deg, Robert      Basiswissen Public Relations, 4. überarbeitete Auflage, Wiesbaden 2012.
- Denkhaus, Stefan      Die richtige Vorbereitung des Insolvenzzenarios, in: Borchardt, Peter-Alexander/Frind, Frank (Hrsg.), Die Betriebsfortführung im Insolvenzverfahren, Münster 2011.
- Denzin, Norman K.      The Research Act A Theoretical Introduction to Sociological Methods, 2. Auflage, New York (NY)/USA u.a.O. 1978.
- Derieth, Anke      Unternehmenskommunikation – Eine Analyse zur Kommunikationsqualität von Wirtschaftsorganisationen, Opladen 1995.
- De Ruyter, Ko/  
Scholl, Norbert      Positioning Qualitative Market Research: Reflections from Theory and Practice, in: Qualitative Market Research, an International Journal, 1. Jahrgang, Nr. 1, S. 7-14, Bringley/UK 1998.
- Diamantopoulos,  
Adamantios/ Winkelhofer, Heidi M.      Index construction with Formative Indicators: An Alternative to Scale Development, in: Journal of Marketing Research, 38. Jahrgang, Nr. 2, Chicago (IL)/USA 2001.
- Diegelmann, Michael/  
Schmid, Axel      ESUG aus Sicht der Kommunikation, One-Pager, elektronisch veröffentlicht unter: [www.cometis.de](http://www.cometis.de), Wiesbaden, 25.09.2012.
- Diekmann, Andreas      Empirische Sozialforschung Grundlagen, Methoden, Anwendungen, 15. Auflage, Reinbek bei Hamburg 2006.
- Ditges, Florian/  
Höbel, Peter/  
Hofmann, Thorsten      Krisenkommunikation, Konstanz 2008.
- Dollase, Rainer/ Sellers, Odette      „Wahrheit währt am längsten“ – Krisenbewältigung und Krisenkommunikation in Unternehmen, elektronisch veröffentlicht unter: [https://www.ostwestfalen.ihk.de/fileadmin/redakteure/standortpolitik/Richter\\_Veranstaltungen/Dollase\\_Vortrag.pdf](https://www.ostwestfalen.ihk.de/fileadmin/redakteure/standortpolitik/Richter_Veranstaltungen/Dollase_Vortrag.pdf), abgerufen am 29.01.2019.
- Doebelin, Renate/ Doebelin Jürgen      Die Kommunikation von Unternehmen in Krisenzeiten, Band I/II, Heroldsberg 1989.

- Döring, Nicola/  
Bortz, Jürgen      Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften 5., vollständig überarbeitete, aktualisierte und erweiterte Auflage, Berlin Heidelberg 2016.
- Domschke, Wolfgang/  
Scholl, Armin      Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre eine Einführung aus entscheidungsorientierter Sicht, Berlin 2005.
- Drukarczyk, Jochen      Insolvenztatbestände als Anstoß zur Restrukturierung, in: Hommel, Ulrich/ Knecht, Thomas/Wohlenberg, Holger (Hrsg.), Handbuch Unternehmensrestrukturierung, Wiesbaden 2006.
- Drukarczyk, Jochen/  
Schöntag, Jürgen      Im Vorfeld der Insolvenz, in: Gottwald, Peter (Hrsg.), Insolvenzrechts-Handbuch, München 2015.
- Eckey, Hans-  
Friedrich/  
Türk, Matthias      Kleine Abhandlungen - Statistische Signifikanz (p-Wert), in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium (WiSt) – Zeitschrift für Studium und Forschung, 35. Jahrgang, Nr. 7, S. 415-418, München 2006.
- Edenmüller, Horst      Unternehmenssanierung zwischen Markt und Gesetz, Köln 1999.
- Emmrich, Volkhard      Insolvenzen in Deutschland: Insolvenzursachen und Erfolgsfaktoren einer Sanierung aus der Insolvenz, München 2003.
- Eisenführ,  
Franz/Weber, Martin      Rationales Entscheiden, 3. Auflage, Berlin 1999.
- Ester, Martin/  
Sander, Jörg      Knowledge discovery in databases: Techniken und Anwendungen, Berlin u.a.O. 2000.
- Fagerland, Morton  
W./Lydersen, Stian/  
Laake, Petter      Statistical Analysis of Contingency Tables, London/UK 2017.
- Fahrmeir, Ludwig/  
Heumann, Christian/  
Künstler, Rita/Pigeot,  
Iris/Tutz, Gerhard      Statistik - Der Weg zur Datenanalyse, 8. überarbeitete und ergänzte Auflage, Heidelberg 2017.
- Fassbender, Pantaleon/  
Blöse, Jochen/  
Klein, Uwe      Human Capital und Unternehmenskrise, in: Blöse, Jochen/Kihm, Axel (Hrsg.), Unternehmenskrisen Ursachen-Sanierungskonzepte-Krisenvorsorge-Steuern, Berlin 2006.
- Fantapié Altobelli,  
Claudia      Marktforschung Methoden – Anwendungen – Praxisbeispiele, Stuttgart 2007.

- Fassin, Yves                      The stakeholder model refined, in: Journal of Business Ethics, 84. Jahrgang, Nr. 1, S. 113-135, Berlin, Heidelberg 2009.
- Faulbaum, Frank/ Prüfer, Peter/ Rexroth, Margit                      Was ist eine gute Frage? Die systematische Evaluation der Fragequalität, Wiesbaden 2009.
- Faulhaber, Peter/ Grabow, Hans-Joachim                      Turnaround-Management in der Praxis: Umbruchphasen nutzen; neue Stärken entwickeln, 4. aktualisierte und erweiterte Auflage des Standardwerks, Frankfurt am Main 2009.
- Fechner, Dietrich/ Kober, Bernd                      Praxis der Unternehmenssanierung Analyse, Konzept und Durchführung, 2., überarbeitete und erweiterte Auflage, München 2004.
- Federowski, Richard                      Unternehmensroutinen im Turnaroundmanagement, Wiesbaden 2009.
- Feldbauer-Durstmüller, Birgit                      Sanierungsmanagement – Die Bewältigung von Unternehmenskrisen durch Unternehmenssanierung, in: Zeitschrift für Führung und Organisation (zfo), 72. Jahrgang, Nr. 2, S. 128-132, Stuttgart 2003.
- Felscher, Klaus                      Krisenursachen und rechnungsgestützte Früherkennung die Eignung ausgewählter Subsysteme des Rechnungswesens zur Diagnose von Gefährdungstatbeständen, Pfaffenweiler 1988.
- Fischer, Jochen                      Kommunikative Aspekte des Sanierungsmanagements, in: Arlinghaus, Olaf (Hrsg.), Praxishandbuch Turnaround Management, Liquidität sichern, Kosten senken, Wachstum steigern, Wiesbaden 2007.
- Fissenewert, Peter                      Schutzschirmverfahren, in: Unternehmeredition „Restrukturierung 2012“, S. 66-67, München 2012.
- Fitzpatrick, Kathy R./ Rubin Maureen S.                      Public relations vs. legal strategies in organizational crisis decisions, in: Public Relations Review, 21. Jahrgang, Nr. 1, S. 21-33, Oxford/UK 1995.
- Flatow, Beate                      Fragebogen für die Bewerberinnen und Bewerber für die beim AG Kiel geführten Listen Insolvenzverwalter/in und Treuhänder/in elektronisch veröffentlicht unter: [https://www.schleswig-holstein.de/DE/Justiz/AGKIEL/Service/\\_documents/bewerbungInsolvenzverwalter.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=1](https://www.schleswig-holstein.de/DE/Justiz/AGKIEL/Service/_documents/bewerbungInsolvenzverwalter.pdf?__blob=publicationFile&v=1), abgerufen am: 29.01.2019

- Flauger, Jürgen/ Iwersen, Sönke (2011a) Bei TelDaFax werden Böcke zu Gärtnern, elektronisch veröffentlicht unter: [www.handelsblatt.de](http://www.handelsblatt.de), Düsseldorf 11.05.2011.
- Flauger, Jürgen/ Iwersen, Sönke (2011b) Mitarbeiter schreddern massenhaft Unterlagen, elektronisch veröffentlicht unter: [www.handelsblatt.de](http://www.handelsblatt.de), Düsseldorf 14.06.2011.
- Fleege-Althoff, Fritz Die Not leidende Unternehmung, Band 1: Krankheitserscheinungen und Krankheitsursachen, Stuttgart 1930.
- Flick, Uwe Qualitative Sozialforschung – eine Einführung, Reinbek bei Hamburg 2007.
- Flick, Uwe Triangulation: Eine Einführung, 3. überarbeitete Auflage, Wiesbaden 2011.
- Freberg, Karen/ Palenchar, Michael J./ Veil, Shari R. Managing and sharing H1N1 crisis information using social media bookmarking services, in: Public Relations Review, 39. Jahrgang, Nr. 3, S. 178-184, Amsterdam/Niederlande 2013.
- Franke, Nikolaus Realtheorie des Marketing: Gestalt und Erkenntnis, Tübingen 2002.
- Franks, Julian R./ Nyborg, Kjell G./ Torous, Walter N., A Comparison of US, UK, and German Insolvency Codes, in: Financial Management, 25. Jahrgang, Nr. 3, S. 86-101, Tampa (FL)/USA 1996.
- Freeman, R. Edward Strategic Management – A Stakeholder Approach, Cambridge (MA)/USA 2010.
- Frege, Michael C. Verhandlungserfolg in Unternehmenskrise und Sanierung, Köln 2008.
- Frege, Michael C./ Nicht, Matthias Kommunikation in der Krise und im Insolvenzverfahren, in: Kübler, Bruno M. (Hrsg.) Handbuch Restrukturierung in der Insolvenz Eigenverwaltung und Insolvenzplan, 1. Auflage, Köln 2012.
- Freiling, Jörg/ Welling, Michael Information und Informationsmanagement zur Verkürzung von Lags im Management von Ad-hoc-Krisen – Einige einführende Bemerkungen, in: Burmann, Christoph/Freiling, Jörg/Hülsmann, Michael, (Hrsg.), Management von Ad-hoc-Krisen Grundlagen – Strategien – Erfolgsfaktoren, Wiesbaden 2005.

- Frenkel, Stephen/ Or-  
litzky, Marc Organizational trustworthiness and workplace labor productivity: Testing a new theory, in: Asia Pacific Journal of Human Resources, 43. Jahrgang, Nr. 1, S. 34-51, Sydney/Australien 2005.
- Frese, Erich Grundlagen der Organisation: die Organisationsstruktur der Unternehmung, 4. durchgesehene Auflage, Wiesbaden 1991.
- Frind, Frank Der Insolvenz Sachverständige/vorläufige Insolvenzverwalter in der Betriebsfortführung, in: Borchardt, Peter-Alexander/Frind, Frank (Hrsg.) Die Betriebsfortführung im Insolvenzverfahren, Münster 2011.
- Friedrichs, Jürgen Methoden empirischer Sozialforschung, Opladen 2002.
- Fuchs, Hans-Joachim Welchen Wert schafft Kommunikation?, in: Harvard Business Manager, 81. Jahrgang, Nr. 6, S. 37-45, Hamburg 2003.
- Gabler, Theodor Gablers Wirtschafts-Lexikon, veröffentlicht auf: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/72017/unternehmensfuehrung-und-management-sachgebietstext-v9.html>, abgerufen am 29.01.2019.
- Garth, Arnd Joachim Krisenmanagement und Kommunikation Das Wort ist ein Schwert – die Wahrheit ein Schild, Wiesbaden 2008.
- Gassmann, Michael Angeschlagener Energiehändler: TelDaFax kämpft um Existenz veröffentlicht auf: [www.ftd.de](http://www.ftd.de), Hamburg 20.10.2010.
- Gerstenberg, Fabian Unternehmenskommunikation – Die Kunst der Meinungsbildung, München, Mering 2009.
- Geiwitz, Arnd Insolvenzplanverfahren, in: Buth, Andrea K./Hermanns, Michael (Hrsg.), Restrukturierung, Sanierung, Insolvenz, 4. vollständig neu bearbeitete Auflage, München 2014.
- George, Darren/  
Mallery, Paul SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference, 11.0 Update, 4. Auflage, Boston (MA)/USA 2002.
- Gilpin, Dawn R./  
Murphy, Priscilla Reframing Crisis Management Through Complexity, in: Botan, Carl/Hazleton, Vincent (Hrsg.), Public Relations Theory II, 2. Auflage, S. 375-392, New York (NY)/USA 2010.
- Gläser, Jochen/ Lau-  
del, Grit Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse, 4. Auflage, Wiesbaden 2010.
- Gless, Sven-Erik Unternehmenssanierung Grundlagen – Strategien – Maßnahmen, Wiesbaden 1996.

- Gless, Sven-Erik/  
Undritz, Sven-Holger      Unternehmenssanierung in der Insolvenz, in: Brühl, Volker/Göpfert, Burkard (Hrsg.), Unternehmensrestrukturierung Strategien und Konzepte, Stuttgart 2004.
- Glock, Hans-Johann      What is analytic philosophy?, Cambridge/UK 2008.
- Göpfert, Burkard      Rechtliche Rahmenbedingungen beim Einsatz eines Interim Managers, in: Groß, Holger/Bohnert, Robert (Hrsg.), Interim Management, München 2007.
- Götker, Uwe      Der Geschäftsführer in der Insolvenz der GmbH, Köln 1999.
- Göttsch, Anja      Insolvenzgeld und Arbeitsrecht in der vorläufigen Verwaltung, in: Borchardt, Peter-Alexander/Frind, Frank (Hrsg.) Die Betriebsfortführung im Insolvenzverfahren, Münster 2011.
- Graeber, Thorsten      § 56a Gläubigerbeteiligung bei der Verwalterbestellung, in: Eidenmüller Horst (Hrsg.), Münchener Kommentar zur Insolvenzordnung Band 3, 3. Auflage, München 2014.
- Grape, Christian      Sanierungsstrategien: Empirisch-qualitative Untersuchung zur Bewältigung schwerer Unternehmenskrisen, Wiesbaden 2006.
- Grassauer, Hanni      Kommunikation und Krise, Wien/Österreich 2004.
- Grenz, Thorsten      Dimensionen und Typen der Unternehmenskrise. Analysemöglichkeiten auf der Grundlage von Jahresabschlussinformationen, Frankfurt am Main, Bern, New York, Paris 1987.
- Groß, Holger      Prolog, in: Groß, Holger/Bohnert, Robert (Hrsg.), Interim Management, München 2007.
- Groß, Paul J.      Sanierung durch Fortführungsgesellschaften, 2., neubearbeitete und wesentlich erweiterte Auflage, Köln 1988.
- Gumpelson, Joanna/  
Dubois, Philippe      France: Corporate Recovery & Insolvency 2019, elektronisch veröffentlicht auf: <https://iclg.com/practice-areas/corporate-recovery-and-insolvency-laws-and-regulations/france>, abgerufen am 31.05.2019.
- Guterman, Siegfried/  
Helbig, Michael      Krisenberater in der kommunikativen Unternehmenskrise – Feuerwehr oder Brandschutzberater, in: Möhrle, Hartwin (Hrsg.), Krisen-PR, 2. Auflage, Frankfurt am Main 2007.
- Haarmeyer, Hans/  
Wutzke, Wolfgang/  
Förster, Karsten      Handbuch zur Insolvenzordnung, 3. Auflage, München 2001.

- Haas, Ulrich                    Eigenverwaltung des Schuldners – Die Eigenverwaltung im System der Insolvenzordnung, in: Gottwald, Peter (Hrsg.), Insolvenzrechts-Handbuch, München 2015.
- Häder, Michael                Empirische Sozialforschung, Eine Einführung, 2., überarbeitete Auflage, Wiesbaden 2010.
- Hajnal, Ivo                     Medien und Sprache der Entscheider, in: Oltmanns, Torsten/Kleinalterkamp, Michael/Ehret, Michael (Hrsg.), Kommunikation und Krise, Wiesbaden 2009.
- Hall, Holly Kathleen         Social Media Policies for Advertising and Public Relations, in: Stewart, Daxton R. (Hrsg.), Social Media and the Law, New York (NY)/USA und London/UK 2013.
- Hank, Benno                    Informationsbedürfnisse von Kleinaktionären, Frankfurt am Main 1999.
- Hanke, Georg                 Vom Chaos zum Konsens: Unternehmenskommunikation optimieren, Wiesbaden 1996.
- Harzer, Tobias                 Erfolgreiche Kommunikation in der Krise, in: Bickhoff, Nils/Blatz, Michael/Eilenberger, Guido/Haghani, Sascha/Kraus, Karl-J. (Hrsg.), Die Unternehmenskrise als Chance. Innovative Ansätze zur Sanierung und Restrukturierung, Berlin u.a.O. 2004.
- Hasenbeck, Manfred/  
Kranz, Kim/Gutzmer,  
Alexander                    Wandel inszenieren, in: Oltmanns, Torsten/Kleinalterkamp, Michael/Ehret, Michael (Hrsg.), Kommunikation und Krise, Wiesbaden 2009.
- Hatzinger, Reinhold/  
Hornik, Kurt/  
Nagel, Herbert                Einführung durch angewandte Statistik, München u.a. 2011.
- Hauschildt, Jürgen            Aus Schaden klug, in: Manager-Magazin, 13. Jahrgang, Heft 10, Hamburg 1983.
- Hauschildt, Jürgen  
(2000a)                        Integrierende Krisendiagnose, in: Hauschildt, Jürgen/Baetge, Jörg (Hrsg.), Krisendiagnose durch Bilanzanalyse, 2., neu bearbeitete und erweiterte Auflage, Köln 2000.
- Hauschildt, Jürgen  
(2000b)                        Unternehmenskrisen – Herausforderungen an die Bilanzanalyse, in: Hauschildt, Jürgen/Baetge, Jörg (Hrsg.), Krisendiagnose durch Bilanzanalyse, 2., neu bearbeitete und erweiterte Auflage, Köln 2000.

- Hauschildt, Jürgen/  
Grape, Christian/  
Schindler, Marc      Typologien von Unternehmenskrisen im Wandel, in: Die Betriebswirtschaft (DBW), 66. Jahrgang, Nr. 1, S. 7-25, Stuttgart 2006.
- Hauschildt, Jürgen/  
Salomo, Sören      Innovationsmanagement, 5. Auflage, München 2011.
- Hauser, Thomas      Krisen-PR von Unternehmen – Analyse von Kommunikationsstrategien anhand ausgewählter Krisenfälle, München 1994.
- Held, Leonhard/  
Sabanés Bové, Daniel      Applied Statistical Inference, Berlin, Heidelberg 2014.
- Helfferich, Cornelia      Die Qualität qualitativer Daten. Manual für die Durchführung qualitativer Interviews, 2. Auflage, Wiesbaden 2005.
- Henkel, Andreas      Umgang mit fortführungsrelevanten Vertrags- und Geschäftspartnern, in: Borchardt, Peter-Alexander/Frind, Frank (Hrsg.) Die Betriebsfortführung im Insolvenzverfahren, Münster 2011.
- Herbst, Christoph      Die Eigenverwaltung, in: Buth, Andrea K./Hermanns, Michael (Hrsg.), Restrukturierung, Sanierung, Insolvenz, 4. vollständig neu bearbeitete Auflage, München 2014.
- Herbst, Dieter      Das professionelle 1x1 Interne Kommunikation, Berlin 1999.
- Herbst, Dieter      Unternehmenskommunikation, Berlin 2003.
- Herbst, Dieter      Storytelling, 2., überarbeitete Auflage, Berlin 2011.
- Hering, Ralf/ Schup-  
pener, Bernd/ Schup-  
pener, Nina      Kommunikation in der Krise, Bern/Schweiz 2009.
- Herke, Martin Dieter      Risikomanagement entsprechend dem KonTraG, elektronisch veröffentlicht unter: URL: <http://www.iww.de/bbp/archiv/gesetz-zur-kontrolle-und-transparenz-im-unternehmensbereich-risikomanagement-entsprechend-dem-kontrag-f24228>, Eltville 01.04.2005.
- Hermanns, Harry      Interviewen als Tätigkeit, in: Flick, Uwe/von Kardorff, Ernst/Steinke, Ines, Qualitative Forschung, Weinheim 2007.
- Hermanns, Michael      Die Bescheinigung zum Schutzschirmverfahren, in: Buth, Andrea K./Hermanns, Michael (Hrsg.), Restrukturierung, Sanierung, Insolvenz, 4. vollständig neu bearbeitete Auflage, München 2014.



- Herrmann, Simon            Kommunikation bei Krisenausbruch Wirkung von Krisen-PR und Koorientierung auf die journalistische Wahrnehmung, Wiesbaden 2012.
- Hess, Harald/  
Fechner, Dietrich            Sanierungshandbuch, Neuwied 1987.
- Hess, Harald/  
Fechner, Dietrich            Sanierungshandbuch, 2. Auflage, Neuwied 1991.
- Hess, Harald/Fechner,  
Dietrich/Freund, Konrad/Körner, Frederike            Sanierungshandbuch, 3. Auflage, Neuwied Kriktel Berlin 1998.
- Hess, Walter                 Beabsichtigte und unfreiwillige Restrukturierungen, in: Siegwart, Hans (Hrsg.), Meilensteine im Management, Band 2, Restrukturierungen & Turnarounds, Basel und Stuttgart 1990.
- Hilb, Martin                 Integriertes Personal-Management: Ziele – Strategien – Instrumente, Berlin 1994.
- Hinzmann, Marcel/  
Krystek, Ulrich              Führungsstil des Top-Managements in akuten Krisenphasen. Konzepte und Ergebnisse einer Expertenbefragung, in: Evertz, Dieter/Krystek, Ulrich (Hrsg.), Unternehmen erfolgreich restrukturieren und sanieren. Herausforderungen und Lösungsansätze für den Turnaround, Stuttgart 2014.
- Hirsch, Lutz                 Das soziale Internet und die Wurzel des Networking, in: Dörfel, Lars/Schulz, Theresa (Hrsg.) Social Media in der internen Kommunikation, Berlin 2012.
- Hockmann, Heinz J.         Die Austauschbarkeit von Leverage Risiken, Berlin 1985.
- Höbel, Peter                 Kommunikation in Krisen – Krisen in der Kommunikation, in: Piwinger, Manfred/Zerfaß, Ansgar (Hrsg.), Handbuch Unternehmenskommunikation, Wiesbaden 2007.
- Höbel, Peter/  
Hofmann, Thorsten         Krisenkommunikation, 2. völlig überarbeitete Auflage, Konstanz u.a.O. 2014.
- Höhn, Reinhard             Das Unternehmen in der Krise, Bad Harzburg 1974.
- Höld, Regina                 Zur Transkription von Audiodaten, in: Buber, Renate/Holzmüller, Hartmut H. (Hrsg.), Qualitative Marktforschung, Konzept – Methoden – Analysen, 2. Auflage, Wiesbaden 2009.

