

Veröffentlicht in

Risikomanagement im Unternehmen
Loseblattwerk (Hrsg. Dr. Werner Gleißner)

2001

“Unternehmenskrisen und Sanierungsmanagement“

Kapitel 6-3.3, S. 1-30

KOGNOS VERLAG, Augsburg
(www.kognos.de)

6-3.3 Krisen und Erfolgsfaktoren

Unternehmenskrisen und Sanierungsmanagement

Autor: Dr. Werner Gießner

Inhalt:

Die Lage der mittelständischen Unternehmen

Der Weg in die Insolvenz

- Die strategische Krise
- Die Rentabilitätskrise
- Die Ertragskrise
- Die Liquiditätskrise
- Insolvenzzusachen

**Indikatoren und Ursachen für krisenhafte
Entwicklungen**

- Merkmale von Unternehmenskrisen
- Indikatoren für Insolvenzen

Sanierungsfähige und sanierungswürdige Unternehmen

- Grobanalyse

Sanierungsmaßnahmen

- Führungsorientierte und organisatorische Sofort-
maßnahmen

- Leistungswirtschaftliche Sofortmaßnahmen
- Sofortmaßnahmen durch Kostenmanagement
- Finanzwirtschaftliche Sofortmaßnahmen

Das Sanierungsmanagement

- Ermittlung der branchenspezifischen Erfolgsfaktoren
- Bewertung der Wettbewerbsvorteile des Unternehmens
- Analyse der Unternehmensentwicklung
- Geschäftsfeld-Erfolgsrechnung
- Identifikation und Stärken/Schwächen-Analyse
- Suche nach Kostensenkungspotenzialen
- Überprüfung der Managementqualifikation
- Erstellen eines strategischen Grundkonzeptes

Die Lage der mittelständischen Unternehmen

Konkurrenzzahlen

Die in den letzten drei Jahrzehnten oft relativ kurzen und schwachen Aufschwunghasen der deutschen Wirtschaft haben bei vielen – insbesondere mittelständischen – Unternehmen nicht ausgereicht, um ausreichende finanzielle Reserven aufzubauen. Die anhaltend hohen Konkurszahlen zeigen wieder einmal, wie wichtig es gerade auch für mittelständische Unternehmer ist, sich mit den Ursachen und der Frühherkennung von Unternehmenskrisen zu befassen. Risiko- und auch Krisenmanagement gehört damit zum Alltag der Unternehmen in Deutschland. Das Krisen- bzw. Sanierungsmanagement ist das Management in Situationen des höchsten Risikos und wird daher nachfolgend näher betrachtet. Neben Maßnahmen und Abläufen des Sanierungsmanagements wird dabei der Schwerpunkt der Ausführungen

gen auf die Krisen-Prophylaxe gelegt – also diejenigen Aktivitäten, die einem Entstehen von Krisen und dem damit verbundenen außergewöhnlichen Anstieg des Risikos entgegenwirken.

Potenzielle Krisen erkennen

Das Wissen über mögliche Fehler und Krisenursachen bietet eine Möglichkeit, potenzielle Krisen rechtzeitig zu erkennen, ihnen entgegenzuwirken und somit letztendlich eine für das Unternehmen existenzgefährdende Situation zu vermeiden. Dieses Wissen ist somit ein Ansatzpunkt zur Reduzierung unternehmerischer Risiken und eine wesentliche Determinante für den Erfolg eines Unternehmens. Nur wer seine Schwächen und Risiken kennt, kann diese mindern oder beseitigen. Auf diese Weise können Erfolgspotenziale für die Zukunft geschaffen werden.