- Hoffmann, Petra            Restrukturierung 2 – Erfolgskritische Kommunikation, in: Möhrle, Hartwin/Schulte, Knut (Hrsg.), Zwei für alle Fälle, Frankfurt am Main 2011.
- Hoffmann, Beate/  
Müller, Christina        Public Relations kompakt, Konstanz 2008.
- Hofmann, Matthias        Die Eigenverwaltung in der Insolvenz, Frankfurt am Main 2006.
- Hofmann, Thorsten/  
Braun, Stefan            Die Rolle der Kommunikation im interdisziplinären Krisenmanagement, in: Nolting, Tobias/Thießen, Ansgar (Hrsg.), Krisenmanagement in der Mediengesellschaft, 1. Auflage, Wiesbaden 2008.
- Holweg, Heiko            Methodologie der qualitativen Sozialforschung: eine Kritik, 1. Auflage, Bern/Schweiz u.a.O. 2005.
- Homburg, Christian/  
Giering Annette        Konzeptualisierung und Operationalisierung komplexer Konstrukte. Ein Leitfaden für die Marketingforschung, in: Marketing Zeitschrift für Forschung und Praxis, 18. Jahrgang, Nr. 1, S. 5 – 24, München 1996.
- Homburg, Christian        Kundennähe von Industriegüterunternehmen, 3., aktualisierte Auflage, Wiesbaden 2000.
- Hopf, Christel            Die Pseudo-Exploration - Überlegungen zur Technik qualitativer Interviews in der Sozialforschung, in: Zeitschrift für Soziologie, 7. Jahrgang, Nr. 2, S. 97-115, Stuttgart 1978.
- Hopf, Christel            Qualitative Interviews – ein Überblick, in: Flick, Uwe/von Kardorff, Ernst/Steinke, Ines (Hrsg.), Qualitative Forschung, Weinheim 2007.
- Horn, Michael A.        Die Anforderungen an die Arbeitnehmer in der insolvenzbedingten Unternehmenssanierung, Baden-Baden 2014.
- Huang, Yi-Hui            Trust and Relational Commitment in Corporate Crisis: The Effects of Crisis Communicative Strategy and Form of Crisis Response, in: Journal of Public Relations Research, 20. Jahrgang, Nr. 3, Abingdon/UK 2008.
- Hülsmann, Michael      Ad-hoc-Krisen – eine begriffliche Annäherung, in: Burmann, Christoph/Freiling, Jörg/Hülsmann, Michael (Hrsg.), Management von Ad-hoc-Krisen Grundlagen – Strategien – Erfolgsfaktoren, Wiesbaden 2005.
- Hüttl, Manuel            Der gute Ruf als Erfolgsgröße, Berlin 2005.

- Hungenberg, Harald/  
Wulf, Torsten Grundlagen der Unternehmensführung, 4. aktualisierte und erweiterte Auflage, Berlin 2011.
- Immerschitt, Wolfgang Profil durch PR, Wiesbaden 2009.
- Immerschitt, Wolfgang Aktive Krisenkommunikation, Wiesbaden 2015.
- Ingenhoff, Diana/  
Röttger, Ulrike Issues Management, in: Meckel, Miriam/Schmid, Beat F. (Hrsg.), Unternehmenskommunikation, 2. Auflage, Wiesbaden 2008.
- IDW Institut der Wirtschaftsprüfer (Hrsg.) IDW Prüfungsstandards (IDW PS), IDW Stellungnahmen zur Rechnungslegung (IDW RS), IDW Standards (IDW S) einschließlich der dazugehörigen Entwürfe IDW-Prüfungs- und IDW-Rechnungslegungshinweise (IDW PH und IDW RH), Düsseldorf 2009.
- Jacoby, Florian Insolvenzrechtsreform ESUG: Meilenstein, aber kein Ruhekiten, in: Der Betrieb, 64. Jahrgang, Nr. 45, Beilage S. M01-M01, Düsseldorf 2011.
- Jäggi, Andreas Was interne Kommunikation bewirkt, in: Jäggi, Andreas/Egli, Viviane (Hrsg.), Interne Kommunikation in der Praxis, Zürich/Schweiz 2007.
- Janich, Nina Begriffskonzepte von Unternehmenskommunikation – ein Vergleich der Disziplinen, in: Kastens, Inga Ellen/Busch, Albert (Hrsg.), Handbuch der Wirtschaftskommunikation, Tübingen 2016.
- Jaroschinsky, Alexander/Werner, Henning Studie zum deutschen Restrukturierungsmarkt, Heidelberg 2015.
- Jers, Cornelia/  
Gölz, Hanna/  
Taddicken, Monika Forschungsgegenstand Web 2.0, in: Schenk, Michael/Jers, Cornelia/Gölz, Hanna (Hrsg.), Die Nutzung des Web 2.0 in Deutschland, Baden-Baden 2013.
- Jin, Yan/  
Liu, Brooke Fisher/  
Austin, Lucinda L. Examining the Role of Social Media in Effective Crisis Management: The Effects of Crisis Origin, Information Form, and Source on Publics' Crisis Responses, in: Communication Research, 41. Jahrgang, Nr. 1, S. 74-94, Thousand Oaks (CA)/USA 2014.
- Kall, Florian/  
Robeck, Andreas How to turn a company around – 5 Erfolgsschlüssel der Krisenbewältigung, in: Brühl, Volker/Göpfert, Burkard (Hrsg.), Unter-

- nehmensrestrukturierung Strategien und Konzepte, Stuttgart 2004.
- Kalweit, Rainer/  
Meyer, Ralf/Rotneike,  
Frank/ Schellenberger,  
Oliver/ Erben, Roland  
Franz Risikomanagement in der Unternehmensführung, Weinheim 2008.
- Kasperski, Hans  
Joachim Ursachen für Insolvenzen, in: Euler Hermes Kreditversicherungs-AG (Hrsg.), Wirtschaft konkret Nr. 414, Ursachen für Insolvenzen, Hamburg 2006.
- Kasperski, Hans  
Joachim Rettung aus der Insolvenz, in: Euler Hermes Kreditversicherungs-AG (Hrsg.), Wirtschaft konkret Nr. 418, Rettung aus der Insolvenz, Hamburg 2007.
- Kasperski, Hans  
Joachim Insolvenzen in Zeiten der Finanzkrise, in: Euler Hermes Kreditversicherungs-AG (Hrsg.), Wirtschaft konkret Nr. 107, Insolvenzen in Zeiten der Finanzkrise, Hamburg 2009.
- Kassing, Uwe Mediation im Eigenverwaltungsverfahren, elektronisch veröffentlicht unter: URL: <http://www.buchalik-broemmekamp.de>, abgerufen am 29.01.2019.
- Keiser, Horst Betriebswirtschaftliche Analyse von Insolvenzen bei mittelständischen Einzelhandlungen, Köln und Opladen 1966.
- Kelle, Udo Die Integration qualitativer und quantitativer Methoden in der empirischen Sozialforschung, Theoretische Grundlagen und methodologische Konzepte, 2. Auflage, Wiesbaden 2008.
- Kelle, Udo/  
Kluge, Susann Vom Einzelfall zum Typus, Fallvergleich und Fallkontrastierung in der qualitativen Sozialforschung, Opladen 1999.
- Keller, Ulrich Insolvenzrecht, München 2006.
- Kern, Christoph  
Alexander 7. Teil Eigenverwaltung Vorbereitung einer Sanierung, in: Eidenmüller Horst (Hrsg.), Münchener Kommentar zur Insolvenzordnung Band 3, 3. Auflage, München 2014.
- Keusgen, Michael  
Joseph Turnaround und außergerichtliche Sanierung mit dem vorbereiteten Insolvenzplan, in: Arlinghaus, Olaf (Hrsg.), Praxishandbuch Turnaround Management, Liquidität sichern, Kosten senken, Wachstum steigern, Wiesbaden 2007.

- Keuthen, Thomas Vom Crashkurs zum Turnaround, in: Financial Gates GmbH, (Hrsg.), Jahrbuch 2013 Restrukturierung, Frankfurt am Main 2013.
- Kihm, Axel Ursachen von Unternehmenskrisen, in: Blöse, Jochen/Kihm, Axel (Hrsg.), Unternehmenskrisen Ursachen-Sanierungskonzepte-Krisenvorsorge-Steuern, Berlin 2006.
- Kirchgeorg, Manfred/  
Springer, Christiane Zielgruppenorientierte Steuerung der Unternehmenskommunikation, in: Gröppel-Klein, Andrea/Germelmann, Claas Christian (Hrsg.), Medien im Marketing, 1. Auflage, Wiesbaden 2009.
- Kirchhoff, Gerrit Risikomanagement, in: Arlinghaus, Olaf (Hrsg.), Praxishandbuch Turnaround Management, Liquidität sichern, Kosten senken, Wachstum steigern, Wiesbaden 2007.
- Kischewski, Sven/  
Michaelsen-Friedlieb,  
Dorothea/  
Zell, Michael  
Kleindiek, Detlef Früherkennung und Bewältigung von Unternehmenskrisen, in: Arbeitskammer des Saarlandes (Hrsg.), Früherkennung und Bewältigung von Unternehmenskrisen, Saarbrücken 2010.
- Vertretung und Geschäftsführung, in: Lutter, Marcus/Hommelhoff, Peter (Hrsg.), GmbH-Gesetz Kommentar, 17. völlig neu bearbeitete und erweiterte Auflage, Köln 2009.
- Kocher, Dirk/Widder,  
Stefan Ad-hoc-Publizität in Unternehmenskrise und Insolvenz, in: NZI Neue Zeitschrift für Insolvenz- und Sanierungsrecht, 13. Jahrgang, Nr. 23, S. 925-931, München 2010.
- Köbler, Gerhard Juristisches Wörterbuch: für Studium und Ausbildung, 16., neu bearbeitete Auflage, München 2016.
- Köhler, Tanja Krisen-PR im Internet, Wiesbaden 2006.
- Koepler, Karlfritz Strategien erfolgreicher Kommunikation, München, Wien 2000.
- Kolb, Susanne Integriertes Turnaround-Management, Frankfurt am Main 2006.
- Koller, Hanspeter Strategische Restrukturierung und Kommunikationsmanagement, St. Gallen/Schweiz 1990.
- Kotler, Philip/ Pfoertsch,  
Waldemar B2B Brand Management, Berlin/Heidelberg 2006.
- Kraska-Miller, Marie Nonparametric statistics for social and behavioral sciences, Boca Raton (FL)/USA 2013.

- Kraus, Karl-J. Erfolgsfaktoren in der Restrukturierung, in: Krystek, Ulrich/Moldenhauer, Ralf (Hrsg.), Handbuch Krisen- und Restrukturierungsmanagement, Stuttgart 2007.
- Kraus, Karl-J. Sanierungskonzept und Umsetzungsmanagement einer nachhaltigen Unternehmenssanierung, in: Buth, Andrea K./Hermanns, Michael (Hrsg.) Restrukturierung, Sanierung, Insolvenz, 4. vollständig neu bearbeitete Auflage, München 2014.
- Kraus, Karl-J./Gless, Sven-Erik Erstellung von Restrukturierungs- und Sanierungskonzepten – Unternehmensrestrukturierung/–sanierung und strategische Neuausrichtung, in: Buth, Andrea/Hermanns, Michael (Hrsg.), Restrukturierung, Sanierung, Insolvenz, München 1998.
- Kraus, Karl-J./Haghani, Sascha Krisenverlauf und Krisenbewältigung – der aktuelle Stand, in: Bickhoff, Nils/Blatz, Michael/ Eilenberger, Guido/ Haghani, Sascha/ Kraus, Karl-J. (Hrsg.), Die Unternehmenskrise als Chance. Innovative Ansätze zur Sanierung und Restrukturierung, Berlin u.a.O. 2004.
- Kretschmer, Heiko Wie man Pleite kommuniziert, in: Schulz, Theresa (Hrsg.), Krisenkommunikation, Berlin 2013.
- Kriegel, Bettina/Nock, Melanie Zahlungsunfähigkeit, in: Nickert, Cornelius/Lamberti Udo H. (Hrsg.), Überschuldungs- und Zahlungsunfähigkeitsprüfung, Münster 2008.
- Krippendorff, Klaus Content Analysis, 2. Auflage, Thousand Oaks (CA)/USA 2004.
- Kroeber-Riel, Werner/ Esch, Franz-Rudolf Strategie und Technik der Werbung, verhaltenswissenschaftliche Ansätze, 7. Auflage, Stuttgart 2011.
- Kroeber-Riel, Werner/ Weinberg, Peter/ Gröppel-Klein, Andrea Konsumentenverhalten, 10. überarbeitete, aktualisierte und ergänzte Auflage, München 2013.
- Krummenacher, Alfred Krisenmanagement Ein systemorientierter Ansatz zur Bewältigung von Unternehmenskrisen, Zürich/Schweiz 1981.
- Krystek, Ulrich Krisenbewältigungs-Management und Unternehmensplanung, Wiesbaden 1981.
- Krystek, Ulrich Unternehmenskrisen: Beschreibung, Vermeidung und Bewältigung überlebenskritischer Prozesse in Unternehmen, Wiesbaden 1987.

- Krystek, Ulrich Analyse von „Weak Signals“ für die Vermeidung von Ac-hoc-Krisen, in: Burmann, Christoph/Freiling, Jörg/Hülsmann, Michael, (Hrsg.), Management von Ad-hoc-Krisen Grundlagen – Strategien – Erfolgsfaktoren, Wiesbaden 2005.
- Krystek, Ulrich/  
Lentz, Mischa Erfolgreiche Insolvenzsanierung - Eine Untersuchung der Determinanten erfolgreicher Sanierungen insolventer Unternehmen auf Basis von Experteninterviews -, in: Der Betrieb, 66. Jahrgang, Nr. 15, S. 29-51, Düsseldorf 2013.
- Krystek, Ulrich/ Mol-  
denhauer, Ralf Handbuch Krisen- und Restrukturierungsmanagement, Stuttgart 2007.
- Krystek, Ulrich/  
Müller-Stewens, Gün-  
ter Frühaufklärung für Unternehmen Identifikation und Handhabung zukünftiger Chancen und Bedrohungen, Stuttgart 1993.
- Kuhn, Georg/  
Uhlenbruck, Wilhelm Konkursordnung Kommentar, 11., überarbeitete Auflage, München 1994.
- Kumar, Nirmalya/  
Stern, Louis W./  
Anderson James C. Conducting Interorganizational Research Using Key Informants, in: Academy of Management Journal, 36. Jahrgang, Nr. 6., S. 1633-1655, Briarcliff Minor (NY)/USA 1993.
- Kunczyk, Michael/  
Heintzel, Alexander/  
Zipfel, Astrid Krisen-PR Unternehmensstrategien im umweltsensiblen Bereich, Köln u.a. 1995.
- Kurz, Andrea/Stock-  
hammer, Constanze/  
Fuchs, Susanne/  
Meinhard, Dieter Das problemzentrierte Interview, in: Buber, Renate/Holzmüller, Hartmut H. (Hrsg.), Qualitative Marktforschung, Konzept – Methoden – Analysen, 2. Auflage, Wiesbaden 2009.
- Kußmaul,  
Rolf/Steffan, Bernhard Insolvenzplanverfahren: Der prepackaged Plan als Sanierungsalternative, in: Der Betrieb, 53. Jahrgang, Nr. 37, S. 1849-1853, Düsseldorf 2000.
- Kvale, Steinar Doing Interviews, London/UK 2007.
- Lamnek, Siegfried Qualitative Sozialforschung: Lehrbuch, 5. überarbeitete Auflage, Weinheim 2010.
- Lariscy, Ruthann  
Weaver/Avery, Eliza-  
beth Johnson/ Sweet-  
ser, Kayes D./ Howes,  
Pauline An examination of the role of online social media in journalists' source mix, in: Public Relations Review, 35. Jahrgang, Nr. 3, S. 314-316, Amsterdam/Niederlande 2009.

- Laufer, Daniel                      Emerging Issues in Crisis Management, in: Business Horizons, 58. Jahrgang, Nr. 2, S. 137-139, Amsterdam/Niederlande 2015.
- Lauth, Bernhard/ Sa-                Wissenschaftliche Erkenntnis: eine ideengeschichtliche Einfüh-  
reiter, Jamel                              rung in die Wissenschaftstheorie, 2., überarbeitete und ergänzte  
Auflage, Paderborn 2005.
- Laux, Helmut/ Gillen-                Entscheidungstheorie, 8. erweiterte und vollständig überarbeitete  
kirch, Robert                              Auflage, Berlin 2012.  
M./Schenk-Mathes,  
Heike Y.
- Leeuwenburgh, Ruw-                Liquidation Procedures in the Netherlands, elektronisch veröf-  
en/Bindels, Michiel                      fentlicht auf:  
<https://www.lexology.com/account/login.aspx?ReturnUrl=%2flibrary%2fdetail.aspx%3fg%3d39c9ae24-9cb0-4cce-b27d-732ee0269d88>, abgerufen am 01.06.2019.
- Lies, Jan                                Public Relations als Machtmanagement: die systemfunktionalis-  
tische Synthese der Evolutionsökonomik, Wiesbaden 2012.
- Lipschultz, Jeremy                    Social Media Communication, New York (NY)/USA 2015.  
Harris
- Littig, Beate                            Interviews mit Eliten – Interviews mit ExpertInnen: Gibt es Un-  
terschiede?, in: Bogner, Alexander/Littig, Beate/Menz, Wolf-  
gang (Hrsg.), Experteninterviews: Theorien, Methoden, Anwen-  
dungsfelder, 3. grundlegend überarbeitete Auflage, Wiesbaden  
2009.
- Liu, Brooke Fisher/                    Beyond image repair: Suggestions for crisis communication the-  
Fraustino, Julia Daisy                    ory development, in: Public Relations Review, 40. Jahrgang, Nr.  
3, S. 543-546, Amsterdam/Niederlande 2014.
- Löffelholz, Martin                    Krisenkommunikation, in: Weischenberg, Sieg-  
fried/Kleinstauber, Hans J./Pörksen, Bernhard (Hrsg.), Handbuch  
Journalismus und Medien, Konstanz 2005.
- Löffelholz, Martin/                    Die Krisenkommunikation von Organisationen Ansätze, Ergeb-  
Schwarz, Andreas                        nisse und Perspektiven der Forschung, in: Nolting,  
Tobias/Thießen, Ansgar (Hrsg.), Krisenmanagement in der Me-  
diengesellschaft: Potenziale und Perspektiven in der Krisen-  
kommunikation, 1. Auflage, Wiesbaden 2008.
- Lüthy, Martin                            Unternehmenskrisen und Restrukturierungen: Bank und Kredit-  
nehmer im Spannungsfeld existenzieller Unternehmenskrisen,  
Stuttgart 1988.



- Lunneborg, Clifford E. Convenience sample, in; Ritzer, George (Hrsg.), The Blackwell Encyclopedia of Sociology, Volume II c, Malden (MA)/USA u.a.O. 2007.
- Lutter, Marcus/  
Hommelhoff, Peter/  
Bayer, Walter Rechtsverhältnis der Gesellschaft und der Gesellschafter, in: Lutter, Marcus/Hommelhoff, Peter/Bayer, Walter (Hrsg.), GmbH-Gesetz, 17. völlig erneuerte und erweiterte Auflage, Köln 2009.
- Madaus, Stephan Der Insolvenzplan: von seiner dogmatischen Deutung als Vertrag und seiner Fortentwicklung in eine Bestätigungsinsolvenz, Tübingen 2011.
- Mai, Vera Insolvenzplanverfahren, Münster 2008.
- Maletzke, Gerhard Psychologie der Massenkommunikation, - Theorie und Systematik, Hamburg 1972.
- Manger, Michael/  
Wache, Uwe Krisenkommunikation in Social Media, in: Dörfel, Lars/Schulz, Theresa (Hrsg.), Social Media in der Unternehmenskommunikation, Berlin 2011.
- Mann, Henry  
B./Whitney, Donald On a Test Whether One of Two Random Variables is Stochastically Larger Than the Other, in: The Annals of Mathematic Statistics, 18. Jahrgang, Nr. 1, S. 50-60, Durham (NC)/USA 1947.
- Mast, Claudia Kommunikation, in: Schreyögg, Georg (Hrsg.), Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation, 4. völlig neu bearbeitete Auflage, Stuttgart 2004.
- Mast, Claudia Nach der Krise ist vor der Krise – Beschleunigung der Krisenkommunikation, in; Nolting, Tobias/Thießen, Ansgar (Hrsg.), Krisenmanagement in der Mediengesellschaft, Wiesbaden 2008.
- Mathes, Rainer/  
Gärtner, Hans-Dieter/  
Czaplicki, Andreas Kommunikation in der Krise, Frankfurt am Main 1991.
- Maulhardt, Sarah Krisenkommunikation von Großunternehmen, München 2013.
- Maus, Karl-Heinz  
(2003a) Insolvenzfrüherkennung, in: Schmidt, Karsten/Uhlenbruck, Wilhelm (Hrsg.) Die GmbH in Krise, Sanierung und Insolvenz, 3. Auflage, Köln 2003.
- Maus, Karl-Heinz  
(2003b) Die GmbH in der Eigenverwaltung – Gesetzliche Ausgestaltung, in: Schmidt, Karsten/Uhlenbruck, Wilhelm (Hrsg.) Die GmbH in Krise, Sanierung und Insolvenz, 3. Auflage, Köln 2003.

- Mayring, Philipp Einführung in die qualitative Sozialforschung, Weinheim 2002.
- Mayring, Philipp Neuere Entwicklung in der qualitativen Forschung und der qualitativen Inhaltsanalyse, in: Mayring, Philipp/Gläser-Zikuda, Michaela (Hrsg.), Die Praxis der qualitativen Inhaltsanalyse, Weinheim 2005.
- Mayring, Philipp/  
Brunner, Eva Qualitative Inhaltsanalyse, in: Buber, Renate/Holzmüller, Hartmut H. (Hrsg.), Qualitative Marktforschung, Konzept – Methoden – Analysen, 2. Auflage, Wiesbaden 2009.
- McDonald, Lynette  
M./Sparks, Beverly/  
Glendon, A. Ian Stakeholder reactions to company crisis communication and causes, in: Public Relations Review, 36. Jahrgang, Nr. 3, S. 263-271, Amsterdam/Niederlande 2010.
- McMillan, James H./  
Schumacher, Sarah Research in education. Evidence-based inquiry, 6. Auflage, Boston (MA)/USA 2006.
- Meffert, Heribert Marktorientierte Unternehmensführung im Wandel, Wiesbaden 1999.
- Meffert, Heribert/  
Burmans, Christoph/  
Kirchgeorg, Manfred Marketing Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung: Konzepte, Instrumente, Praxisbeispiele, 11. überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden 2012.
- Meixner, Oliver/Haas,  
Rainer Wissensmanagement und Entscheidungstheorie, 1. Auflage, Wien/Österreich 2010.
- Merten, Klaus Einführung in die Kommunikationswissenschaft, Band 1 Grundlagen der Kommunikationswissenschaft, Münster u.a. 1999.
- Merten, Klaus Krisen und Krisenkommunikation: Von der Ausnahme zur Regel!?, in: Nolting, Tobias/Thießen, Ansgar (Hrsg.), Krisenmanagement in der Mediengesellschaft, Wiesbaden 2008.
- Merton, Robert K./  
Kendall, Patricia L. Das fokussierte Interview, in: Hopf, Christel/Weingarten, Elmar (Hrsg.), Qualitative Sozialforschung, Stuttgart 1984.
- Meuser, Michael/  
Nagel, Ulrike ExpertInneninterviews: Vielfach erprobt, wenig bedacht, ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion, in: Garz, Detlef/Kraimer, Klaus (Hrsg.), Qualitativ-empirische Sozialforschung: Konzepte, Methoden, Analysen, Opladen 1991.
- Michels, Stephan Sanierungsmöglichkeiten im Insolvenzverfahren, in: Arlinghaus, Olaf (Hrsg.), Praxishandbuch Turnaround Management, Liquidität sichern, Kosten senken, Wachstum steigern, Wiesbaden 2007.

- Mintzberg, Henry            The nature of managerial work, 2. Auflage, New Jersey 1980.
- Mishra, Aneil K.            Organizational Responses to Crisis: The Centrality of Trust, in: Kramer, Roderick M./Tyler, Tom R. (Hrsg.), Trust in Organizations, Thousand Oaks (CA)/USA u.a. 1996.
- Möhlenkamp, Andreas/Andres, Dirk            Eigenverwaltung in der Insolvenz: Wann ja, wann nein, Regensburg 2013.
- Möhrle, Hartwin/Hoffmann, Petra            Risiko- und Krisenkommunikation, Berlin 2012.
- Möhrle, Hartwin/Schulte, Knut            Die Prätorianer des Managements, in: Möhrle, Hartwin/Schulte, Knut (Hrsg.), Zwei für alle Fälle – Handbuch zur optimalen Zusammenarbeit von Juristen und Kommunikatoren, Frankfurt am Main 2011.
- Moldenhauer, Ralf            Krisenbewältigung in der New Economy: Sanierungsansätze und Handlungsempfehlungen für Gründungs- und Wachstumsunternehmen, 1. Auflage, Wiesbaden 2004.
- Moldenhauer, Ralf/Wolf, Rüdiger            Fünf Jahre ESUG, Wesentliche Ziele erreicht, elektronisch veröffentlicht unter: URL: <https://www.bcg.com/de-de/d/press/13mar2017-fuenf-jahre-einfuehrung-insolvenzrecht-esug-erfolg-149333>, abgerufen am 29.01.2019.
- Morgan, Gareth            Paradigms, Methaphors, and Puzzle Solving in Organisation Theory, in: Administrative Science Quarterly, 25. Jahrgang, Nr. 4, S. 605-622, New York (NY)/USA 1980.
- Morgan, Robert M./Hunt, Shelby D.            The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing, in: Journal of Marketing, 58. Jahrgang, Nr. 7, S. 20-38, Chicago (IL)/USA 1994.
- Mühlberger, Hans            Krisenkommunikation: PR und Medienarbeit in Ausnahmesituationen Am Beispiel der publizistischen Krisen im Anschluss an das Zugangsglück in Eschede 1998 und Brühl 2000, München 2000.
- Müller, Iris            Kommunikation, in: Diller, Hermann (Hrsg.), Vahlens großes Marketinglexikon, 2. völlig überarbeitete und erweiterte Auflage, München 2001.
- Müller, Rainer            Krisenmanagement in der Unternehmung, 2. Auflage, Wiesbaden 1986.

- Müller, Wolfgang Risiko und Ungewißheit, in: Wittmann, Waldemar (Hrsg.), Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, 5. Auflage, Band 3, Stuttgart 1993.
- Müller-Merbach, Heiner Frühwarnsysteme zur betrieblichen Krisenerkennung und Modelle zur Beurteilung von Krisenabwehrmaßnahmen, in: Plätzenender, Hans D. (Hrsg.), Computergestützte Unternehmensplanung, Stuttgart 1977.
- Müller-Stewens, Günter/Lechner, Christoph/Stahl, Heinz K. Die Gestaltung von Stakeholder-Beziehungen als Grundlage jedes Grenzmanagements, Renningen-Malmsheim 2001.
- Münch, Joachim/Fischer, Götz-Eric Maßgeblichkeit der Insolvenzreife, in: Hommel, Ulrich/Knecht, Thomas/Wohlenberg, Holger (Hrsg.), Handbuch Unternehmensrestrukturierung, Wiesbaden 2006.
- Münker, Stefan Die Sozialen Medien des Web 2.0, in: Michelis, Daniel/Schildhauer, Thomas (Hrsg.), Social Media Handbuch, Baden-Baden 2010.
- Nagel, Katja Ausnahmefall, Wien/Österreich 2010.
- Nickert, Cornelius Überschuldung, in: Nickert, Cornelius/Lamberti, Udo H. (Hrsg.) Überschuldungs- und Zahlungsunfähigkeitsprüfung: Erläuterungen – Arbeitshilfen – Prüfungsstandards, Münster 2008.
- Nies, Ingo Der Vergütungsanspruch, in: Borchardt, Peter-Alexander/ Frind, Frank (Hrsg.) Die Betriebsfortführung im Insolvenzverfahren, Münster 2011.
- Nötzold, Mark Unternehmensstrategien, Wien/Österreich 1994.
- Nolting, Tobias/ Thießen, Ansgar Krisenmanagement in der Mediengesellschaft, in: Nolting, Tobias/Thießen, Ansgar (Hrsg.), Krisenmanagement in der Mediengesellschaft, Wiesbaden 2008.
- Nunnally, Jum C./ Bernstein, Ira H. Psychometric theory, New York (NY)/USA 1978.
- Obermeier, Otto-Peter Die Kunst des Risikomanagements, München 1999.
- Oechsler, Walter A. Unternehmenskrisen und strategisches Krisenmanagement, in: Blum, Reinhard/Steiner, Michael (Hrsg.), Aktuelle Probleme der Marktwirtschaft in gesamt- und einzelwirtschaftlicher Sicht Festaussgabe zum 65. Geburtstag von Louis Perridon, Berlin 1984.

- o.V. (2013a)      Berufungsgrundsätze der Insolvenzverwalter, elektronisch veröffentlicht auf: <http://www.vid.de/wp-content/uploads/2016/09/berufungsgrundsaeetze-03-05-2013.pdf>, Berlin 03.05.2013.
- o.V. (2013b)      Christopher Seagon zum vorläufigen Insolvenzverwalter von acht Praktiker Gesellschaften bestellt, elektronisch veröffentlicht auf: [https://app.insolvenz-portal.de/Nachrichten/christopher-seagon-zum-vorlaeufigen-insolvenzverwalter--von-acht-praktiker\\_gesellschaften-der-bestellt/7035](https://app.insolvenz-portal.de/Nachrichten/christopher-seagon-zum-vorlaeufigen-insolvenzverwalter--von-acht-praktiker_gesellschaften-der-bestellt/7035), abgerufen am 29.01.2019.
- o.V. (2014a)      Firmeninsolvenzen 2013, elektronisch veröffentlicht auf: <https://www.creditreform.de/aktuelles/news-list/details/news-detail/insolvenzen-in-deutschland-2013.html>, abgerufen am 29.01.2019.
- o.V. (2014b)      Verlagsgruppe Weltbild GmbH stellt Insolvenzantrag - Geschäftsbetrieb wird fortgesetzt, elektronisch veröffentlicht auf: [www.boersenblatt.net/artikel-schieflage\\_bestaetigt\\_ge-schaeftsbetrieb\\_wird\\_fortgesetzt\\_686134.html](http://www.boersenblatt.net/artikel-schieflage_bestaetigt_ge-schaeftsbetrieb_wird_fortgesetzt_686134.html), abgerufen am 29.01.2019.
- o.V. (2015a)      Firmeninsolvenzen 2015, elektronisch veröffentlicht auf: [www.crifbuergel.de/de/aktuelles/studien/firmeninsolvenzen-2015](http://www.crifbuergel.de/de/aktuelles/studien/firmeninsolvenzen-2015), abgerufen am 29.01.2019.
- o.V. (2015b)      Insolvenzplanverfahren 2015, elektronisch veröffentlicht auf: [www.schubra.de/de/veroeffentlichungen/insolvenzstatistiken/insolvenzplanverfahren2015.pdf](http://www.schubra.de/de/veroeffentlichungen/insolvenzstatistiken/insolvenzplanverfahren2015.pdf), abgerufen am 29.01.2019.
- o.V. (2016)      Reisesparte von Unister ist pleite, elektronisch veröffentlicht auf: [www.zeit.de/wirtschaft/unternehmen/2016-07/insolvenz-unister-reiseportal-fluege-leipzig](http://www.zeit.de/wirtschaft/unternehmen/2016-07/insolvenz-unister-reiseportal-fluege-leipzig), abgerufen am 29.01.2019.
- o.V. (2017a)      Air Berlin Insolvenz – was Reisende jetzt wissen müssen, elektronisch veröffentlicht auf: <http://www.spiegel.de/reise/aktuell/air-berlin-insolvenz-was-reisende-jetzt-wissen-muessen-a-1162879.html>, abgerufen am 29.01.2019.
- o.V. (2017b)      Verbraucherrechte bei Firmeninsolvenzen, elektronisch veröffentlicht auf: <https://www.verbraucherzentrale.de/wissen/vertraege-reklamation/kundenrechte/verbraucherrechte-bei-firmeninsolvenzen-10630>, abgerufen am 29.01.2019.

- o.V. (2017c) Firmeninsolvenzen 2016, elektronisch veröffentlicht auf: <https://www.creditreform.de/nc/aktuelles/news-list/details/news-detail/insolvenzen-in-deutschland-jahr-2016-3303.html>, abgerufen am 29.01.2019.
- o. V. (2018a) Firmeninsolvenzen 2017, elektronisch veröffentlicht auf: <https://www.creditreform.de/nc/aktuelles/news-list/details/news-detail/insolvenzen-in-deutschland-jahr-2017.html>, abgerufen am 29.01.2019.
- o.V. (2019a) Kleine und mittlere Unternehmen (KMU), elektronisch veröffentlicht auf: URL: <https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesamtwirtschaftUmwelt/UnternehmenHandwerk/KleineMittlereUnternehmenMittelstand/KMUBegriffserlaeuterung.html>, abgerufen am 29.01.2019.
- o. V. (2019b) Verteilung der Firmeninsolvenzen in Deutschland im Jahr 2017 nach Rechtsform, elektronisch veröffentlicht auf: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/182558/umfrage/anteil-der-unternehmensinsolvenzen-nach-rechtsform-in-deutschland/>, abgerufen am 29.01.2019.
- o. V. (2019c) Arbeitsmarkt im Überblick, elektronisch veröffentlicht auf: <https://statistik.arbeitsagentur.de/Navigation/Statistik/Statistik-nach-Regionen/Politische-Gebietsstruktur/Nordrhein-Westfalen/Aachen-Staedteregion-Nav.html>, abgerufen am 20.06.2019.
- o. V. (2020a) Two-Step-Clusteranalyse, elektronisch veröffentlicht auf: [https://www.ibm.com/support/knowledgecenter/de/SSLVMB\\_suib/statistics\\_mainhelp\\_ddita/spss/base/idh\\_twostep\\_main.html](https://www.ibm.com/support/knowledgecenter/de/SSLVMB_suib/statistics_mainhelp_ddita/spss/base/idh_twostep_main.html), abgerufen am 02.01.2020.
- o. V. (2020b) Basis (TwoStep-AS-Cluster), elektronisch veröffentlicht auf: [https://www.ibm.com/support/knowledgecenter/de/SS3RA7\\_suib/modeler\\_mainhelp\\_client\\_ddita/components/cluster/idh\\_twostep\\_new\\_build\\_basics.html](https://www.ibm.com/support/knowledgecenter/de/SS3RA7_suib/modeler_mainhelp_client_ddita/components/cluster/idh_twostep_new_build_basics.html), abgerufen am 02.01.2020.
- o. V. (2020c) Fachanwaltslehrgang Insolvenzrecht, elektronisch veröffentlicht auf: <http://www.fachanwaltslehrgang.de/fachanwaltslehrgang-insolvenzrecht.php>, abgerufen am 03.01.2020.
- Paar, Simone Die Kommunikation von Corporate Citizenship, Bamberg 2005.
- Paffenholz, Guido/  
Kranzusch, Peter Insolvenzplanverfahren: Sanierungsoption für mittelständische Unternehmen, 1. Auflage, Wiesbaden 2007.

- Park, Sun-A/  
Len-Rios Maria E.      Who Suffers? The Effect of Injured Party on Attributions of Crisis Responsibility, in: Coombs, W. Timothy/Holladay, Sherry J. (Hrsg.), *The Handbook of Crisis Communication*, Chichester/UK 2012.
- Perry, Danielle C./  
Taylor, Maureen/ Doerfel, Marya L.      Internet-Based Communication in Crisis Management, in: *Management Communication Quarterly*, 17. Jahrgang, Nr. 2, S. 206-232, Thousand Oaks (CA)/USA 2003.
- Petty, Richard E./  
Cacioppo, John T.      *Communication and Persuasion: Central and Peripheral Routes to Attitude Change*, New York (NY)/USA 1986.
- Petty, Richard E./  
Cacioppo, John T.      *Attitudes and Persuasion: Classic and Contemporary Approaches*, Boulder (CO)/USA 1996.
- Pfadenhauer,  
Michaela      Auf gleicher Augenhöhe, in: Bogner, Alexander/Littig, Beate/Menz, Wolfgang (Hrsg.), *Experteninterviews: Theorien, Methoden, Anwendungsfelder*, 3. grundlegend überarbeitete Auflage, Wiesbaden 2009.
- Pfeffer, Jeffrey/ Salancik, Gerald      *The External Control of Organizations. A Resource Dependence Perspective*, Stanford (CA)/USA 2003.
- Picot, Gerhard/  
Aleth, Franz      *Unternehmenskrise in der Insolvenz Vorbeugung Turnaround Sanierung*, München 1999.
- Piwinger, Manfred      Der Umgang mit Gerüchten im Unternehmensumfeld, in: Bruhn, Manfred/Wunderlich, Werner (Hrsg.), *Medium Gerücht – Studien zu Theorie und Praxis einer kollektiven Kommunikationsform*, Bern/Schweiz u.a.O. 2004.
- Plankert, Nicole  
(2009a)      Grundlagen der Krisenkommunikation, in: Plankert, Nicole/ Zerres, Michael (Hrsg.), *Unternehmenskommunikation Die Kunst gestärkt aus einer Krise hervorzugehen*, München, Mering 2009.
- Plankert, Nicole  
(2009b)      Erfolgsfaktoren in der Krisenkommunikation, in: Plankert, Nicole/Zerres, Michael (Hrsg.), *Unternehmenskommunikation Die Kunst gestärkt aus einer Krise hervorzugehen*, München, Mering 2009.
- Plattner, Dankwart      Warum Firmen pleite machen, in: KfW Research (Hrsg.), Frankfurt am Main 2002.
- Polte, Guido/ Tchouvakina, Margarita      Volkswirtschaftliche Bedeutung von Insolvenzen, in: KfW Research (Hrsg.), Frankfurt am Main 2009.

- Pochhammer, Michael Anforderungen an Interim Manager in Interim Executive-Positionen, in: Groß, Holger/Bohnert, Robert (Hrsg.), Interim Management, München 2007.
- Popper, Karl R. Objektive Erkenntnis: Ein evolutionärer Entwurf, Deutsche Fassung der 4., verbesserten und ergänzten Auflage, Hamburg 1984.
- Popper, Karl R. Logik der Forschung, 11. Auflage, durchgesehen und ergänzt, Tübingen 2005.
- Puttenat, Daniela Praxishandbuch Krisenkommunikation von Ackermann bis Zumwinkel – PR Störfälle und ihre Lektionen, Wiesbaden 2009.
- Puttenat, Daniela Praxishandbuch Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, 2. aktualisierte und erweiterte Auflage, Wiesbaden 2012.
- Raab-Steiner, Elisabeth/Benesch Michael Der Fragebogen – Von der Forschungsidee zur SPSS-Auswertung, 3. Auflage, Wien/Österreich 2012.
- Räuscher, Oliver/  
Hoffmann, Thomas/  
Bitzenberger, Rainer/  
Kleinschmidt, Martin ESUG-Studie, Düsseldorf, Frankfurt am Main 2014.
- Rammstedt, Beatrice Zur Bestimmung der Güte von Multi-Item-Skalen: Eine Einführung, elektronisch veröffentlicht unter: URL: [https://www.ssoar.info/ssoar/bitstream/handle/document/20144/ssoar-2004-rammstedt-zur\\_bestimmung\\_der\\_gute\\_von.pdf?sequence=1&isAllowed=y&lnkname=ssoar-2004-rammstedt-zur\\_bestimmung\\_der\\_gute\\_von.pdf](https://www.ssoar.info/ssoar/bitstream/handle/document/20144/ssoar-2004-rammstedt-zur_bestimmung_der_gute_von.pdf?sequence=1&isAllowed=y&lnkname=ssoar-2004-rammstedt-zur_bestimmung_der_gute_von.pdf), abgerufen am 29.12.2019.
- Rattunde, Rolf Sanierungsplan im Insolvenzverfahren - der Fall Herlitz, in: Brühl, Volker/Göpfert, Burkard (Hrsg.), Unternehmensrestrukturierung Strategien und Konzepte, Stuttgart 2004.
- Reiter, Markus Öffentlichkeitsarbeit, Heidelberg 2006.
- Remer, Andreas/  
Snethlage, Tim/  
Wygoda, Stephan Prävention und Eindämmung von Ad-hoc-Krisen durch strukturelle Flexibilität, in: Burmann, Christoph/Freiling, Jörg/ Hülsmann, Michael (Hrsg.), Management von Ad-hoc-Krisen Grundlagen – Strategien – Erfolgsfaktoren, Wiesbaden 2005.
- Reber, Bryan H./  
Gower, Karla K. Avow or Avoid? The Public Communication Strategies of Enron and WorldCom, in: Journal of Promotion Management, 12. Jahrgang, Nr. 3/4, S. 215-239, London/UK 2006.



- Remer, Andreas            Personalmanagement Mitarbeiterorientierte Organisation und Führung von Unternehmungen, Berlin u.a.O. 1978.
- Rendels, Dietmar/  
Zabel, Karsten            Insolvenzplan, Köln 2013.
- Renssen, Samantha      Corporate Restructuring and Corporate Dissolution of Companies in Financial Distress: Ensuring Creditor Protection. A Comparison of the US, UK and Dutch Models, in: International Insolvency Review, 26. Jahrgang, Nr. 2, S. 204-228, Hoboken (NJ)/USA 2017.
- Ringelspacher, Eva      Krisenmanagement aus Bankensicht, in: Crone, Andreas/Werner, Henning (Hrsg.), Modernes Sanierungsmanagement, 2. überarbeitete Auflage, München 2010.
- Ringstmeier, Andreas    Insolvenzmasse und ihre Verwertung, in: Mohrbutter, Harro/Ringstmeier, Andreas (Hrsg.), Handbuch Insolvenzverwaltung, 9. neu bearbeitete Auflage, Köln 2015.
- Rödl, Helmut            Strukturen, Ursachen und Phasen von Unternehmenskrisen, in: Hommel, Ulrich, Knecht, Thomas C., Wohlenberg, Holger (Hrsg.), Handbuch Unternehmensrestrukturierung, Wiesbaden 2006.
- Röthig, Peter            Organisation und Krisenmanagement, in: Zeitschrift für Organisation, 45. Jahrgang, Nr. 1, S. 13-20, Wiesbaden 1976.
- Röttger, Ulrike          Issues Management – Mode, Mythos oder Managementfunktion? Begriffsklärungen und Forschungsfragen – eine Einleitung, in: Röttger, Ulrike (Hrsg.) Issues-Management, Theoretische Konzepte und praktische Umsetzung. Eine Bestandsaufnahme, Wiesbaden 2001.
- Roselieb, Frank          Empirische Befunde zu Frühwarnsystemen in der internen und externen Unternehmenskommunikation, in: Henckel von Donnersmarck, Marie-Elisabeth (Hrsg.), Frühwarnsysteme, Bonn 1999.
- Roselieb, Frank          Grundlagen der Krisenkommunikation, in: Peter Szyszka/Katja Fürstenau (Hrsg.), Studienbrief 4.2: Unternehmenskommunikation, PR PLUS, Heidelberg 2011.
- Roselieb, Frank          In der Krise wird der Kapitän nicht ausgetauscht, elektronisch veröffentlicht unter: URL: [http:// www.impuls.de](http://www.impuls.de), abgerufen am 29.01.2019.