Der intuitive Blindflug

Insbesondere bei mittelständischen Unternehmen fehlt meistens die systematische Anwendung von Erkenntnissen über Krisenursachen im Rahmen der Unternehmensplanung. Dies kompensiert oft erkennbare Wettbewerbsvorteile durch die höhere Flexibilität und das meist ausgeprägte persönliche Engagement der Inhaber. Viele mittelständische Unternehmen werden noch ohne langfristige Strategie und ohne fundierte systematisch erhobene Daten über Kunden und Wettbewerber – quasi im „intuitiven Blindflug“ – geführt. Zusammen mit dem häufigen Fehlen formaler Planungsverfahren sowie mit einer sehr inhaberbezogenen Organisations- und Führungsstruktur wird dies dann zu einem Risiko, wenn unvorhergesehene politische, technologische oder auch das Käuferverhalten betreffende Strukturänderungen auftreten. Die oft weitgehend fehlende formale Struktur mittelständischer Unternehmen birgt auch bei den in den nächsten zehn Jahren im großen Maß anstehenden Generationenwechsel erhebliche Risiken. Dies zum einen, weil

oft versäumt wurde, einen geeigneten Nachfolger aufzubauen, und zum anderen, weil selbst ein prinzipiell geeigneter Nachfolger ein ausschließlich auf die Person und die Erfahrungen des bisherigen Inhabers zugeschnittenes Unternehmen nur mit Mühe übernehmen kann.

Im Folgenden wird einerseits aufgezeigt, welche Ursachen und Symptome Krisen in Unternehmen haben. Da trotz aller Bemühungen manche Unternehmen schwerwiegende Krisen erleben, schließt der Beitrag mit Erläuterungen zum Krisen- und Sanierungsmanagement.

Der Weg in die Insolvenz

Das Eintreten – gemessen am Eigenkapital – schwerwiegender Risiken hat eine Unternehmenskrise zur Folge. Unternehmen zeigen ohne Vorwarnung sind aber relativ selten. Sie zeigen vielmehr einen typischen Ablauf von Phasen, der in der folgenden Abbildung zu sehen ist.

Phasen der Unternehmenskrise

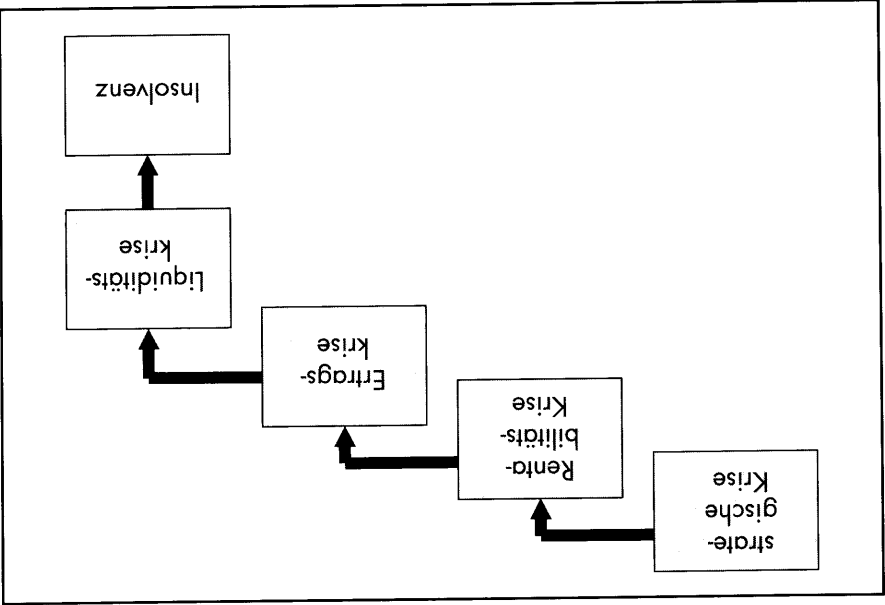


Abb. 1: Der Weg in die Insolvenz

Die strategische Krise

Übersehen und unterschätzt

Die erste Phase auf dem Weg zur Insolvenz, die strategische Krise, wird oft übersehen oder unterschätzt. Sie ist gleichzusetzen mit der meist unbemerkten Verschlechterung der Erfolgspotenziale des Unternehmens. Noch ist kein Umsatz- oder Gewinnrückgang zu verzeichnen, noch lassen Jahresabschlussdaten und Kennzahlenanalysen nicht erkennen, dass sich die Wettbewerbsposition des Unternehmens (z. B. das technologische Know-how oder die Kundenzufriedenheit) verschlechtert. Die Chance des rechtzeitigen Gegensteuerns wird selten wahrgenommen.