- Roselieb, Frank/  
Epp, Katharina      Praxis der Unternehmensführung: Stakeholderkommunikation als Erfolgsfaktor bei Restrukturierungen, in: Dr. Wieselhuber & Partner GmbH (Hrsg.), Sanierung & Insolvenz, Nr. 6, Seite 25-28, München 2009.
- Rossiter, John R.      The C-OAR-SE procedure for scale development in marketing, in: International Journal of Research in Marketing, 19. Jahrgang, Nr. 4, S. 305-335, Amsterdam/Niederlande 2002.
- Rost, Jürgen      Lehrbuch Testtheorie, Testkonstruktion, 1. Auflage, Bern/Schweiz u.a. 1996.
- Sachs, Lothar/ Hed-  
derich, Jürgen      Angewandte Statistik Methodensammlung mit R, 16. aktualisierte und erweiterte Auflage, Berlin, Heidelberg 2018.
- Salecker, Jürgen      Der Kommunikationsauftrag von Unternehmen bei Mergers & Acquisitions, Bern/Schweiz 1995.
- Sander, Matthias      Marketing Management, Stuttgart 2004.
- Scharf, Andreas/  
Schubert, Bernd/  
Hehn, Patrick      Marketing Einführung in Theorie und Praxis, 4. Auflage, Stuttgart 2009.
- Schellberg, Bernhard      Sanierungsmanagement: Sofortmaßnahmen in der Unternehmenskrise, Berlin 2008.
- Schelling, Thomas C.      Strategies of Commitment and Other Essays, Cambridge (MA)/USA 2006.
- Schelo, Sven      Der neue § 270b InsO – Wie stabil ist das Schutzschirmverfahren in der Praxis? Oder: Schutzschirmverfahren versus vorläufige Eigenverwaltung, in: Zeitschrift für Wirtschaftsrecht (ZIP), 33. Jahrgang, Nr. 15, S. 712-715, Köln 2012.
- Schendera, Christian  
F. G.      Clusteranalyse mit SPSS: mit Faktoranalyse, München 2010.
- Schenk, Michael      Interpersonale Kommunikation, in: Noelle-Neumann, Elisabeth (Hrsg.), Fischer-Lexikon Publizistik, Massenkommunikation, [5.] aktualisierte, vollständig überarbeitete und ergänzte Auflage, Frankfurt am Main 2009.
- Scherler, Patrik      Management der Krisen-Kommunikation. Theorie und Praxis zum Fall Brent Spar (Greenpeace gegen Royal Dutch/Shell), Basel/Schweiz, Frankfurt am Main 1996.

- Scheuch, Erwin K. Das Interview in der Sozialforschung in: König, René (Hrsg.), Handbuch der empirischen Sozialforschung, Band 2, Grundlegende Methoden und Techniken der empirischen Sozialforschung, Erster Teil, Stuttgart 1973.
- Scheurer, Hans Sanierungskommunikation als Erfolgsfaktor, in: Zeitschrift für das gesamte Insolvenzrecht (ZInsO), 16. Jahrgang, S. 2369ff, Köln 2013.
- Schlüter, Karin Naked Conversations (Robert Scoble, Shel Israel), in: Michelis, Daniel/Schildhauer, Thomas (Hrsg.), Social Media Handbuch, Baden-Baden 2010.
- Schmid, Beat F./Lyczek, Boris Die Rolle der Kommunikation in der Wertschöpfung der Unternehmung, in: Schmid, Beat/Lyczek Boris (Hrsg.), Unternehmenskommunikation, Wiesbaden 2006.
- Schmid, Beat F./Lyczek, Boris Die Rolle der Kommunikation in der Wertschöpfung der Unternehmen, in: Meckel, Miriam/Schmid, Beat F. (Hrsg.), Unternehmenskommunikation, 2. Auflage, Wiesbaden 2008.
- Schmidbauer, Klaus Kluge Konzepte für die Krisenkommunikation, in: Laumer, Ralf/Pütz, Jürgen (Hrsg.), Krisen-PR in der Praxis, Münster 2006.
- Schmidbauer, Klaus Vorsprung mit Konzept: erfolgreiche Konzepte für die Unternehmens- und Marketingkommunikation entwickeln, Berlin 2011.
- Schmidt, Heinz (Hrsg.) INDAT 2016, Handbuch der Restrukturierung, Sanierung und Insolvenz, 8. Auflage, Köln 2015.
- Schmidt, Karsten Organverantwortlichkeit und Sanierung im Insolvenzrecht der Unternehmen, in: Zeitschrift für Wirtschaftsrecht (ZIP), 1. Jahrgang, Nr. 5, S. 320-337, Köln 1980.
- Schmidt, Andreas/Linker, Jörg Ablauf des sog. Schutzschirmverfahrens nach § 270b InsO in: Zeitschrift für Wirtschaftsrecht (ZIP), 33. Jahrgang, Nr. 20, S. 963-965, Köln 2012.
- Schmidt, Karsten/Uhlenbruck, Wilhelm Unerlaubte Verfahrenverschleppung, in: Schmidt, Karsten/Uhlenbruck, Wilhelm (Hrsg.), Die GmbH in Krise, Sanierung und Insolvenz, 3. Auflage, Köln 2003.
- Schmitt, Matthias Wertorientierte Unternehmensführung: Konzepte und praktische Umsetzung, Kissing 2008.

- Schneider, Detlef      Zu den Anforderungen an die Fortführung des Geschäftsbetriebs in der Insolvenz, in: Kind, Thomas/Kießner, Ferdinand/Frank, Achim (Hrsg.), Unternehmenskrisen Der Jurist als Notarzt, Festschrift für Eberhard Braun zum 60. Geburtstag, München 2007.
- Schneider, Frank M./Retzbach, Andrea      Gegenstand und Bedeutung der internen Organisationskommunikation, in: Maier, Michaela/Schneider, Frank M./Retzbach, Andrea (Hrsg.), Psychologie der internen Kommunikation, Maier, Göttingen, 2012.
- Schnell, Rainer/ Hill, Paul B./Esser, Elke      Methoden der empirischen Sozialforschung, 7. völlig überarbeitete Auflage, München, Wien/Österreich 2005.
- Schüle, Johann August/Reitze, Simone      Wissenschaftstheorie für Einsteiger, 4. Auflage, Wien/Österreich 2016.
- Schulte, Knut      Krisenmanagement – Die Rolle des Rechtsanwalts, in: Möhrle, Hartwin (Hrsg.), Krisen-PR, 2. Auflage, Frankfurt am Main 2007.
- Schultz, Friederike/ Utz, Sonja/Göritz, Anja      Is the medium the message? Perceptions of and reactions to crisis communication via twitter blog, and traditional media, in: Public Relations Review, 37. Jahrgang, Nr. 1, S. 20-27, Amsterdam/Niederlande 2011.
- Schulte, Knut      Rechtlich Risiken erkennen und bewerten, in: Möhrle, Hartwin/Schulte, Knut, Zwei für alle Fälle, Frankfurt am Main 2011.
- Schulz, Jürgen      Management von Risiko- und Krisenkommunikation – zur Bestandhaltung und Anschlußfähigkeit von Kommunikationssystemen, Berlin 2001.
- Schulz, Jürgen      Issues Management im Rahmen der Risiko- und Krisenkommunikation. Anspruch und Wirklichkeit in Unternehmen, in: Röttger, Ulrike (Hrsg.), Issues-Management, Theoretische Konzepte und praktische Umsetzung. Eine Bestandsaufnahme, Wiesbaden 2001.
- Schulz, Thomas      Kommunikation bei Reorganisation, Restrukturierung oder Sanierung, in: Crone, Andreas/Werner, Henning (Hrsg.), Modernes Sanierungsmanagement, 2. überarbeitete Auflage, München 2010.
- Schulz von Thun, Friedemann      Miteinander reden Teil 1, Hamburg 2006.

- Schwaiger, Manfred/  
Jeckel, Peter/ Saffert,  
Volker      Kommunikationsmanagement in großen und mittelständischen Unternehmen, Arbeitspapiere zur mathematischen Wirtschaftsforschung, Heft 131/1995, S. 1-40, Augsburg 1995.
- Seagon, Christopher  
(2014a)      Grundlagen der Insolvenzordnung, in: Buth, Andrea K./Hermanns, Michael (Hrsg.), Restrukturierung Sanierung Insolvenz, 4. vollständig neu bearbeitete Auflage, München 2014.
- Seagon, Christopher  
(2014b)      Das Schutzschirmverfahren, in: Buth, Andrea/Hermanns, Michael (Hrsg.), Restrukturierung Sanierung Insolvenz, 4. vollständig neu bearbeitete Auflage München 2014.
- Seagon, Christopher      Vorinsolvenzliches Sanierungsverfahren: Warten auf Brüssel, in: Ebke, Werner F./Seagon Christopher/Blatz, Michael (Hrsg.), Die Praxis der Unternehmensrestrukturierung und der Berufsstand des Insolvenzverwalters, Baden-Baden 2017.
- Sedlmeier, Peter/  
Renkewitz, Frank      Forschungsmethoden und Statistik, 2. aktualisierte und erweiterte Auflage, München u.a. 2013.
- Seefelder, Günter      Unternehmenssanierung: Krisenursachen, außergerichtliche Unternehmenssanierung, Sanierung im Insolvenzverfahren, Arbeitsrecht, Steuerrecht, Haftungs- und Strafrechtsrisiken, 3. überarbeitete und erweiterte Auflage, Stuttgart 2012.
- Seymour, Mi-  
ke/Moore, Simon      Effective Crisis Management: Worldwide Principles and Practice, Andover/UK 2000.
- Shannon, Claude E./  
Weaver, Warren      The mathematical theory of communication, Urbana (IL)/USA 1949.
- Simkin, Lyndon      Segmentation, in: Baker, Michael/Hart, Susan (Hrsg.), The Marketing Book, 7. Edition, New York (NY)/USA 2016.
- Smid, Stefan      Grundzüge des Insolvenzrechts, 4., völlig neu bearbeitete Auflage, München 2002.
- Smid, Stefan      Internationales Insolvenzrechts – Schriften zum deutschen, europäischen und internationalen Insolvenzrecht, Berlin 2009.
- Smid, Stefan/ Rattunde,  
Rolf/      Der Insolvenzplan, 3., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Stuttgart 2012.
- Martini, Torsten
- Smid, Stefan/ Wehde-  
king, Silke      Eigenverwaltung des insolventen Schuldners, in: Flöther, Lucas/Smid, Stefan/Wehdeking, Silke (Hrsg.), Die Eigenverwaltung in der Insolvenz, München, 2005.

- Smith, Denis                      Beyond contingency planning. Towards a model of crisis management, in: Smith, Denis/Elliott, Dominic (Hrsg.), Key readings in crisis management. Systems and structures for prevention and recovery, London/UK und New York (NY)/USA 2006.
- Smith, Paul Russel                Marketing Communications: An Integrated Approach, 3. Auflage, London/UK 2003.
- Söhnchen, Richard                Arbeitsmotivation bei Unternehmenssanierungen, Frankfurt am Main u.a. 1992.
- Spearman, Charles                The proof and measurement of association of two things. in: The American Journal of Psychology, 15. Jahrgang, Nr. 1, S. 72-101, Champaign (IL)/USA 1904.
- Specovius, Detlef                 Der Konzern im Vorfeld der Insolvenz – Vorbereitung der Insolvenz und Sanierung des Konzerns, in: Flöther, Lucas (Hrsg.), Handbuch zum Konzerninsolvenzrecht, 1. Auflage, München 2015.
- Spradley, James                 The ethnographic interview, New York (NY)/USA 1979.
- Standop, Dirk                     Sicherheitskommunikation, in: Berndt, Ralph/Herrmanns, Arnold (Hrsg.), Handbuch Marketing-Kommunikation, Wiesbaden 1993.
- Standop, Dirk/  
Grunwald, Guido                 Kommunikationsstrategien bei Produktkrisen und Rückrufsituationen, in: Gröppel-Klein, Andrea/Germelmann, Claas Christian (Hrsg.), Medien im Marketing, 1. Auflage, Wiesbaden 2009.
- Statistisches Bundesamt (Hrsg.)                Klassifikation der Wirtschaftszweige, Ausgabe 2008, Wiesbaden 2007.
- Steffan, Bernhard  
(2011a)                                Die Unternehmenskrise, in: Oppenländer, Frank/Tröllitzsch, Thomas (Hrsg.), Praxishandbuch der GmbH-Geschäftsführung, 2., neu bearbeitete Auflage, München 2011.
- Steffan, Bernhard  
(2011b)                                Die Insolvenz als Endstufe der Krise, in: Oppenländer, Frank/Tröllitzsch, Thomas (Hrsg.), Praxishandbuch der GmbH-Geschäftsführung, 2., neu bearbeitete Auflage, München 2011.
- Steffenhagen, Hartwig             Werbeziele, in: Berndt, Ralph/Herrmanns, Arnold (Hrsg.), Handbuch Marketing-Kommunikation, Wiesbaden 1993.
- Steffenhagen, Hartwig             Marketing - eine Einführung, 5. vollständig überarbeitete Auflage, Stuttgart 2004.
- Steinke, Lorenz                    Kommunizieren in der Krise, Wiesbaden 2014.

- Steinmann, Horst/  
Schreyögg, Georg Management Grundlagen der Unternehmensführung Konzepte - Funktionen - Fallstudien, 6. Auflage, Wiesbaden 2005.
- Stengel, Arndt/  
Sax, Stefan M&A-Transaktionen in der Insolvenz: Übertragende Sanierung, in: Theiselmann, Rüdiger (Hrsg.), Praxishandbuch des Restrukturierungsrechts, Köln 2010.
- Stiegler, Harald Überblick zu Krisenmanagement, in: Durstmüller-Feldbauer, Birgit/Stiegler, Harald (Hrsg.), Krisenmanagement – Früherkennung, Sanierung, Insolvenzrecht, Linz/Österreich 1994.
- Stoffels, Herbert/  
Bernskötter, Peter Die Goliath-Falle, Wiesbaden 2012.
- Strätling, Thomas Die Psychologie der Krise – Die Qualität kommt aus der Tiefe, in: Möhrle, Hartwin (Hrsg.), Krisen-PR, 2. Auflage, Frankfurt am Main 2007.
- Streit, Hans-Georg Skript zur Vorlesung Insolvenz und Sanierung, Universität Mannheim, München 2014.
- Strümpell, Philipp Die übertragende Sanierung innerhalb und außerhalb der Insolvenz, Berlin, München 2006.
- Süchting, Joachim Finanzmanagement, 6. Auflage, Wiesbaden 1995.
- Suppiger, Patrick,  
Scherler, Patrik Externe Kommunikationsberater als Troubleshooter, elektronisch veröffentlicht unter: URL: <http://www.mk-vordenker.ch/einsatz-externer-kommunikationsberater-in-krisensituationen/>, abgerufen am 29.01.2019.
- Sutton, Robert I./  
Callahan, Anita L. The Stigma of Bankruptcy: Spoiled Organizational Image and its management, in: Academy of Management Journal, 30. Jahrgang, Nr. 3, Seite 405-436, Briarcliff Manor (NY)/USA 1987.
- Teetz, Adrian Kontrollverlust und verletzliches Image, in: Schulz, Theresa (Hrsg.), Krisenkommunikation, Berlin 2013.
- Templin, Hans-Ulrich Unternehmensrisiko und Bilanzkennzahlen, Wiesbaden 1998.
- Ten Berge, Dieu-  
donnée Crashmanagement – Was wir aus Hyperkrisen großer Firmen lernen können, Düsseldorf u.a. 1989.
- ’t Hart, Paul /Heyse,  
Liesbet/Boin, Arje Guest Editorial Introduction New Trends in Crisis Management Practice and Crisis Management Research: Setting the Agenda, in: Journal of Contingencies & Crisis Management, 9. Jahrgang, Nr. 4, S. 181-188, Hoboken (NJ)/USA 2001.

- Thießen, Ansgar Organisationskommunikation in Krisen, Wiesbaden 2011.
- Thommen, Jean-Paul/  
Achleitner, Ann-  
Kristin Allgemeine Betriebswirtschaftslehre umfassende Einführung aus  
managementorientierter Sicht, Wiesbaden 2012.
- Töpfer, Armin Plötzliche Unternehmenskrise: Gefahr oder Chance?, Neuwied  
u.a. 1999.
- Töpfer, Armin Krisenkommunikation Anforderung an den Dialog mit Stakehol-  
dern in Ausnahmesituationen, in: Schmid, Beat F./ Lyczek, Boris  
(Hrsg.), Unternehmenskommunikation, Wiesbaden 2006.
- Töpfer, Armin Krisenkommunikation Anforderung an den Dialog mit Stakehol-  
dern in Ausnahmesituationen, in: Meckel, Miriam/Schmid, Beat  
F. (Hrsg.), Unternehmenskommunikation, 2. Auflage, Wiesba-  
den 2008.
- Toutenburg, Helge Lineare Modelle, Heidelberg 2003.
- Trauboth, Jörg H. Krisenmanagement bei Unternehmensbedrohungen, Stuttgart  
2002.
- Trinczek, Rainer Wie befragt man Manager?, in: Bogner, Alexander/Littig, Beate/  
Menz, Wolfgang (Hrsg.), Experteninterviews: Theorien, Metho-  
den, Anwendungsfelder, 3. grundlegend überarbeitete Aufla-  
ge, Wiesbaden 2009.
- Tyler, Lisa Liability means never being able to say you're sorry: Corporate  
guilt, legal constraints, and defensiveness in corporate communi-  
cation, in: Management Communication Quarterly, 11. Jahrgang,  
Nr. 1, S. 51-73, Thousand Oaks (CA)/USA 1997.
- Uhlenbruck, Wilhelm Rechte und Pflichten des GmbH-Geschäftsführers in der Unter-  
nehmenskrise unter Berücksichtigung der Insolvenzrechtsreform,  
in: Wirtschaftsrechtliche Beratung (WIB), München 1996.
- Uhlenbruck, Wilhelm Betriebswirtschaftliche Aspekte der Insolvenzrechtsreform, in:  
Elschen, Rainer (Hrsg.), Unternehmenssicherung und Unterneh-  
mensentwicklung, Stuttgart 1996.
- Uhlenbruck, Wilhelm (2003a) Insolvenzordnung im Praxistest, in: Schmidt, Kars-  
ten/Uhlenbruck, Wilhelm (Hrsg.) Die GmbH in Krise, Sanierung  
und Insolvenz, 3. Auflage, Köln 2003.
- Uhlenbruck, Wilhelm (2003b) Strafrechtliche Risiken für Geschäftsführer, in: Schmidt, Kars-  
ten/Uhlenbruck, Wilhelm (Hrsg.) Die GmbH in Krise, Sanierung



und Insolvenz, 3. Auflage, Köln 2003.

- Uhlenbruck, Wilhelm (2003c) Die Rechtsstellung des Geschäftsführers nach der Insolvenzordnung, in: Schmidt, Karsten/Uhlenbruck, Wilhelm (Hrsg.) Die GmbH in Krise, Sanierung und Insolvenz, 3. Auflage, Köln 2003.
- Uhlenbruck, Wilhelm Unternehmenssanierung durch Insolvenzverfahren, in: Krystek, Ulrich/Moldenhauer, Ralf (Hrsg.), Handbuch Krisen- und Restrukturierungsmanagement, Stuttgart 2007.
- Uhlenbruck, Wilhelm/Heerma, Per Hendrik Insolvenzrecht: moderne Wege aus der Schuldenfalle und Wahrung der Gläubigerrechte; Information für Gläubiger, Schuldner, GmbH-Geschäftsführer über die Insolvenzordnung, Berlin 2015.
- Ulrich, Hans Die Unternehmung als produktives soziales System, der 2. überarbeitete Auflage von 1970 folgend, Bern/Schweiz u.a.O. 2001.
- Undritz, Sven-Holger Chancen und Risiken von Eigenverwaltung und Insolvenzplan, in: Kübler, Bruno M. (Hrsg.), Handbuch Restrukturierung in der Insolvenz Eigenverwaltung und Insolvenzplan, 1. Auflage, Köln 2012.
- Urlaub, Jasmin/Schäffler, Frank Erfolgreiche Einführung – Wie sich das neue Insolvenzrecht in der Praxis bewährt, in: Unternehmeredition „Steuern & Recht 2013“, S. 30-31, München 2013.
- Utz, Sonja/Schulz, Friederike/Glocka, Sandra Crisis communication online: How medium, crisis type and emotions affected public reactions in the Fukushima Daiichi nuclear disaster, in: Public Relations Review, 39. Jahrgang, Nr. 1, S. 40-46, Amsterdam/Niederlande 2013.
- van der Meer, Toni G.L.A./Verhoeven, Piet Public framing organizational crisis situations: Social Media versus news media, in: Public Relations Review, 39. Jahrgang, Nr. 3, S. 229-231, Amsterdam/Niederlande 2013.
- van Ruler, Betteke Communication Theory: An Underrated Pillar on Which Strategic Communication Rests, in: International Journal of Strategic Communication, 12. Jahrgang, Nr. 4, S. 367-381, Abingdon/UK 2018.
- Vanini, Ute Risikomanagement Grundlagen – Instrumente – Unternehmenspraxis, Stuttgart 2012.
- Vetsch, Christina Internationale Krisen-Public Relations, Wiesbaden 2017.
- Vogelsang, Günter Unternehmenskrisen – Hauptursachen und Überwindung, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung (Zfbf), 40.

Jahrgang, S. 100-111, Nr. 2, 1988.

- Vogler, Peter                    Kommunikation in der Krise, in: Exler, Markus (Hrsg.), Restrukturierungs- und Turnaround-Management Strategie - Erfolgsfaktoren - Best Practice, Berlin 2013.
- Voigt-Salus, Joachim        Die Betriebsfortführung, in: Mohrbutter, Harro/Ringstmeier, Andreas (Hrsg.), Handbuch Insolvenzverwaltung, 9. neu bearbeitete Auflage, Köln 2015.
- Voskuhl, Holger              Kommunikation in der Insolvenz, in: Mönning, Rolf-Dieter (Hrsg.), Betriebsfortführung in der Insolvenz, 2. neu bearbeitete Auflage, Köln 2014.
- Vuia, Mihai                    Die Verantwortlichkeit von Banken in der Krise von Unternehmen, Berlin 2007.
- Vuia, Mihai                    § 12 Das Verfahren beim Gläubigerantrag, in: Gottwald, Peter (Hrsg.), Insolvenzrechts-Handbuch, München 2015.
- Walther, Christoph         Krisenkommunikation, in: Kuhn, Michael/Kalt, Gero/Kinter, Achim (Hrsg.) Chefsache Issues Management, 1. Auflage, Frankfurt am Main 2009.
- Watzlawick, Paul/  
Bavelas, Janet Beavin/  
Jackson, Don D.            Menschliche Kommunikation Formen, Störungen, Paradoxien, Bern/Schweiz 2011.
- Weber, Jens                    Betriebswirtschaftliche Fragen des Insolvenzplans, der übertragenden Sanierung und der Liquidation, Berlin 2010.
- Weber, Martin                Risikoentscheidungskalküle in der Finanzierungstheorie, Stuttgart 1990.
- Websky, Viktor von         Der Insolvenzverwalter in der Betriebsfortführung, in: Borchardt, Peter-Alexander/ Frind, Frank (Hrsg.) Die Betriebsfortführung im Insolvenzverfahren, Münster 2011.
- Wehrlin, Ulrich              Mitarbeiterorientierte Führungssysteme, München 2010.
- Weiber, Rolf/ Mühlhaus, Daniel        Strukturgleichungsmodellierung: eine anwendungsorientierte Einführung in die Kausalanalyse mit Hilfe von AMOS, Smart-PLS und SPSS, Heidelberg 2010.

- Weiber, Rolf/  
Pohl, Alexander Innovation und Marketing, Stuttgart 2017.
- Weiner, Bernard Motivationspsychologie, 2. neu ausgestattete Auflage, München, Weinheim 1988.
- Weiner, Bernard Judgments of responsibility, New York (NY)/USA u.a.O. 1995.
- Weis, Hans Christian Marketing, 14. Auflage, Ludwigshafen 2007.
- Wellensiek, Jobst Sanieren oder Liquidieren, in: Wertpapiermitteilungen Zeitschrift für Wirtschafts- und Bankrecht, 51. Jahrgang, Heft 9, S. 405-411, Frankfurt am Main 1999.
- Weniger, Stefan Die betriebswirtschaftlichen Entscheidungsgrundlagen für eine Fortführung, in: Mönning, Rolf-Dieter (Hrsg.), Betriebsfortführung in der Insolvenz, 2. neu bearbeitete Auflage, Köln 2014.
- White, Connie M. Social Media, Crisis Communication, and Emergency Management, Boca Raton (FL)/USA u.a.O. 2012.
- Wiedemann, Peter M. Entscheidungskriterien für die Auswahl qualitativer Interviewstrategien, Berlin 1987.
- Wiedemann, Peter M. Risikokommunikation für Unternehmen, Düsseldorf 2000.
- Wicken, Klaus Die schriftliche Befragung, in: Koolwijk, Klaus van/Wicken-Mayser, Maria (Hrsg.), Erhebungsmethoden: Die Befragung (Techniken der empirischen Sozialforschung, Band 4), München 1974.
- Wieselhuber, Norbert Früherkennung von Insolvenzgefahren, in: Schimke, Ernst/Töpfer, Armin (Hrsg.), Krisenmanagement und Sanierungsstrategien, Landsberg am Lech 1986.
- Wilbers, Karl Anspruchsgruppen und Interaktionsthemen, in: Dubs, Rolf/Euler, Dieter/Rüegg-Stürm, Johannes, Wyss, Christina E. (Hrsg.), Einführung in die Managementlehre, Bern/Schweiz, Stuttgart, Wien/Österreich, 2004.
- Wilcke, Hans-Jürgen Krisenmanagement für mittelständische und Kleinbetriebe, München 1993.
- Wilkes, Malte W./  
Fleischhauer, Anke Kommunizieren wenn es darauf ankommt!, Berlin 2005.

- Will, Markus                      Warum Kommunikation Chefsache sein muss, in: Kuhn, Michael/Kalt, Gero/Kinter, Achim (Hrsg.) Chefsache Issues Management, 1. Auflage, Frankfurt am Main 2009.
- Wimmer, Klaus                    Das neue Insolvenzrecht nach der ESUG-Reform, Köln 2012.
- Winter, Matthias/  
Steger, Ulrich                    Managing Outside Pressure: Strategies for preventing Corporate Disaster, Chichester/UK, New York (NY)/USA, Weinheim 1998.
- Witte, Eberhard                   Die Unternehmenskrise – Anfang vom Ende oder Neubeginn, in: Bratschitsch, Rudolf/Schnellinger, Wilhelm (Hrsg.), Unternehmenskrisen – Ursachen, Frühwarnung, Bewältigung, Stuttgart 1981.
- Wittkowski, Knut  
M./Coakley, Clint W./  
Heise, Mark A.                    Versions of the Sign Test in the Presence of Ties, in: Biometrics, 58. Jahrgang, Nr. 2, S. 789-791, Seattle (WA)/USA 1998.
- Wöhe, Günter/  
Döring, Ulrich                    Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 24. Auflage, München 2010.
- Wössner, Barbara/  
Hansen, Jan                      Vertragsgestaltung in: Schluck-Amend, Alexandra/Meyding, Thomas (Hrsg.), Der Unternehmenskauf in Krise und Insolvenz, Stuttgart 2012.
- Wolfram, Jens                      WpHG – Praxis für Investor Relations, Wolfratshausen 2005.
- Wolke, Thomas                    Risikomanagement, 2. vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, München 2008.
- Wright, Donald K./  
Hinson, Michelle D.             An updated look at the impact of social media on public relations practices, in: Public Relations Journal, 3. Jahrgang, Nr. 2, S. 1-27, New York (NY)/USA 2009.
- Wrobelewski, Andrea/  
Leitner, Angela                  Zwischen Wissenschaftlichkeitsstandards und Effizienzansprüchen, in: Bogner, Alexander/Littig, Beate/Menz, Wolfgang (Hrsg.), Experteninterviews: Theorien, Methoden, Anwendungsfelder, 3. grundlegend überarbeitete Auflage, Wiesbaden 2009.
- Zander, Manfred                  Arbeitsrechtliche Aspekte der Insolvenz, in: Buth, Andrea K./Hermanns, Michael (Hrsg.), Restrukturierung, Sanierung, Insolvenz, 4. vollständig neu bearbeitete Auflage, München 2014.
- Zarella, Dan                        Das Social Media Marketing Book, 2. Auflage, komplett überarbeitet, erweitert und aktualisiert, Peking/China 2012.

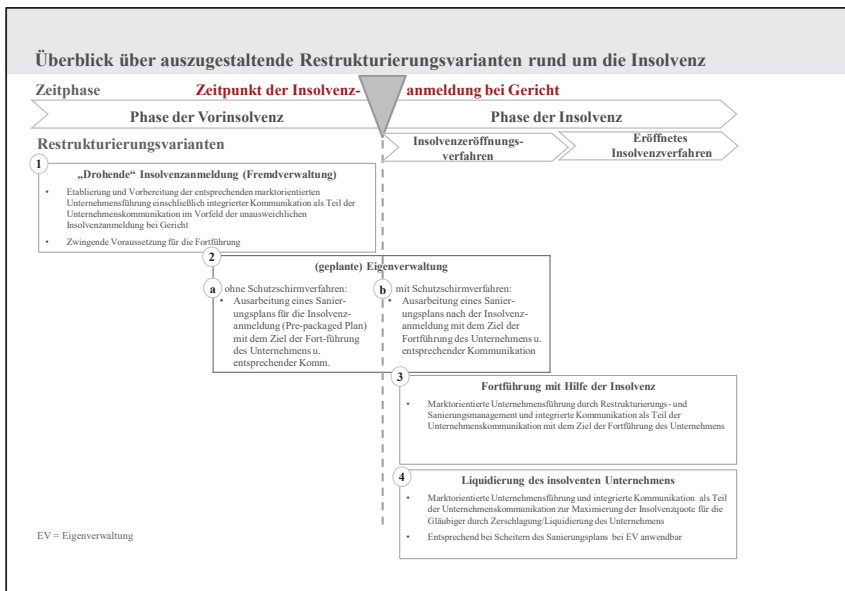
- Zentes, Joachim            Marketing, in: Bitz, Michael/Domsch, Michel/Ewert, Ralf/Wagner, Franz W. (Hrsg.), Vahlens Kompendium der Betriebswirtschaftslehre, Band 1, 5. Auflage, München 2005.
- Zerfaß, Ansgar            Unternehmenskommunikation und Kommunikationsmanagement: Grundlagen, Wertschöpfung, Integration, in: Piwinger, Manfred/Zerfaß, Ansgar (Hrsg.), Handbuch Unternehmenskommunikation, Wiesbaden 2007.
- Zerfaß, Ansgar            Unternehmensführung und Öffentlichkeitsarbeit, 3. aktualisierte Auflage, Wiesbaden 2010.
- Zöller, Mike                Begriff der Krise und Begriffsabgrenzung, in: Blöse, Jochen/Kihm, Axel (Hrsg.), Unternehmenskrisen: Ursachen - Sanierungskonzepte - Krisenvorsorge – Steuern, Berlin 2006.

# Anhang A: Leitfaden der qualitativen Interviews

## Leitfaden für Experteninterview

### A. Vorstellung und Einleitung

1. Vorstellung des Interviewers
2. Information zur Audioaufzeichnung des Gesprächs
3. Erklärungen zum Datenschutz
4. Aufklärung über die Verwendung der getätigten Aussagen
5. Einleitung in das Interview mit Vorstellung der Restrukturierungsvarianten



### B. Bedeutung der Kommunikation im Rahmen der Insolvenz

1. Wie ist Kommunikation für Sie definiert? (offen)
2. Welche Bedeutung hat die Kommunikation in der Insolvenz und welchen Beitrag kann sie leisten? (offen)
3. Gibt es Merkmale, die das betroffene Unternehmen aufweisen muss, damit eine Kommunikation zu den betroffenen Stakeholdern in der Insolvenz sinnvoll ist? (offen)

Könnten diese Merkmale auch sein...?

Rechtliche Vorgaben	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
GM-Fokus auf B2C-Kunden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bekannter Markenname	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<small>sehr wichtig</small>		<small>eher wichtig</small>	<small>eher unwichtig</small>		<small>sehr unwichtig</small>

Abhängigkeit einzelner Stakeholder	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Größe des Unternehmens	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bedeutender Arbeitgeber in der Region	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Krisenhistorie (negative Schlagzeilen im Vorfeld)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<small>sehr wichtig</small>		<small>eher wichtig</small>	<small>eher unwichtig</small>		<small>sehr unwichtig</small>

In welche Reihenfolge würden Sie die o.g. Merkmale nach Bedeutung für die Kommunikation bringen?

1. Rang:      2. Rang:      3. Rang:      4. Rang:      5. Rang:

4. Wie hängen für Sie Management und Kommunikation zusammen? (offen)
5. Welche Managemententscheidungen rund um die Insolvenz beeinflussen die Kommunikation? (offen)

**C. Kommunikation in Abhängigkeit der Restrukturierungsvarianten**

**C.1 Phase der Vorinsolvenz: (relevante Varianten: V1 und 2a (Vorbereitung Eigenverwaltung))**

Zunächst Erklärung durch den Interviewer, was sich hinter Variante 1 und 2a verbirgt. (Wichtig ist dabei, dass der Befragte sich bei allen Antworten auf sein jeweils letztes Verfahren bezieht – wenn noch keine Erfahrung gemacht wurde, soll die ideale Kommunikation beschrieben werden)

1. Welches Kommunikationsziel soll für Variante 1 bzw. Variante 2a verfolgt werden? (offen)
2. Was halten Sie von folgenden Zielen?

Vermeidung von Aufsehen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Neutrale Kommunikation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vertrauen in die GF (V2a)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<small>sehr wichtig</small>	<small>wichtig</small>	<small>eher wichtig</small>	<small>eher unwichtig</small>	<small>unwichtig</small>	<small>sehr unwichtig</small>

3. Wer soll verantwortlich für die Kommunikation bei Variante 1 sein? (offen)
4. Welche Rolle spielt die Krisenkommunikationserfahrung? Wie bei Variante 2a? (offen)
5. Wann ist eine interne und wann eine externe Vergabe der Kommunikation z.B. an auf Insolvenzen spezialisierte Kommunikationsagenturen sinnvoll?  
Intern, wenn....  
Extern, wenn....
6. Welche Zielgruppe(n) sollte(n) nach welchen Kriterien besonders angesprochen werden? (offen)
7. Bilden Sie eine Reihenfolge unter den folgenden Zielgruppen nach der Wichtigkeit:  
Kunden, Lieferanten, Medien, Mitarbeiter, Öffentlichkeit, potenzielle Investoren, Vertriebspartner?

Variante 1: 1. Rang 2. Rang 3. Rang 4. Rang 5. Rang 6. Rang 7. Rang

Variante 2a: 1. Rang 2. Rang 3. Rang 4. Rang 5. Rang 6. Rang 7. Rang

8. Wie sieht Ihre Planung für die Botschaft bei Variante 1 und wie bei Variante 2a in Bezug auf die Tonalität aus? (offen)
9. Wie sieht Ihre Planung für die Botschaft bei Variante 1 und 2a mit folgenden Parametern in Bezug auf die Tonalität aus?

	Variante 1	Variante 2a
Informativ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Emotional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Informativ und emotional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aktualisierend	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Welcher Grad der Konfliktbereitschaft in der Kommunikation soll gewählt werden?



	Variante 1	Variante 2a
Konzession	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kooperation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kompromiss	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Konfliktvermeidung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Konfrontation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

10. Welches Aktivitätsniveau (passiv, reaktiv, aktiv, proaktiv) soll hinsichtlich der Kommunikationsleistungen gewählt werden?

Variante 1: 1. Rang 2. Rang 3. Rang

Variante 2a: 1. Rang 2. Rang 3. Rang

11. Welche Kommunikationsinstrumente bzw. –maßnahmen finden Sie in der Insolvenz besonders wichtig? (offen)

12. Wie wichtig finden Sie folgende Kommunikationsinstrumente?

Variante 1:

Persönliche Kommunikation

Betriebsversammlung

Pressekonferenz

Hintergrundgespräch

sehr wichtig    wichtig    eher wichtig    eher unwichtig    unwichtig    sehr unwichtig

Schriftliche Kommunikation

Pressemitteilung

Mitarbeiterbrief

Frage-Antwort-Katalog

Stakeholder-Anschreiben

Online-Newsletter

Soziale Medien

sehr wichtig    wichtig    eher wichtig    eher unwichtig    unwichtig    sehr unwichtig

## Sonstige Kommunikation

Telefonhotline

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
sehr wichtig	wichtig	eher wichtig	eher unwichtig	unwichtig	sehr unwichtig

Gibt es Unterschiede zu Variante 2a?

13. Was sind die Top-3 Instrumente, die Sie in Ihrer Funktion sofort in welcher (zeitlichen) Reihenfolge einsetzen?

Variante 1: 1. Rang 2. Rang 3. Rang

Variante 2a: 1. Rang 2. Rang 3. Rang

### C.2 Phase der Insolvenz: (relevante Varianten: V2b sowie V3 und V4)

Zunächst Erklärung durch den Interviewer, was sich hinter Variante 2b sowie V3 und V4 verbirgt.

(Wichtig ist dabei, dass der Befragte sich bei allen Antworten auf sein jeweils letztes Verfahren/Projekt bezieht – wenn noch keine Erfahrung gemacht wurde, soll die ideale Kommunikation beschrieben werden)

1. Welches Kommunikationsziel soll für Variante 2b und Variante 3 verfolgt werden? (offen)
2. Was halten Sie von folgenden Zielen?

Aufrechterhaltung des lfd. Betriebs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aufbau von Vertrauen zu relevanten Stakeholdern	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aktivierung potenzieller Investoren/Kreditgebern	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Motivation Mitarbeiter inkl. Aufklärung Insolvenzgeld und ggf. Beschäftigungsgesellschaft	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Berichterstattung über aktuelle Entwicklung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

sehr wichtig   wichtig   eher wichtig   eher unwichtig   unwichtig   sehr unwichtig

In welche Reihenfolge würden Sie die o.g. Merkmale nach Bedeutung für die Kommunikation bringen?

Variante 2b: 1. Rang: 2. Rang: 3. Rang: 4. Rang:

Variante 3: 1. Rang: 2. Rang: 3. Rang: 4. Rang:

3. Welches Kommunikationsziel soll für Variante 4 verfolgt werden? (offen)
4. Was halten Sie von folgenden Zielen?

Optimale Begleitung der

Liquidation

Laufende Information über

den Liquidierungsprozess

Gezielte Ansprache von In-

vestoren für die Liquidation

sehr wichtig wichtig eher wichtig eher unwichtig unwichtig sehr unwichtig

In welche Reihenfolge würden Sie die o.g. Merkmale nach Bedeutung für die Kommunikation bringen?

Variante 4: 1. Rang: 2. Rang: 3. Rang:

5. Wer soll verantwortlich für die Kommunikation bei Variante 2b, Variante 3 und 4 sein? (offen)
6. Wann ist eine interne und wann eine externe Vergabe der Kommunikation sinnvoll?  
Intern, wenn....  
Extern, wenn....
7. Welche Zielgruppe(n) sollte(n) nach welchen Kriterien besonders angesprochen werden? (offen)
8. Bilden Sie eine Reihenfolge unter den folgenden Zielgruppen nach der Wichtigkeit:  
Kunden, Lieferanten, Medien, Mitarbeiter, Öffentlichkeit, potenzielle Investoren, Vertriebspartner?

Variante 2b: 1. Rang 2. Rang 3. Rang 4. Rang 5. Rang 6. Rang 7. Rang

Variante 3: 1. Rang 2. Rang 3. Rang 4. Rang 5. Rang 6. Rang 7. Rang

Variante 4: 1. Rang 2. Rang 3. Rang 4. Rang 5. Rang 6. Rang 7. Rang

9. Wie sieht Ihre Planung für die Botschaft bei Variante 2b, 3 und wie bei Variante 4 in Bezug auf die Tonalität aus? (offen)

10. Was halten Sie von folgenden Parametern?

	Variante 2b	Variante 3	Variante 4
Informativ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Emotional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Informativ und emotional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aktualisierend	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Welcher Grad in der Konfliktbereitschaft soll in der Kommunikation gewählt werden?

	Variante 2b	Variante 3	Variante 4
Konzession	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kooperation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kompromiss	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Konfliktvermeidung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Konfrontation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

11. Welches Aktivitätsniveau (passiv, reaktiv, aktiv, proaktiv) soll hinsichtlich der Kommunikationsleistungen gewählt werden?

Variante 2b: 1. Rang 2. Rang 3. Rang

Variante 3: 1. Rang 2. Rang 3. Rang

Variante 4: 1. Rang 2. Rang 3. Rang

12. Welche Kommunikationsinstrumente bzw. -maßnahmen finden Sie in der Insolvenz besonders wichtig? (offen)

### 13. Wie wichtig finden Sie folgende Kommunikationsinstrumente?

#### Variante 2b:

##### Persönliche Kommunikation

Betriebsversammlung

Pressekonferenz

Hintergrundgespräch

sehr wichtig    wichtig    eher wichtig    eher unwichtig    unwichtig    sehr unwichtig

##### Schriftliche Kommunikation

Pressemitteilung

Mitarbeiterbrief

Frage-Antwort-Katalog

Stakeholder-Anschreiben

Online-Newsletter

Soziale Medien

##### Sonstige Kommunikation

Telefonhotline

sehr wichtig    wichtig    eher wichtig    eher unwichtig    unwichtig    sehr unwichtig

#### Variante 3:

##### Persönliche Kommunikation

Betriebsversammlung

Pressekonferenz

Hintergrundgespräch

sehr wichtig    wichtig    eher wichtig    eher unwichtig    unwichtig    sehr unwichtig

##### Schriftliche Kommunikation

Pressemitteilung

Mitarbeiterbrief

Frage-Antwort-Katalog

Stakeholder-Anschreiben

Online-Newsletter

Soziale Medien

sehr wichtig    wichtig    eher wichtig    eher unwichtig    unwichtig    sehr unwichtig

Sonstige Kommunikation

Telefonhotline

sehr wichtig    wichtig    eher wichtig    eher unwichtig    unwichtig    sehr unwichtig

Variante 4:

Persönliche Kommunikation

Betriebsversammlung

Pressekonferenz

Hintergrundgespräch

sehr wichtig    wichtig    eher wichtig    eher unwichtig    unwichtig    sehr unwichtig

Schriftliche Kommunikation

Pressemitteilung

Mitarbeiterbrief

Frage-Antwort-Katalog

Stakeholder-Anschreiben

Online-Newsletter

Soziale Medien

sehr wichtig    wichtig    eher wichtig    eher unwichtig    unwichtig    sehr unwichtig

Sonstige Kommunikation

Telefonhotline

sehr wichtig    wichtig    eher wichtig    eher unwichtig    unwichtig    sehr unwichtig

14. Was sind die Top-3 Instrumente, die Sie in Ihrer Funktion sofort in welcher (zeitlichen) Reihenfolge einsetzen würden?