Die Rentabilitätskrise

Obwohl in der folgenden Rentabilitätskrise die Gewinne nicht mehr für eine angemessene Entlohnung der unternehmerischen Tätigkeit und des eingesetzten Kapitals ausreichen – die Rendite liegt also unter dem Kapitalkostensatz –, lassen viele Unternehmer auch jetzt noch wertvolle Zeit verstreichen und unterlassen weiter die konsequente Suche nach Verbesserungsmöglichkeiten.

Die Ertragskrise

Eine Unternehmenskrise wird häufig erst in der Phase der Ertragskrise wahrgenommen. Wenn ein Unternehmen jedoch erst einmal Verluste erwirtschaftet, hat es oft nur noch relativ wenig Spielraum für gegensteuernde Maßnahmen. Neue Erfolgspotenziale lassen sich selten in kurzer Zeit aufbauen. Dazu braucht ein Unternehmen finanzielle Reserven, um notwendige Investitionen zu tätigen und einen austreichenden zeitlichen Spielraum zu haben.

Die Liquiditätskrise

Häufig lässt sich nun eine Liquiditätskrise, die wegen Zahlungsunfähigkeit oft letztlich im Konkurs endet, nicht mehr vermeiden. Festzustellen ist auch, dass mit zunehmendem Krisenverlauf insbesondere die höherqualifizierten Führungs- und Fachkräfte das Unternehmen zuerst verlassen. Die Konsequenz ist eine unbeabsichtigte „Negativ-Auslese“ des Personals, was die Chancen eines wirksamen Gegensteuerns weiter verschlechtert.

Zahlungsunfähigkeit und Konkurs

Reserven sind gefragt

Rendite kleiner als Kapitalkosten

Indikatoren und Ursachen für krisenhafte Entwicklungen

Merkmale von Unternehmenskrisen

Unter einer Unternehmenskrise versteht man grundsätzlich eine nachhaltige existenzielle Bedrohung eines Unternehmens.

Wichtige Merkmale von Unternehmenskrisen
– Typisch ist der vorherrschende Zeit- bzw. Entscheidungsdruckpunkt aller Betroffenen. – Krisen sind oft Wende- (oder Schluss-)punkte in einer längeren Abfolge von Ereignissen (vgl. „Weg in die Insolvenz“). – Unternehmenskrisen bedrohen zentrale Ziele des Unternehmens und haben damit schwerwiegende Konsequenzen für die Zukunft der Beteiligten. – Sie verringern die Kontrolle der Handelnden über Ereignisse und ihre Auswirkungen. – Sie führen zu hohem Stress und oft auch Angst der Beteiligten. – Die den Beteiligten zur Verfügung stehenden Informationen sind gewöhnlich ungenügend (Ungewissheit).

Insolvenzzusammenhänge

Der Auslöser

Welche Faktoren sind die Auslöser einer Unternehmenskrise? Betrachtet man die Ergebnisse empirischer Untersuchungen für verschiedene Wirtschaftszweige, so erkennt man, dass in Handel, Handwerk, in der Industrie und auch im Dienstleistungsbereich ähnliche Insolvenzzusammenhänge festgestellt wurden. Mängel bei der Planung oder im Finanz- und Rechnungswesen sowie Mängel bei Führung und Orga-

nisation führen zu einem zu späten Aufdecken der Ursachen der strategischen Krise. Zins- und andere Kostensteigerungen oder auch eine verschlechterte Zahlungsmoral der Kunden verschärfen eine strategische Krise zur Rentabilitäts-, Ertrags- oder Liquiditätskrise.