Variante 2b: 1. Rang    2. Rang    3. Rang

Variante 3: 1. Rang    2. Rang    3. Rang

Variante 4: 1. Rang    2. Rang    3. Rang

## D. Debriefing

### D.1 Abfrage Soziodemographischer Daten:

1. Geschlecht:  männlich  weiblich
2. Alter:  
 30-40  40-50  50-60  > 60 Jahre
3. Tätigkeit als  
 Insolvenz- oder Sachwalter  Restrukturierungsberater
4. Berufserfahrung als Insolvenzverwalter oder Sachwalter bzw. Restrukturierungsberater  
 bis 5  5-10  10-15  15-20  >20 Jahre
5. Beschäftigungsverhältnis:  
 angestellt  selbstständig
6. Bildungshintergrund:  
 Jurist  Wirtschaftswissenschaft  Sonstiges
7. Wie viel % der Tätigkeit als Insolvenzverwalter/Sachwalter oder Restrukturierungsberater wurde für die o.g. geschilderten Verfahren für die Kommunikation verwendet bzw. sollten im Idealfall verwendet werden? (offen)
8. Anzahl der betreuten Insolvenzverfahren oder Restrukturierungsverfahren im Bereich B2B  
 bis 10  10-20  20-50  50-100  >100
9. Wie groß waren die von Ihnen begleiteten Verfahren/Restrukturierungen in Bezug auf die Mitarbeiteranzahl?

Bis 10 MA	in %
Bis 50 MA	in %
Bis 250 MA	in %
Größer 250 MA	in %
Summe	100%
10. Begleitung von Insolvenz- bzw. Restrukturierungsverfahren in den folgenden Größenordnungen in Bezug auf den Umsatz des Krisenunternehmens während Ihrer gesamten Berufszeit?

< 2 Mio. Euro	in %
2 bis 10 Mio. Euro	in %
10 bis 50 Mio. Euro	in %
>50 Mio. Euro	in %
Summe	100 %

D.2 Abfrage von Rückfragen, Ergänzungen und Verbesserungsvorschlägen

### **Umgang mit quantitativen Fragebögen?**

Vielen Dank für das Expertengespräch!

---

Die erhobenen, verbalen Daten je Experte wurden über die sog. **Transkription** jeweils in einem eigenen Dokument verschriftlicht und im Falle von Unvollständigkeit im bzw. unrichtigem Satzaufbau oder dialektischen Feinheiten entsprechend angepasst.



## Anhang B: Fragebogen der quantitativen Erhebung – VID Kongress 2016



Kommunikations- und Medienmanagement  
Prof. Dr. H. Dieter Dahlhoff  
Universität Kassel

### Fragebogen zur Insolvenzkommunikation

--- Bitte nur ausfüllen, wenn Sie Insolvenzverwalter oder dessen Mitarbeiter sind ---

Sehr geehrte Teilnehmer des deutschen Insolvenzkongresses 2016, angeregt durch mein Studium „Legum magister in Unternehmensrestrukturierung“ an der Universität Heidelberg und meinem Themenschwerpunkt der Kommunikation im Rahmen der Insolvenz, beschäftige ich mich in meiner Dissertation mit „Management- und Kommunikationsaspekten der Restrukturierung im Rahmen der Insolvenz“. In diesem Zusammenhang wende ich mich heute – dank der Unterstützung des VID und seines Vorsitzenden Dr. Christoph Niering – an Sie mit der Bitte, den folgenden Fragebogen zu beantworten.

Ziel der Befragung ist es, in Erfahrung zu bringen, welche Bedeutung strukturierte (in Form von geplanter und systematischer) Kommunikation von Unternehmen im Rahmen der Insolvenz hat und mit welcher Kommunikationsstrategie die Fortführung des Unternehmens mit Hilfe der Insolvenz in Fremdverwaltung unterstützt werden kann. Die Ergebnisse bilden die Grundlage für die Empfehlungen, wann strukturierte Kommunikation für Unternehmen in Insolvenz sinnvoll sein kann und wie diese konkret in der Fortführung auszugestalten ist. Für den Erfolg der Befragung ist es daher sehr wichtig, dass Sie den Fragebogen vollständig ausfüllen und dadurch einen wertvollen Beitrag zur wissenschaftlichen Forschung für die Insolvenzkommunikation leisten. Die Bearbeitung des Fragebogens wird nicht länger als 15 Minuten dauern und selbstverständlich werden Ihre Angaben anonym und streng vertraulich behandelt. Denken

Sie bitte daran, dass Ihre ehrliche Einschätzung zählt. Es gibt keine richtigen oder falschen Antworten.

Ich würde mich freuen, wenn Sie den ausgefüllten Fragebogen im Verlauf des Kongresses bei mir oder in den am Ausgang stehenden Boxen abgeben bzw. einwerfen würden. Verwenden Sie dazu gerne den beiliegenden Umschlag.

Sollten Sie an den Studienergebnissen interessiert sein, können Sie zusätzlich zum Fragebogen separat Ihre Visitenkarte in die Box legen.

Für Ihre Teilnahme möchte ich mich bereits an dieser Stelle recht herzlich bedanken.  
Kolja C. Moreth, Diplom-Kaufmann (Univ.), LL.M. (corp. restruc.)

## A. Bedeutung der strukturierten Kommunikation von Unternehmen im Rahmen der Insolvenz

In diesem Teil der Befragung geht es mir um Ihre Einschätzung zur Bedeutung der strukturierten Kommunikation, die in diesem Zusammenhang als geplante und systematische Kommunikation von Unternehmen im Rahmen der Insolvenz verstanden wird.

!!! Wichtiger Hinweis !!!

Denken Sie bitte an Ihren letzten konkreten Insolvenzfall, den Sie als Insolvenzverwalter geleitet oder im Team des Insolvenzverwalters begleitet haben und bei der nach Insolvenzanmeldung (zunächst) fortgeführt wurde. Bitte beantworten Sie die folgenden Fragen immer mit Bezug auf diesen konkreten Insolvenzfall.

### A.1 Bedeutung strukturierter Kommunikation

In der Literatur wird die Bedeutung der strukturierten Kommunikation im Rahmen der Krisenkommunikation im Allgemeinen betont. Darunter wird hier die geplante und systematische Kommunikation von Unternehmen für den Krisenfall verstanden.

Bitte beantworten Sie die folgenden vier Fragen zur Bedeutung der strukturierten Kommunikation von Unternehmen für die Insolvenz:

Um unternehmerische Entscheidungen in der Insolvenz erfolgreich durchsetzen zu können, bedarf es einer darauf abgestimmten Kommunikation.

Markieren Sie nur ein Oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
stimme überhaupt nicht zu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	stimme voll und ganz zu

Strukturierte Kommunikation ist Voraussetzung für eine erfolgreiche Fortführung des Unternehmens in der Insolvenz.

Markieren Sie nur ein Oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
stimme überhaupt nicht zu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	stimme voll und ganz zu

Die Anzahl der Anspruchsgruppen des Unternehmens bestimmt die Bedeutung der Kommunikation.

Markieren Sie nur ein Oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
stimme überhaupt nicht zu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	stimme voll und ganz zu

Wie groß war der zeitliche Anteil an Ihrer Arbeit, bei der Sie sich mit der Kommunikation im Vergleich zu anderen Tätigkeiten im Rahmen der Insolvenz beschäftigt haben?

Markieren Sie nur ein Oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
sehr niedrig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	sehr hoch

## A.2 Branche

Welcher der folgenden Branchen gehörte das Unternehmen Ihrer letzten Insolvenz an?

Markieren Sie nur ein Oval.

- Grundstoffe/Energie/Chemie
- Bau/Handwerk
- Automobil
- Maschinen- und Anlagebau
- Transport/Logistik
- Technologie/Elektronik
- Dienstleistungen
- Gesundheit, Medien
- Finanzen/Versicherung
- Immobilien
- Konsum/Handel
- Tourismus/Gastronomie
- Sonstiges: .....

### A.3 Rechtsform

Was war die Rechtsform in dem von Ihnen oben genannten Insolvenzfall?

Markieren Sie nur ein Oval.

- AG
- GmbH
- OHG
- KG
- Einzelkaufmann
- Sonstiges: .....

War das Unternehmen börsennotiert?

- Ja
- Nein

### A.4 Unternehmensgröße

Wie viele Mitarbeiter hatte das Unternehmen zum Zeitpunkt der Insolvenzanmeldung?

(ca.)

.....

Wie viel Umsatz hatte das Unternehmen im letzten Geschäftsjahr vor der Insolvenz erzielt?

(in Mio. Euro)

.....

### A.5 Relevanz der B2C-Kunden

Welches Geschäftsmodell hatte Ihr insolventes Unternehmen? Geben Sie bitte an, wie sich die Anteile von Business to Consumer (B2C), also auf Privatkunden ausgerichtet und Business to Business (B2B), also auf Firmenkunden ausgerichtet, verteilen: *Markieren Sie nur ein Oval.*

	1	2	3	4	5	6	7	
ausschließlich Business to Consumer (B2C)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	ausschließlich Business to Business (B2B)

Beantworten Sie die folgende Frage nur, wenn B2C einen Anteil am Geschäftsmodell des Unternehmens hatte (ansonsten weiter mit Frage A6):

Im B2C-Geschäftsmodell – wie teilte sich der Anteil zwischen Investitionsgütern (z.B. Einbauküchen, Finanzprodukte) und Verbrauchsgütern (z.B. Lebensmittel) auf?

Markieren Sie nur ein Oval.

1	2	3	4	5	6	7	
nur Investitionsgüter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	nur Verbrauchsgüter

## A.6 Anspruchsgruppen

Die üblichen Anspruchsgruppen in der Insolvenz befinden sich in der unten stehenden Liste. Mit welchen Anspruchsgruppen hatten Sie in Ihrem letzten Insolvenzverfahren mehr als dreimal zu tun?

Wählen Sie alle zutreffenden Antworten aus.

	<b>Rang</b>
<input type="checkbox"/> Kunden	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Lieferanten	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Medien/Öffentlichkeit	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Mitarbeiter	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> potenzielle Investoren	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Banken als Gläubiger	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Staat (z.B. Finanzamt)	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Politik	<input type="checkbox"/>

Bringen Sie die drei wichtigsten Anspruchsgruppen in die Reihenfolge 1., 2., 3. Rang, indem Sie den Rang hinter die Anspruchsgruppe schreiben.

## A.7 Zusammensetzung der wichtigsten Anspruchsgruppe

Wie würden Sie die Zusammensetzung der wichtigsten Anspruchsgruppe für die Fortführung, die Sie gerade auf Rang 1 gesetzt haben, beschreiben? Geben Sie bitte den Anteil nach der Zusammensetzung „wenige große und bekannte Gruppenmitglieder“ bis „viele kleine und unbekannte (anonyme) Gruppenmitglieder“ an: *Markieren Sie nur ein Oval.*

1	2	3	4	5	6	7	
wenige große und bekannte Gruppenmitglieder	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	viele kleine und unbekannte (anonyme) Gruppenmitglieder

## A.8 Professionalität der wichtigsten Anspruchsgruppe

Die Beschreibung des Verhaltens der wichtigsten Anspruchsgruppe gegenüber dem Unternehmen für die Fortführung im Rahmen der Insolvenz kann auf verschiedenen Wegen erfolgen. Ein Ansatz ist, deren Anteil von Professionalität (koordiniertes gemeinsames Vorgehen in der Gemeinschaft) und Unprofessionalität (unkoordiniertes getrenntes Vorgehen jedes Einzelnen) der Anspruchsgruppen in Hinblick auf Insolvenz zu unterscheiden – wie wäre dann Ihre Unterteilung hinsichtlich der Anspruchsgruppe, die Sie gerade auf Rang 1 gesetzt haben?

*Markieren Sie nur ein Oval.*

	1	2	3	4	5	6	7	
eher unprofessionell	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	eher professionell

## A.9 Bekannter Markennamen

Wie schätzen Sie die Markenbekanntheit des Unternehmens zum Zeitpunkt kurz vor dem Insolvenzantrag in der Öffentlichkeit ein? *Markieren Sie nur ein Oval.*

	1	2	3	4	5	6	7	
sehr niedrig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	sehr hoch

## A.10 Stellenwert des Unternehmens als Arbeitgeber in der jeweiligen Region

Wie hoch war der Stellenwert des Unternehmens als Arbeitgeber in der Region?

*Markieren Sie nur ein Oval.*

	1	2	3	4	5	6	7	
sehr niedrig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	sehr hoch

## A.11 Negative Schlagzeilen im Vorfeld (negative Krisenhistorie)

Wie oft war das Unternehmen vor der Insolvenzanmeldung negativ in der regionalen oder überregionalen Berichterstattung der Medien? *Markieren Sie nur ein Oval.*

	1	2	3	4	5	6	7	
gar nicht	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	sehr häufig (siebenmal oder mehr)

## B. Kommunikation bei Insolvenz in Fremdverwaltung für Fortführung

Bitte beziehen Sie sich bei der Beantwortung der folgenden Fragen – wie bisher – immer auf Ihren letzten konkreten Insolvenzfall.

### B.1 Kommunikationsziel

Wie bedeutend waren für Sie folgende Kommunikationsziele nach Anmeldung der Insolvenz für die Fortführung des Unternehmens? *Markieren Sie je nur ein Oval.*

„Aufrechterhaltung des laufenden Betriebs“

	1	2	3	4	5	6	7	
sehr unwichtig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	sehr wichtig

„Motivation der Mitarbeiter (inkl. Erklärung Insolvenzgeld)“

	1	2	3	4	5	6	7	
sehr unwichtig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	sehr wichtig

„Aufbau von Vertrauen zu den relevanten Anspruchsgruppen“

	1	2	3	4	5	6	7	
sehr unwichtig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	sehr wichtig

„Aufklärung der Lieferanten über Masseverbindlichkeiten“

	1	2	3	4	5	6	7	
sehr unwichtig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	sehr wichtig

„Aufklärung der Kunden über Insolvenz“

	1	2	3	4	5	6	7	
sehr unwichtig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	sehr wichtig

„Herstellung von Attraktivität des Unternehmens für potenzielle Käufer“

	1	2	3	4	5	6	7	
sehr unwichtig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	sehr wichtig

„Angemessener Auftritt des Insolvenzverwalters“

	1	2	3	4	5	6	7	
sehr unwichtig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	sehr wichtig

## B.2 Verantwortung für die Kommunikation

Wer war für die Kommunikation bei der Fortführung mit Hilfe der Insolvenz verantwortlich?

Wählen Sie alle zutreffenden Antworten aus.

	<b>Rang</b>
<input type="checkbox"/> Insolvenzverwalter	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> bisherige Geschäftsführung	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> interne Unternehmenskommunikation	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> externe Kommunikationsberatung	<input type="checkbox"/>

Bringen Sie die zwei wichtigsten Personengruppen in die Reihenfolge 1. und 2. Rang, indem Sie den Rang hinter die Personengruppe schreiben.

Wie schätzen Sie Ihre Erfahrung als Krisenkommunikator ein? Markieren Sie nur ein Oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
sehr niedrig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	sehr hoch

## B.3 Anspruchsgruppe

Die üblichen Anspruchsgruppen in der Insolvenz befinden sich in der unten stehenden Liste. Mit welchen Anspruchsgruppen haben Sie in Ihrem letzten Insolvenzverfahren mehr als dreimal für die Fortführung gesprochen?

Wählen Sie alle zutreffenden Antworten aus.

	<b>Rang</b>
<input type="checkbox"/> Kunden	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Lieferanten	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Medien/Öffentlichkeit	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Mitarbeiter	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> potenzielle Investoren	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Banken als Gläubiger	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Staat (z.B. Finanzamt)	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Politik	<input type="checkbox"/>

Bringen Sie die drei wichtigsten Anspruchsgruppen in die Reihenfolge 1., 2., 3. Rang, indem Sie den Rang hinter die Anspruchsgruppe schreiben.

## B.4 Botschaft (Inhalt, Tonalität)

Die wichtigsten Botschaften (Inhalt) in der Insolvenz bei Fortführung befinden sich in der unten stehenden Liste. Welche Botschaften haben Sie in dem von Ihnen gewählten Fall verwendet? Wählen Sie alle zutreffenden Ant-



worten aus.

	<b>Rang</b>
<input type="checkbox"/> Antragsstellung erfolgt	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Aufklärung über das Insolvenzverfahren als geregeltes Verfahren	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Fortführung angestrebt	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Chance der Fortführung durch Verkauf von Unternehmensteilen oder Insolvenzplan	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Suche nach Investoren	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Löhne und Gehälter durch Insolvenzgeld gesichert	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Aufforderung zur Anmeldung von Gläubigerforderungen	<input type="checkbox"/>

Bringen Sie die drei wichtigsten Botschaften in die Reihenfolge 1., 2., 3. Rang, indem Sie den Rang hinter die Botschaften schreiben.

Welche Zusammensetzung aus emotionalen und informativen Elementen haben Sie bei der Botschaft in Bezug auf die Tonalität berücksichtigt?

Geben Sie bitte den Anteil von emotionalen und informativen (sachlichen) Elementen an. *Markieren Sie nur ein Oval.*

	1	2	3	4	5	6	7	
emotional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	informativ (sachlich)

## B.5 Grad der Kommunikationsaktivität

Welchen Grad an Kommunikationsaktivität haben Sie bei der Fortführung in Bezug auf die Summe aller Kommunikationsaktivitäten am häufigsten gewählt?

*Markieren Sie nur ein Oval.*

- Aktiv (kommunikative Ansprache der Anspruchsgruppen erfolgt auf eigene Initiative des Insolvenzverwalters)
- Reaktiv (nach Forderungen der Anspruchsgruppen wird durch den Insolvenzverwalter kommuniziert)
- Passiv (es wird trotz Forderungen der Anspruchsgruppen nicht kommuniziert (=Schweigen))

## B.6 Konfliktstrategie der Kommunikationsaktivität

Welche Konfliktstrategie haben Sie bei Ihrer letzten Insolvenz in Hinblick auf die Kommunikationsaktivität gewählt? *Markieren Sie nur ein Oval.*

- Anpassung an die Wünsche der Anspruchsgruppen (Konzession)
- Beidseitiger Nutzenausgleich und Konsens mit Anspruchsgruppen (Kooperation)
- Keine wirkliche Konfliktaustragung – lediglich Konflikunterdrückung (Kompromiss)
- Verharmlosung/Ignorieren der Forderungen der Anspruchsgruppen (Konfliktvermeidung)
- Offene Austragung mit allen Machtmitteln (Konfrontation)
- Keine Konfliktstrategie

## B.7 Kommunikationsmaßnahmen

Mit den Anspruchsgruppen, zu denen eine hohe Abhängigkeit bestand, habe ich als Insolvenzverwalter (zuerst) eher mündlich kommuniziert. *Markieren Sie nur ein Oval.*

	1	2	3	4	5	6	7	
stimme überhaupt nicht zu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	stimme voll und ganz zu

Mit den Anspruchsgruppen, die anonym oder weiter weg vom Unternehmen waren, habe ich als Insolvenzverwalter eher schriftlich kommuniziert. *Markieren Sie nur ein Oval.*

	1	2	3	4	5	6	7	
stimme überhaupt nicht zu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	stimme voll und ganz zu

## B.8 Kommunikationsinstrumente

Die wichtigsten persönlichen Kommunikationsinstrumente bei Fortführung befinden sich in der unten stehenden Liste. Welche persönlichen Kommunikationsinstrumente haben Sie in Ihrem letzten Insolvenzverfahren für die Fortführung verwendet?

*Wählen Sie alle zutreffenden Antworten aus.*

	Rang
<input type="checkbox"/> Betriebsversammlung	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Pressekonferenz	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Gespräche mit der wichtigsten Anspruchsgruppe persönlich	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Gespräche mit der wichtigsten Anspruchsgruppe telefonisch	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Gläubigerausschusssitzung	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Gläubigerversammlung	<input type="checkbox"/>

*Bringen Sie die zwei wichtigsten Kommunikationsinstrumente in die Reihenfolge 1. und 2. Rang in der zeitlichen Abfolge, indem Sie den Rang hinter das Kommunikationsinstrument schreiben.*

Die wichtigsten schriftlichen Kommunikationsinstrumente bei Fortführung befinden sich in der unten stehenden Liste. Welche schriftlichen Kommunikationsinstrumente haben Sie in Ihrem letzten Insolvenzverfahren für die Fortführung verwendet?

*Wählen Sie alle zutreffenden Antworten aus.*

	Rang
<input type="checkbox"/> Pressemitteilung	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Mitarbeiterbrief (offline/online)	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Frage-Antwort-Katalog	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Auf Anspruchsgruppen ausgerichtetes Anschreiben	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Online-Newsletter	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Social Media	<input type="checkbox"/>

Bringen Sie die zwei wichtigsten Kommunikationsinstrumente in die Reihenfolge 1. und 2. Rang in der zeitlichen Abfolge, indem Sie den Rang hinter das Kommunikationsinstrument schreiben.

## B.9 Kommunikationstiming

Wann haben Sie nach Berufung zum (vorläufigen) Insolvenzverwalter mit der Umsetzung von abgestimmten, strukturierten Kommunikationsmaßnahmen (in Tagen) begonnen?

(0 bedeutet am gleichen Tag, 1 einen Tag danach, 2 zwei Tage danach, usw.; X bedeutet keine strukturierten Kommunikationsmaßnahmen umgesetzt)

## B.10 Kommunikationserfolg

In der Literatur wird der Kommunikationserfolg als der Grad der Erreichung kommunikativer Zielsetzungen bei den anvisierten Anspruchsgruppen beschrieben. Bitte beantworten Sie die folgenden zwei Fragen für die Einschätzung von Kommunikationserfolg und denken Sie dabei an das zuletzt von Ihnen begleitete Insolvenzverfahren: Mit Hilfe der Kommunikation wurden die relevanten Anspruchsgruppen für die Fortführung in der Insolvenz gewonnen.

Markieren Sie nur ein Oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
stimme überhaupt nicht zu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	stimme voll und ganz zu

Durch die Kommunikation konnte der Widerstand der relevanten Anspruchsgruppen neutralisiert werden.

Markieren Sie nur ein Oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
stimme überhaupt nicht zu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	stimme voll und ganz zu

## C. Debriefing

### C.1 Soziodemographische Daten:

Geschlecht:

- männlich  
 weiblich

Alter (in Jahren):

- bis 29  
 30-39  
 40-49  
 50-59  
 60 und älter

Tätigkeit als:

- Insolvenz- oder Sachwalter  
 Mitarbeiter bei Insolvenzverwalter

Berufserfahrung als Insolvenzverwalter oder Sachwalter:

- Bis 4 Jahre  
 5-9 Jahre  
 10-14 Jahre  
 15-19 Jahre  
 20 Jahre und mehr

Beschäftigungsverhältnis:

- angestellt  
 selbstständig

Bildungshintergrund:

- Jurist  
 Wirtschaftswissenschaftler  
 Sonstiges: .....

Anzahl der betreuten Insolvenzverfahren von Unternehmen:

- bis 9  
 10-19  
 20-49  
 50-99  
 100 und mehr

Haben Sie diesen Fragebogen bereits zuvor auf dem 9. Heidelberger Restrukturierungsforum 2016 ausgefüllt?

- Ja  
 Nein

### C.2 Abfrage von Rückfragen, Ergänzungen und Verbesserungsvorschlägen

Anregungen und Kommentare:

.....

Vielen Dank für Ihre Unterstützung!

## Anhang C: Chi-Quadrat-Test zu den soziodemographischen Daten Geschlecht und Bildungshintergrund

### Geschlecht

	Beobachtetes N	Erwartete Anzahl	Residuum
männlich	56	57.7	-1.7
Weiblich	13	11.3	1.7
Gesamt	69		

### Chi-Quadrat-Test

C.1.1 Geschlecht	
Chi-Quadrat	.291 <sup>a</sup>
Df	1
Asymptotische Signifikanz	<b>.589</b>

a. Bei 0 Zellen (0.0%) werden weniger als 5 Häufigkeiten erwartet. Die kleinste erwartete Zellenhäufigkeit ist 11.3.

### Bildungshintergrund

Hintergrund		Stichprobe		
		Stichprobe	Grundgesamtheit	Gesamt
Hintergrund	Rechtswissenschaften	59	1428	1487
	Rechtswissenschaften und Wirtschaftswissenschaften	6	83	89
	Wirtschaftswissenschaften	4	43	47
	Sonstige	0	2	2
Gesamt		69	1556	1625

### Chi-Quadrat-Test

	Wert	df	Asymptotische Signifikanz (zweiseitig)
Chi-Quadrat nach Pearson	3.838 <sup>a</sup>	3	<b>.280</b>
Likelihood-Quotient	3.272	3	.352
Zusammenhang linear-mit-linear	3.214	1	.073
Anzahl der gültigen Fälle	1625		

a. 4 Zellen (50.0%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist .08.

## Anhang D: Analyse zu den soziodemographischen Daten

### Korrelationen

			C.1.2	C.1.4 B-	C.1.7 Anzahl
			Alter	Erfahrung	Verfahren
Spearman-Rho	C.1.2 Alter	Korrelationskoeffizient	1.000	.871**	.617**
		Sig. (2-seitig)	.	.000	.000
		N	69	----- 69	69
	C.1.4 B-Erfahrung	Korrelationskoeffizient	.871**	1.000	.717**
		Sig. (2-seitig)	.000	.	.000
		N	69	69	69
	C.1.7 Anzahl Ver- fahren	Korrelationskoeffizient	.617**	.717**	1.000
		Sig. (2-seitig)	.000	.000	.
		N	69	69	69

\*\* Die Korrelation ist auf dem 0,01 Niveau signifikant (zweiseitig).

### Unterschied bzgl. der Tätigkeit:

#### Ränge

		C.1.3 Tätigkeit als	N	Mittlerer Rang	Rangsumme
C.1.2 Alter	Insolvenz- oder Sachwalter		52	<b>42.28</b>	2198.50
	Mitarbeiter bei Insolvenzverwalter		17	12.74	216.50
	Gesamt		69		
C.1.4 B-Erfahrung	Insolvenz- oder Sachwalter		52	<b>41.62</b>	2164.00
	Mitarbeiter bei Insolvenzverwalter		17	14.76	251.00
	Gesamt		69		
C.1.7 Anzahl Verfahren	Insolvenz- oder Sachwalter		52	<b>40.38</b>	2099.50
	Mitarbeiter bei Insolvenzverwalter		17	18.56	315.50
	Gesamt		69		

### Unterschiede Beschäftigungsverhältnis:

#### Ränge

		C.1.5 B-Verhältnis	N	Mittlerer Rang	Rangsumme
C.1.2 Alter	Angestellt		20	13.50	270.00
	Selbstständig		49	<b>43.78</b>	2145.00
	Gesamt		69		
C.1.4 B-Erfahrung	Angestellt		20	14.13	282.50
	Selbstständig		49	<b>43.52</b>	2132.50
	Gesamt		69		
C.1.7 Anzahl Verfahren	Angestellt		20	19.25	385.00
	Selbstständig		49	<b>41.43</b>	2030.00
	Gesamt		69		

Statistik für Test<sup>a</sup>

	C.1.2 Alter	C.1.4 B-Erfahrung	C.1.7 Anzahl Ver- fahren
Mann-Whitney-U	60.000	72.500	175.000
Wilcoxon-W	270.000	282.500	385.000
Z	-5.916	-5.731	-4.598
Asymptotische Signifikanz (2- seitig)	<b>.000</b>	<b>.000</b>	<b>.000</b>

a. Gruppenvariable: C.1.5 B-Verhältnis

*Unterschiede Tätigkeit als*

*Ränge*

	C.1.3 Tätigkeit als	N	Mittlerer Rang	Rangsumme
C.1.2 Alter	Insolvenz- oder Sachwalter	52	<b>42.28</b>	2198.50
	Mitarbeiter bei Insolvenzver- walter	17	12.74	216.50
	Gesamt	69		
C.1.4 B-Erfahrung	Insolvenz- oder Sachwalter	52	<b>41.62</b>	2164.00
	Mitarbeiter bei Insolvenzver- walter	17	14.76	251.00
	Gesamt	69		
C.1.7 Anzahl Verfahren	Insolvenz- oder Sachwalter	52	<b>40.38</b>	2099.50
	Mitarbeiter bei Insolvenzver- walter	17	18.56	315.50
	Gesamt	69		

Statistik für Test<sup>a</sup>

	C.1.2 Alter	C.1.4 B-Erfahrung	C.1.7 Anzahl Ver- fahren
Mann-Whitney-U	63.500	98.000	162.500
Wilcoxon-W	216.500	251.000	315.500
Z	-5.483	-4.972	-4.296
Asymptotische Signifikanz (2- seitig)	<b>.000</b>	<b>.000</b>	<b>.000</b>

a. Gruppenvariable: C.1.3 Tätigkeit als

**Geschlecht**

*Tests auf Normalverteilung*

	C.1.1 Geschlecht	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
		Statistik	Df	Signifikanz	Statistik	df	Signifikanz
Bedeutung_Insolvenzkommunikation	Männlich	.269	56	.000	.734	56	.000
	Weiblich	.171	13	.200*	.902	<b>13</b>	<b>.143</b>
Erfolg_Insolvenzkommunikation	Männlich	.185	56	.000	.906	56	.000
	Weiblich	.214	13	.107	.912	<b>13</b>	<b>.194</b>

\*. Dies ist eine untere Grenze der echten Signifikanz.

a. Signifikanzkorrektur nach Lilliefors

*Gruppenstatistiken*

	C.1.1 Geschlecht	N	Mittelwert	Std.-Abweichung	Standardfehler des Mittelwertes
Bedeutung_Insolvenzkommunikation	Männlich	56	6.0536	1.27806	.17079
	Weiblich	13	5.8462	1.10651	.30689
Erfolg_Insolvenzkommunikation	Männlich	56	5.3929	1.00324	.13406
	Weiblich	13	5.7308	.92681	.25705

*Test bei unabhängigen Stichproben*

	Levene-Test der Varianzgleichheit	T-Test für die Mittelwertgleichheit								
		F	Signifikanz	T	df	Sig. (2-seitig)	Mittlere Differenz	Standardfehler der Differenz	95% Konfidenzintervall der Differenz	
									Untere	Obere
Bedeutung_Insolvenz-kommunikation sind gleich	Varianzen sind gleich	.001	.978	.539	67	<b>.591</b>	.20742	.38454	-.56013	.97497
	Varianzen sind nicht gleich			.591	20.162	.561	.20742	.35121	-.52482	.93966
Erfolg_Insolvenz kommuni-kation sind gleich	Varianzen sind gleich	.000	.997	-	67	<b>.272</b>	-.33791	.30478	-.94626	.27043
	Varianzen sind nicht gleich			-	19.108	.258	-.33791	.28991	-.94447	.26865



**Tätigkeit als**

*Tests auf Normalverteilung*

	C.1.3 Tätigkeit als	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
		Statistik	df	Signifikanz	Statistik	df	Signifikanz
Bedeutung_Insolvenzkommunikation	Insolvenz- oder Sachwalter	.252	52	.000	.760	52	.000
	Mitarbeiter bei Insolvenzverwalter	.191	17	.098	.829	17	<b>.005</b>
Erfolg_Insolvenzkommunikation	Insolvenz- oder Sachwalter	.175	52	.000	.921	52	.002
	Mitarbeiter bei Insolvenzverwalter	.190	17	.103	.900	17	<b>.067</b>

a. Signifikanzkorrektur nach Lilliefors

*Ränge*

	C.1.3 Tätigkeit als	N	Mittlerer Rang	Rangsumme
Bedeutung_Insolvenzkommunikation	Insolvenz- oder Sachwalter	52	36.84	1915.50
	Mitarbeiter bei Insolvenzverwalter	17	29.38	499.50
	Gesamt	69		
Erfolg_Insolvenzkommunikation	Insolvenz- oder Sachwalter	52	35.40	1841.00
	Mitarbeiter bei Insolvenzverwalter	17	33.76	574.00
	Gesamt	69		

*Statistik für Test<sup>a</sup>*

	Bedeutung_Insolvenzkommunikation	Erfolg_Insolvenzkommunikation
Mann-Whitney-U	346.500	421.000
Wilcoxon-W	499.500	574.000
Z	-1.384	-.298
Asymptotische Signifikanz (2-seitig)	<b>.166</b>	<b>.766</b>

a. Gruppenvariable: C.1.3 Tätigkeit als

**Beschäftigungsverhältnis**

*Tests auf Normalverteilung*

	C.1.5 B-Verhältnis	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
		Statistik	df	Signifikanz	Statistik	df	Signifikanz
Bedeutung_Insolvenzkommunikation	angestellt	.208	20	.023	.834	20	<b>.003</b>
	selbstständig	.244	49	.000	.750	49	.000
Erfolg_Insolvenzkommunikation	angestellt	.186	20	.069	.888	20	<b>.024</b>
	selbstständig	.175	49	.001	.924	49	.004

a. Signifikanzkorrektur nach Lilliefors

*Ränge*

	C.1.5 B-Verhältnis	N	Mittlerer Rang	Rangsumme
Bedeutung_Insolvenzkommu- kation	Angestellt	20	29.08	581.50
	Selbstständig	49	37.42	1833.50
	Gesamt	69		
Erfolg_Insolvenzkommunikation	Angestellt	20	34.63	692.50
	Selbstständig	49	35.15	1722.50
	Gesamt	69		

*Statistik für Test<sup>a</sup>*

	Bedeu- tung_Insolvenzkom munikation	Er- folg_Insolvenzkom munikation
Mann-Whitney-U	371.500	482.500
Wilcoxon-W	581.500	692.500
Z	-1.631	-.101
Asymptotische Signifikanz (2- seitig)	<b>.103</b>	<b>.919</b>

a. Gruppenvariable: C.1.5 B-Verhältnis

**Bildungshintergrund**

*Bildungshintergrund*

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	Jurist	59	83.1	85.5	85.5
	Wirtschaftswissenschaftler	4	5.6	5.8	91.3
	Sonstiges	6	8.5	8.7	100.0
	Gesamt	69	97.2	100.0	
Fehlend	System	2	2.8		
Gesamt		71	100.0		

*Zusammenfassung des Kruskal-Wallis-Tests bei unabhängigen Stichpro-  
ben*

Gesamtzahl	69
Teststatistik	.375 <sup>a,b</sup>
Freiheitsgrad	2
Asymptotische Sig. (zweiseitiger Test)	<b>.829</b>

a. Die Teststatistik wird für Bindungen angepasst.

b. Mehrfachvergleiche wurden nicht durchgeführt, weil der Gesamttest keine signifikanten Unterschiede zwischen Stichproben aufweist.

*Alter/Berufserfahrung/Anzahl Verfahren*

*Korrelationen*

			Bede- tung_Insolvenzkom munikation	Er- folg_Insolvenzkom munikation
Spearman-Rho	C.1.2 Alter	Korrelationskoeffizient	.024	.092
		Sig. (2-seitig)	.845	.452
		N	69	69
	C.1.4 B-Erfahrung	Korrelationskoeffizient	-.009	.044
		Sig. (2-seitig)	.941	.721
		N	69	69
	C.1.7 Anzahl Verfahren	Korrelationskoeffizient	-.058	.021
		Sig. (2-seitig)	.637	.863
		N	69	69

**Korrelation zwischen Tätigkeit und Beschäftigungsverhältnis**

*Kreuztabelle*

			C.1.5 B-Verhältnis		
			angestellt	selbstständig	Gesamt
C.1.3 Tätigkeit als	Insolvenz- oder Sachwalter	Anzahl	4 <sub>a</sub>	48 <sub>b</sub>	52
		% innerhalb von C.1.3 Tätigkeit als	7.7%	<b>92.3%</b>	100.0%
		<hr/>			
	Mitarbeiter bei Insolven- verwalter	Anzahl	16 <sub>a</sub>	1 <sub>b</sub>	17
		% innerhalb von C.1.3 Tätigkeit als	94.1%	<b>5.9%</b>	100.0%
		<hr/>			
Gesamt		Anzahl	20	49	69
		% innerhalb von C.1.3 Tätigkeit als	29.0%	71.0%	100.0%
	<hr/>				

Jeder tiefgestellte Buchstabe gibt eine Teilmenge von C.1.5 B-Verhältnis Kategorien an, deren Spaltenanteile sich auf dem .05-Niveau nicht signifikant voneinander unterscheiden.

*Chi-Quadrat-Test und Fisher-Test*

	Wert	df	Asymptotische Signifikanz (zwei- seitig)	Exakte Signifikanz (2-seitig)	Exakte Signifikanz (1-seitig)
Chi-Quadrat nach Pearson	46.490 <sup>a</sup>	1	.000		
Kontinuitätskorrektur <sup>b</sup>	42.386	1	.000		
Likelihood-Quotient	47.269	1	.000		
Exakter Test nach Fisher				<b>.000</b>	.000
Zusammenhang linear-mit-linear	45.816	1	.000		
Anzahl der gültigen Fälle	69				

a. 1 Zellen (25.0%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist 4.93.

b. Wird nur für eine 2x2-Tabelle berechnet

*Symmetrische Maße*

		Näherungsweise	
		Wert	Signifikanz
Nominal- bzgl. Nominalmaß	Phi	-.821	.000
	Cramer-V	<b>.821</b>	.000
Anzahl der gültigen Fälle		69	

*Two-Step-Clusterverfahren*

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	1	18	26.1	26.1	26.1
	2	24	34.8	34.8	60.9
	3	27	39.1	39.1	100.0
Gesamt		69	100.0	100.0	

*Top-Step Modellzusammenfassung 1. Schritt*

Algorithmus	Two Step
Eingaben	6
Cluster	2
Silhouettenmaß für Kohäsion und Separation	<b>0,38</b>

*Two-Step Modellzusammenfassung 2. Schritt*

Algorithmus	Two Step
Eingaben	3
Cluster	3
Silhouettenmaß für Kohäsion und Separation	<b>0,50</b>

*Clusternummer Alter*

			C.1.2 Alter					
			bis 29	30-39	40-49	50-59	60 und älter	Gesamt
Two-Step-Clusternummer	1	Anzahl	4	14	0	0	0	18
		% innerhalb von Two-Step-Clusternummer	22.2%	77.8%	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%
	2	Anzahl	0	0	24	0	0	24
		% innerhalb von Two-Step-Clusternummer	0.0%	0.0%	100.0%	0.0%	0.0%	100.0%
	3	Anzahl	0	0	0	20	7	27
		% innerhalb von Two-Step-Clusternummer	0.0%	0.0%	0.0%	74.1%	25.9%	100.0%
Gesamt		Anzahl	4	14	24	20	7	69
		% innerhalb von Two-Step-Clusternummer	5.8%	20.3%	34.8%	29.0%	10.1%	100.0%

### Tätigkeit als

		Two-Step-Clusternummer					
		1		2		3	
		Anzahl	%	Anzahl	%	Anzahl	%
C.1.3 Tätigkeit als	Insolvenz- oder Sachwalter	4	22.2%	21	87.5%	27	100.0%
	Mitarbeiter bei Insolvenzverwalter	14	77.8%	3	12.5%	0	0.0%
C.1.5 B-Verhältnis	angestellt	16	88.9%	4	16.7%	0	0.0%
	selbstständig	2	11.1%	20	83.3%	27	100.0%
Hintergrund	Jurist	14	77.8%	21	87.5%	24	88.9%
	Nicht-Jurist	4	22.2%	3	12.5%	3	11.1%

### Berufserfahrung

Two-Step-Clusternummer		C.1.4 B-Erfahrung	C.1.7 Anzahl Verfahren
1	Mittelwert	1.72	3.00
	N	18	18
	Std.-Abweichung	.669	1.283
2	Mittelwert	3.67	4.29
	N	24	24
	Std.-Abweichung	.816	.999
3	Mittelwert	4.81	4.78
	N	27	27
	Std.-Abweichung	.483	.641
Insgesamt	Mittelwert	3.61	4.14
	N	69	69
	Std.-Abweichung	1.396	1.192

## **Anhang E: Interne Konsistenz der Multi-Item-Konstrukte für die Bedeutung der Insolvenzkommunikation**

### Erklärte Gesamtvarianz für die Bedeutung der Insolvenz (Kaiser-Guttman-Kriterium)

Faktor	Anfängliche Eigenwerte			Summen von quadrierten Faktorladungen für Extraktion		
	Gesamt	% der Varianz	Kumulierte %	Gesamt	% der Varianz	Kumulierte %
1	<b>1.990</b>	49.749	49.749	1.717	42.936	42.936
2	.935	23.375	73.124			
3	.867	21.669	94.793			
4	.208	5.207	100.000			

Extraktionsmethode: Hauptachsen-Faktorenanalyse.

## Anhang F: Interne Konsistenz der Multi-Item-Konstrukte für den Kommunikationserfolg

### Kommunalitäten für den Erfolg der Kommunikation

	Anfänglich	Extraktion
B.10.1 K-erfolg Fortführung	.245	<b>.494</b>
B.10.2 K-erfolg Widerstand	.245	<b>.494</b>

Extraktionsmethode: Hauptachsen-Faktorenanalyse.

### Erklärte Gesamtvarianz für den Erfolg der Kommunikation (Kaiser-Guttman-Kriterium)

Faktor	Anfängliche Eigenwerte			Summen von quadrierten Faktorladungen für Extraktion		
	Gesamt	% der Varianz	Kumulierte %	Gesamt	% der Varianz	Kumulierte %
1	<b>1.495</b>	74.762	74.762	.989	49.426	49.426
2	.505	25.238	100.000			

Extraktionsmethode: Hauptachsen-Faktorenanalyse.