Selten nur eine Ursache für Unternehmenskrise

Ein zu geringes Eigenkapital lässt den Unternehmen oft zu wenig Zeit, einen Weg aus der Krise zu finden. Zu ähnlichen Ergebnissen kommt eine Untersuchung der Deutschen Bundesbank von 1992, die als eine der wesentlichen Ursachen für Insolvenzen auch Absatzprobleme nennt. Diese sind jedoch in der Regel auf ein zu spätes Reagieren der Unternehmen auf veränderte Kundenwünsche zurückzuführen, die nicht rechtzeitig bemerkt wurden (strategische Krise). Oft wird zudem die Unternehmensgröße zu spät an geänderte Marktbedingungen angepasst: Eigentlich unvermeidliche Entlassungen werden zu lange aufgeschoben. Gerade bei mittelständischen Unternehmen sind häufig auch unnötig hohe, schlecht geplante und teilweise prestigebeladene Investitionen der Auslöser einer Unternehmenskrise. Untersuchungen zu Insolvenzursachen zeigen aber auch, dass eine Unternehmenskrise selten nur auf eine Ursache zurückzuführen ist. In den meisten Fällen führt erst das Zusammenspiel mehrerer Faktoren zur Insolvenz eines Unternehmens.

Indikatoren für Insolvenzen

Kennzahlen

Obwohl eine strategische Krise durch Kennzahlenanalysen in aller Regel nicht erkennbar ist (dafür ist eine umfassende Unternehmensanalyse notwendig), werden Kennzahlen vielfach als Indikatoren für Insolvenzen verwendet. Bei einer Untersuchung verschiedener Kennzahlen bei insolventen Unternehmen stellte die Deutsche Bundesbank 1992 bei-

spielsweise fest, dass Eigenkapitalquote, dynamischer Verschuldungsgrad und Cashflow-Marge – gemeinsam betrachtet – als Indikatoren für eine kurzfristige Insolvenzprognose geeignet sind.

Dabei darf aber nicht vergessen werden, dass Kennzahlen auf Vergangenheitswerten aus der Buchführung aufbauen und daher nur widerspiegeln, wie sich das Unternehmen in der Vergangenheit entwickelt hat. Außerdem können durch geeignete bilanzpolitische Maßnahmen Krisenanzeichen – zumindest teilweise – versteckt werden.

Trotz dieser Probleme liefert eine Kennzahlenanalyse oft wichtige Hinweise über eine mögliche Krise. Weitere Krisenindikatoren sind in der folgenden Übersicht zu finden.

Leistungswirtschaftliche Krisensymptome von Unternehmen	
Absatzwirtschaftlicher Bereich	– Abnehmender Marktanteil – Rückläufiger Auftragseingang – Kalkulationsabweichungen – Zunehmende Preiselastizität der Kunden – Abnehmende Termintreue – Abnehmende Werbeerfolgsquote
Personalbereich	– Arbeitsunzufriedenheit und Streiks – Hohe Personalfluktuationsrate

Leistungswirtschaftliche Krisensymptome von Unternehmen	
Materialwirtschaftlicher Bereich	– Zunehmende Lagerdauer
	– Abnehmende Produktivität
	– Abnehmender Beschäftigungsgrad (Auslastung)
	– Zunehmende Lieferverzögerungen
	– Zunehmende Fehler- und Ausschussquote
	– Zunehmende Fixkostenbelastung
Technologischer Bereich	– Rückgang der Investitionsquote
	– Rückgang der Forschungsintensität
	– Organisationsrischer Bereich
Organisationsrischer Bereich	– Zunahmen ineffizienter Arbeitsabläufe
	– Mangelnde Kommunikation