## Anhang G: Multivariate Untersuchung

### Modellzusammenfassung<sup>b</sup>

Modell	R	R-Quadrat	Korrigiertes R-	Standardfehler des	Durbin-Watson-
			Quadrat	Schätzers	Statistik
1	.385 <sup>a</sup>	.148	<b>.110</b>	.94454	1.892

a. Einflußvariablen : (Konstante), Bedeutung\_Insolvenzkommunikation, Antragsstellung erfolgt, Chance

b. Abhängige Variable: Erfolg\_Insolvenzkommunikation

### ANOVA<sup>a</sup>

Modell		Quadratsumme	df	Mittel der Quadra-		
				te	F	Sig.
1	Regression	10.387	3	3.462	3.881	<b>.013<sup>b</sup></b>
	Nicht standardisierte Residuen	59.775	67	.892		
Gesamt		70.162	70			

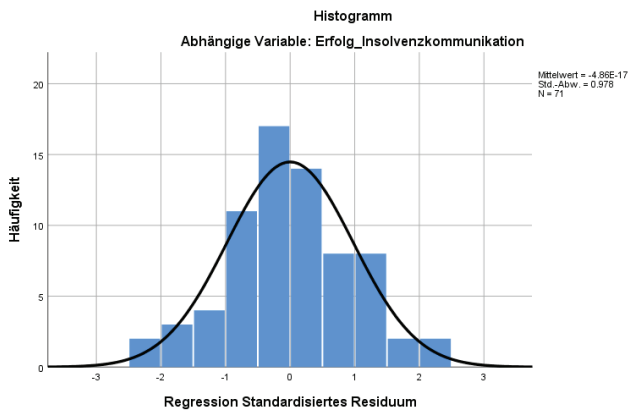
a. Abhängige Variable: Erfolg\_Insolvenzkommunikation

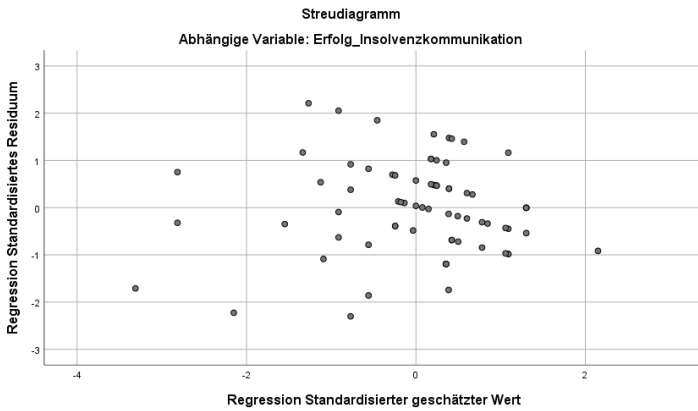
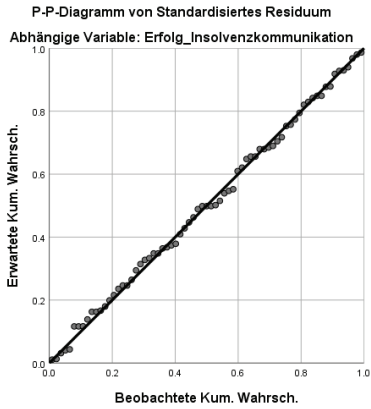
b. Einflußvariablen : (Konstante), Bedeutung\_Insolvenzkommunikation, Antragsstellung erfolgt, Chance

Koeffizienten<sup>a</sup>

Modell	Nicht standardisierte Koeffizienten		Standardisierte Koeffizienten		Kollinearitätsstatistik		
	Regressionskoeffizient	Fehler	Beta	T	Sig.	Toleranz	VIF
1 (Konstante)	3.902	.867		4.503	.000		
Antragsstellung erfolgt	.135	.143	.110	.943	.349	<b>.931</b>	1.074
Chance	-.113	.101	-.134	-	.268	<b>.889</b>	1.125
				1.118			
Bedeutung Insolvenzkommunikation	.230	.097	.281	2.381	<b>.020</b>	<b>.910</b>	1.099

a. Abhängige Variable: Erfolg\_Insolvenzkommunikation







## Anhang H: Ausgewählte statistische Ergebnisse für die Bedeutung der Insolvenzkommunikation als strukturierte Kommunikation

Unabhängige Variable	Mittelwert	Standardabweichung	Median
<b>Anspruchsgruppen</b>			
Kunden	1,51	1,27	1
Mitarbeiter	1,51	1,14	2
Lieferanten	1,28	1,18	1
Banken	0,92	1,15	0
potenzielle Investoren	0,59	0,91	0
Medien/Öffentlichkeit	0,06	0,23	0
Staat	0,13	0,41	0
Politik	0,03	0,24	0

## Anhang I: Beschreibung der Bedeutung der Insolvenzkommunikation als strukturierte Kommunikation – Auszüge aus der Korrelationsmatrix

Bedeutung der Insolvenzkommunikation als strukturierte Kommunikation	A.1	A.1.1	A.1.2	A.1.3	A.1.4
A.1 Gesamtbedeutung	1	<b>0,7744</b>	<b>0,8047</b>	<b>0,5801</b>	<b>0,5576</b>
A.1.1 Unternehmerische Entscheidungen durch abgestimmte Kommunikation		1	<b>0,7832</b>	0,1934	0,1841
A.1.2 Strukturierte Kommunikation als Voraussetzung			1	0,1886	<b>0,2584</b>
A.1.3 Anzahl der Anspruchsgruppen				1	0,0715
A.1.4 Zeitlicher Anteil der Kommunikation am Gesamtaufwand					1

	<b>Bekannter Markenname</b>
<b>Stellenwert des Unternehmens als regionaler Arbeitgeber</b>	<b>0,3941</b>

	<b>Professionalität der Anspruchsgruppe</b>	
	unprofessionell	Professionell
<b>Anspruchsgruppe</b>		
Banken	<b>- 0,3564</b>	<b>0,3182</b>

	<b>Negative Krisenhistorie</b>
<b>Bedeutung der Insolvenz-kommunikation als strukturierte Kommunikation</b>	
A.1 Gesamtbedeutung	<b>- 0,2747</b>
A.1.1 Unternehmerische Entscheidungen durch abgestimmte Kommunikation	- 0,1328
A.1.2 Strukturierte Kommunikation als Voraussetzung	<b>- 0,3212</b>
A.1.3 Anzahl der Anspruchsgruppen	- 0,1642
A.1.4 Zeitlicher Anteil der Kommunikation am Gesamtaufwand	- 0,1289

## Anhang J: Ausgewählte statistische Ergebnisse für die erfolgreiche Insolvenz- kommunikation bei Fortführung mit Hilfe der Insolvenz

Unabhängige Variable	Mittelwert	Standardabweichung	Median
<b>Kommunikationsziel</b>			
Aufrechterhaltung laufender Betrieb	6,61	0,76	7
Motivation der Mitarbeiter (inkl. Erklärung Insolvenzgeld)	6,37	1,20	7
Aufbau von Vertrauen zu den relevanten Anspruchsgruppen	6,12	1,06	6
Herstellung von Attraktivität des Unternehmens für potenzielle Käufer	5,46	1,46	6
Angemessener Auftritt des Insolvenzverwalters	5,44	1,61	6
Aufklärung der Lieferanten über Masseverbindlichkeiten	5,10	1,49	5
Aufklärung Kunden über Insolvenz	4,99	1,67	5
<b>Rolle des Kommunikators</b>			
Insolvenzverwalter	1,79	0,44	2
Bisherige Geschäftsleitung	0,65	0,70	1
Externe Kommunikationsberatung	0,30	0,64	0
Interne Unternehmenskommunikation	0,21	0,41	0
<b>Kommunikator</b>			
Insolvenzverwalter – Erfahrung als Krisenkommunikator	5,44	0,95	3
<b>Anspruchsgruppen</b>			
Lieferanten	1,23	1,22	1
Kunden	1,45	1,30	2
Mitarbeiter	1,42	1,13	1
Potenzielle Investoren	0,80	1,09	0
Banken	0,87	1,11	0
Medien/Öffentlichkeit	0,15	0,53	0
Staat	0,07	0,39	0
Politik	0,06	0,37	0

**Anhang K: Beschreibung des Kommunikationsverhaltens der Insolvenzverwalter im Insolvenzverfahren für die Fortführung mit Hilfe der Insolvenz – Auszüge aus der Korrelationsmatrix**

	<b>Kommunikationsziel</b>						
<b>Kommunikationsziel</b>	B.1.1	B.1.2	B.1.3	B.1.4	B.1.5	B.1.6	B.1.7
B.1.1 Aufrechterhaltung laufender Betrieb	1	<b>0,5106</b>	<b>0,5599</b>	<b>0,3216</b>	0,0518	<b>0,2888</b>	<b>0,3581</b>
B.1.2 Motivation der Mitarbeiter (inkl. Erklärung Insolvenzgeld)		1	<b>0,5259</b>	0,2192	- 0,0046	<b>0,3272</b>	<b>0,4351</b>
B.1.3 Aufbau von Vertrauen zu den relevanten Anspruchsgruppen			1	<b>0,502</b>	0,2300	<b>0,4818</b>	<b>0,5149</b>
B.1.4 Aufklärung der Lieferanten über Mas-severbindlichkeiten				1	<b>0,3843</b>	0,2010	0,1956
B.1.5 Aufklärung Kunden über Insolvenz					1	<b>0,2427</b>	0,1512
B.1.6 Herstellung von Attraktivität des Unternehmens für potenzielle Käufer						1	<b>0,4405</b>
B.1.7 Angemessener Auftritt des Insolvenzverwalters							1

	<b>Botschaft (Tonalität)</b>		
<b>Wichtige Anspruchsgruppen</b>	eher emotional	durchschnittlich emotional/sachlich	eher sachlich
Kunden	0,0747	0,0207	- 0,0608
Lieferanten	- 0,0965	- 0,1558	0,1968
Medien/Öffentlichkeit	- 0,0818	0,031	0,0742
Mitarbeiter	<b>0,2399</b>	0,1575	<b>- 0,2786</b>
Potenzielle Investoren	- 0,1024	0,0671	- 0,004
Banken als Gläubiger	0,1184	0,0009	0,0656
Staat	- 0,0501	<b>0,2501</b>	- 0,2009
Politik	- 0,0418	<b>0,2815</b>	<b>- 0,2343</b>

	<b>Botschaft (Inhalt)</b>						
	Antrag gest.	Aufklärung Insolvenzverfahren	Fortführung angestrebt	Chance der Fort-Führung	Suche nach Investoren	L&G gesichert	Gläubigerforderungen
<b>Wichtige Anspruchsgruppen</b>							
Kunden	<b>0,3048</b>	0,0026	- 0,1923	- 0,0671	<b>- 0,2759</b>	0,1114	0,0459
Lieferanten	- 0,0193	- 0,1314	0,1519	- 0,0807	- 0,0403	- 0,0243	0,004
Medien/Öffentlichkeit	- 0,0659	0,1566	- 0,1726	<b>0,3079</b>	- 0,0799	- 0,1697	- 0,0587
Mitarbeiter	- 0,0173	- 0,1538	0,0778	0,1884	0,1087	- 0,0807	<b>- 0,2505</b>
Potenzielle Investoren	- 0,1838	- 0,096	0,1007	- 0,0163	0,2156	0,0316	0,2184
Banken als Gläubiger	- 0,1045	0,0857	- 0,0578	- 0,0521	- 0,0784	0,2318	0,0228
Staat	- 0,0976	- 0,0932	- 0,2275	<b>0,2739</b>	- 0,0187	0,1524	- 0,0359
Politik	- 0,0815	- 0,0778	- 0,1769	0,2287	- 0,0453	0,1345	- 0,03

	<b>Kommunikationsmaßnahmen</b>	
<b>Wichtige Anspruchsgruppen</b>	Hohe Abhängigkeit – eher mündlich	Geringe Abhängigkeit – eher schriftlich
Kunden	0,054	0,0872
Lieferanten	0,0792	- 0,0241
Medien/Öffentlichkeit	0,2116	0,1973
Mitarbeiter	0,0562	-0,0739
Potenzielle Investoren	<b>- 0,2524</b>	- 0,1081
Banken als Gläubiger	<b>-0,2377</b>	0,0104
Staat	0,1439	0,146
Politik	0,0352	0,0348
<b>Botschaft (Inhalt)</b>		
Antragstellung erfolgt	0,0487	0,0762
Aufklärung über das Insolvenzverfahren	0,1961	0,1873
Fortführung angestrebt	- 0,028	- 0,0431
Chance der Fortführung durch Verkauf von Unternehmensteilen oder Insolvenzplan	0,013	0,1043
Suche nach Investoren	- 0,2091	<b>- 0,349</b>
L&G durch Insolvenzgeld gesichert	- 0,15	- 0,0536
Aufforderung zur Anmeldung von Gläubigerforderungen	<b>0,2611</b>	- 0,0807
<b>Botschaft (Tonalität)</b>		
emotional	- 0,0217	<b>- 0,2353</b>
neutral	0,146	0,145
sachlich	- 0,1215	- 0,0008
<b>Kommunikationsmaßnahmen</b>		
Hohe Abhängigkeit – eher mündlich	<b>1</b>	<b>0,3278</b>

	<b>Botschaft (Tonalität)</b>		
<b>Mündliche Kommunikations-instrumente</b>	Eher emotional	durchschnittlich emotional/sachlich	Eher sachlich
Betriebsversammlung	0,2131	0,2234	- <b>0,3239</b>
Pressekonferenz	- 0,0555	- 0,1088	0,1308
Gespräch persönlich	0,0469	0,0103	- 0,0357
Gespräch telefonisch	- 0,0728	- 0,0732	0,1078
Gläubigerausschuss-Sitzung	0,0134	-0,1867	0,1634
Gläubigerversammlung	- 0,0444	- 0,0870	0,1045

	<b>Schriftliche Kommunikationsinstrumente</b>			
<b>Verantwortung für die Kommunikation</b>	Pressemitteilung	Mitarbeiterbrief	Fragen-Antwort-Katalog	Anschreiben nach Anspruchsgruppe
Insolvenzverwalter	- 0,0519	0,165	- <b>0,2741</b>	0,1303
Bisherige Geschäftsführung	- 0,1895	- 0,0785	0,0241	0,1381
Interne Unternehmenskommunikation	- 0,1727	0,0801	0,1181	- 0,0232
Externe Kommunikationsberatung	<b>0,3202</b>	- 0,0883	0,1288	- 0,227
<b>Kommunikationsmaßnahmen</b>				
Hohe Abhängigkeit – eher mündlich	- 0,017	0,0646	<b>0,2502</b>	- 0,2006
<b>Mündliche Kommunikationsinstrumente</b>				
Betriebsversammlung	0,1815	<b>0,244</b>	- 0,0857	- <b>0,2428</b>
Pressekonferenz	<b>0,236</b>	- 0,1703	- 0,0235	- 0,009
Gespräch persönlich	- 0,1088	- 0,0051	- 0,0682	0,0851
Gespräch telefonisch	- 0,1894	- 0,1146	0,0466	0,138
Gläubigerausschuss-Sitzung	0,0355	0,0107	0,1059	- 0,0282
Gläubigerversammlung	0,0603	- 0,1361	- 0,0744	0,1395
<b>Schriftliche Kommunikationsinstrumente</b>				

Pressemitteilung	1	- 0,2444	0,0113	- 0,4929
Mitarbeiterbrief		1	- 0,2988	- 0,4297
Frage-Antwort-Katalog			1	- 0,3738
Auf Anspruchsgruppen ausge- richtetes Anschreiben				1

## Anhang L: Beschreibung des Erfolgs des Kommunikationsverhaltens der Insolvenzverwalter im Insolvenzverfahren für die Fortführung mit Hilfe der Insolvenz

### Botschaft (Inhalt)

#### Korrelationen

		Er- folg_Insolvenzkom- munikation	
Spearman-Rho	Antragsstellung erfolgt	Korrelationskoeffizient	.295*
		Sig. (2-seitig)	.012
		N	71
Chance der Fortführung durch Verkauf von Unternehmensteilen oder Insolvenzplan		Korrelationskoeffizient	.190
		Sig. (2-seitig)	.112
		N	71
Fortführung		Korrelationskoeffizient	-.071
		Sig. (2-seitig)	.554
		N	71
Chance		Korrelationskoeffizient	-.234*
		Sig. (2-seitig)	.050
		N	71
Suche Investoren		Korrelationskoeffizient	-.063
		Sig. (2-seitig)	.603
		N	71
L&G gesichert		Korrelationskoeffizient	-.013
		Sig. (2-seitig)	.912
		N	71
Aufforderung		Korrelationskoeffizient	.012
		Sig. (2-seitig)	.921
		N	71
B.4.2 Botschaft (Ton) emotional oder informativ		Korrelationskoeffizient	.147
		Sig. (2-seitig)	.225
		N	70

\*. Die Korrelation ist auf dem 0,05 Niveau signifikant (zweiseitig).

**Korrelation zwischen Bedeutung der Insolvenzkommunikation und dem Kommunikationserfolg**



Korrelationen

		Bede- tung_Insolvenzkom- munikation	Er- folg_Insolvenzkom- munikation
Bede- tung_Insolvenzkom- munikation	Korrelation nach Pearson	1	.338**
	Signifikanz (2-seitig)		.004
	N	71	71
Erfolg_Insolvenzkom- munikation	Korrelation nach Pearson	.338**	1
	Signifikanz (2-seitig)	.004	
	N	71	71

\*\* Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) signifikant.

## Anhang M: Beschreibung des Kommunikationsverhaltens im Rahmen der Kommunikationsstrategie nach Insolvenzverwaltertyp – Auszug

Kommunikationsstrategie	Insolvenzverwaltertypen			
	Gesamt	Junge(r) Mitarbei- ter(in) des Insolvenz- verwalters	Dynamischer Insol- venzverwalter	Älterer Insolvenzverwalter
<b>Kommunikationsziel</b>				
„Aufrechterhaltung des Betriebs“	6,62	6,67	6,54	6,67
„Motivation der Mitarbeiter (inkl. Erklärung Insolvenzgeld)“	6,37	6,11	6,61	6,35
„Aufbau von Vertrauen zu den relevanten Anspruchsgruppen“	6,13	6,17	6,21	6,04
<b>Erfahrung als Krisenkommunikator</b>	5,44	5,17	5,38	5,67
<b>Anspruchsgruppe 1. Rang</b>				
Kunden	31,88%	27,80%	32,00%	29,17%
<b>Kommunikator</b>				
Insolvenzverwalter allein	8,70%	5,60%	14,81%	9,09%
Insolvenzverwalter und bisherige Geschäftsführung	43,48%	44,40%	40,74%	40,90%
Insolvenzverwalter und interne Unternehmenskommunikation	20,29%	5,60%	7,41%	18,18%
Insolvenzverwalter und externe Kommunikationsberatung	10,14%	38,80%	11,11%	13,64%
Bisherige Geschäftsführung und Insolvenzverwalter	8,70%	0,00%	14,81%	4,55%
Externe Kommunikationsberatung und Insolvenzverwalter	8,70%	5,60%	11,11%	13,64%

<b>Botschaft (Inhalt)</b>				
Antragsstellung erfolgt	17,14%	27,80%	3,70%	26,09%
Aufklärung über das Insolvenzverfahren	8,57%	11,20%	7,40%	4,34%
Fortführung angestrebt	40,00%	33,30%	51,85%	34,78%
Chance der Fortführung durch Verkauf von Unternehmensanteilen oder Insolvenzplan	21,42%	0,00%	29,63%	26,09%
Suche nach Investoren	1,42%	5,60%	0,00%	0,00%
Löhne&Gehälter durch Insolvenzgeld gesichert	11,45%	22,20%	7,40%	8,70%
Aufforderung zur Anmeldung von Gläubigerforderungen	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
<b>Botschaft (Tonalität)</b>				
eher emotional	5,71%	0,00%	7,40%	8,69%
durchschnittlich emotional/sachlich	22,86%	11,20%	25,93%	26,09%
eher sachlich	71,43%	88,80%	66,67%	65,28%
<b>Konfliktstrategie</b>				
Konzession	4,23%	11,20%	0,00%	4,17%
Kooperation	71,83%	55,60%	88,46%	70,83%
Kompromiss	9,86%	16,60%	3,85%	8,33%
Konfliktvermeidung	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Konfrontation	2,81%	11,20%	0,00%	0,00%
keine Konfliktstrategie	11,27%	5,60%	7,69%	16,70%
<b>Mündliche Kommunikationsinstrumente</b>				
Betriebsversammlung	42,02%	22,22%	44,44%	60,87%
Pressekonzferenz	2,89%	0,00%	7,41%	0,00%
Gespräch persönlich	26,08%	27,77%	22,22%	21,73%
Gespräch telefonisch	17,39%	33,30%	14,81%	8,70%
Gläubigerausschuss-Sitzung	11,59%	16,70%	11,12%	8,70%
Gläubigerversammlung	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
<b>Schriftliche Kommunikationsinstrumente</b>				
Pressemitteilung	18,31%	5,60%	29,62%	16,67%
Mitarbeiterbrief	21,13%	22,20%	18,51%	25,00%

Frage-Antwort-Katalog	7,04%	5,60%	0,00%	12,50%
auf Anspruchsgruppe ausgerichtete Anschreiben	53,52%	66,60%	51,85%	45,83%
<b>Kommunikationstiming</b>				
gleicher Tag	52,11%	66,60%	40,74%	58,33%
nach einem Tag	36,61%	16,60%	51,85%	29,17%
nach zwei oder mehr Tagen	5,63%	5,60%	7,41%	4,17%
keine Maßnahmen	5,63%	11,20%	0,00%	8,33%

Vor dem Hintergrund einer neuen und weiterentwickelten deutschen Insolvenzordnung, die eine Fortführung von Unternehmen mit Hilfe der Insolvenz ermöglicht, wird die Frage behandelt, wie eine Insolvenzkommunikation von Unternehmen durch den Insolvenzverwalter auszugestalten ist, um einen positiven Beitrag zur Fortführung zu leisten. Auf Basis theoretischer Überlegungen (interdisziplinär – unter Berücksichtigung der betriebswirtschaftlichen und juristischen Literatur) sowie einer empirischen Untersuchung wird analysiert, für welche Unternehmen eine professionelle Insolvenzkommunikation sinnvoll ist und welche Parameter eine erfolgreiche Insolvenzkommunikation aufweisen muss. Dabei entwickelt der Autor einen Leitfaden für Insolvenzverwalter und weist nach, dass insbesondere die Social-Media Kommunikation in Zukunft eine hohe Bedeutung für die Insolvenzkommunikation haben wird.

---

Kolja C. Moreth, Jahrgang 1975, begann seine akademische Ausbildung mit der Aufnahme eines Studiums der Betriebswirtschaftslehre an der Ludwig-Maximilians-Universität in München. Nach seinem Abschluss als Diplom-Kaufmann war er rund 10 Jahre in der Unternehmensberatungsbranche mit Schwerpunkt Energie- und Automobilwirtschaft tätig. Im Oktober 2012 begann er das Masterstudium für Unternehmensrestrukturierung an der Universität Heidelberg und verbrachte u.a. ein Trimester an der US-amerikanischen UC California in Berkeley/CA. Durch seine Masterarbeit kam er mit der Insolvenzkommunikation in Berührung und entschloss sich im Oktober 2014 zum Beginn dieser Dissertation an der Universität Kassel, die er im Juni 2019 erfolgreich abschloss.

ISBN 978-3-7376-0846-6



9 783737 608466 >