**Gleichzeitig ein-
tretende Ursachen**

Auffällig ist, dass die meisten Unternehmenskrisen durch verschiedene, gleichzeitig eintretende Ursachen ausgelöst werden. Die Krisenursachen von alten und jungen Unternehmen unterscheiden sich dabei sehr deutlich. Bei „alten“ Unternehmen sind die häufigsten Krisenursachen „fehlende Anpassung an Umfeldveränderungen“ und „Nachfolgeprobleme“. Bei „jungen“ Unternehmen treten dagegen insbesondere die folgenden Krisenursachen auf: „Kapitalalschwäche“ und „fehlende Qualifikation der Unternehmensführung“.

Ursachen

Der größte Teil aller Unternehmenskrisen wird nicht durch Umfeldfaktoren ausgelöst, sondern höchstens verschärft. Zu weiteren Ursachen für eine erhöhte Krisenanfälligkeit eines Unternehmens siehe Arbeitsunterlagen am Ende des 6. Kapitels.

Neben der Vermeidung von Krisenursachen gibt es noch einen weiteren Ansatzpunkt zur Vermeidung von Unternehmenskrisen, der nicht übersehen werden darf: die Entwicklung einer zukunftsorientierten Strategie auf Basis tragfähiger Erfolgsfaktoren (vgl. dort). Während meist erst mehrere Ursachen in Kombination eine Krise auslösen können, reicht oft schon ein zentraler Erfolgsfaktor für eine prosperierende Unternehmensentwicklung. Nachfolgend wird sich dieser Beitrag mit den unternehmerischen Handlungsmöglichkeiten befassen, die relevant werden, wenn eine Krise nicht verhindert werden konnte: dem Sanierungsmanagement.

Sanierungsfähige und sanierungswürdige Unternehmen

Im Folgenden befassen wir uns mit den Aufgaben, die erforderlich werden, wenn trotz aller strategischen Planung schwerwiegende Risiken zu einer gravierenden Unternehmenskrise führen: dem Sanierungsmanagement. Zunächst ist in einer solchen Krise zu prüfen, ob das Unternehmen grundsätzlich sanierbar erscheint.

Sanierungs-fähigkeit

Grundsätzlich gilt ein Unternehmen in einer Krise dann als sanierungsfähig, wenn der Fortführungswert des Unternehmens höher ist als sein Liquidationswert. Der Fortführungswert eines Unternehmens ist mittels der Discounted-Cashflow-Methode zu berechnen. Notwendig hierzu ist die Prognose der zukünftigen freien Cashflows und die Berechnung geeigneter, risikobabhängiger Diskontierungssätze.

Sanierungs-würdigkeit

Im Gegensatz zur Sanierungsfähigkeit ist die Sanierungswürdigkeit eine subjektive Beurteilung. Ein Unternehmen ist dann sanierungswürdig, wenn alle Beteiligten (insbeson-

der die Eigentümer) eine Sanierung des Unternehmens wünschen.

Nur wenn ein Unternehmen sanierungsfähig und sanierungswürdig ist, ist eine Sanierung möglich. Es ist häufig festzustellen, dass die ersten Krisensymptome (z. B. ungünstige Entwicklung der Umsätze oder der Auftragseinzgänge) vom Management verharmlöst werden. Da die meisten Unternehmen Krisen unter anderem auch auf Managementfehler zurückzuführen sind, neigt die Unternehmensführung dazu, Unternehmenskrisen nicht einzugestehen, weil es gleichzeitig als Eingeständnis der eigenen Fehler oder Inkompetenz anzusehen wäre. Wenn eine Krise erkannt ist, ist fast immer der Zeitdruck sehr hoch. Große und alt eingesessene Unternehmen haben tendenziell mehr zeitlichen Spielraum als junge Unternehmen, weil Erstere über die finanziellen Ressourcen verfügen – z. B. durch den Verkauf nicht notwendiger Aktiva –, eine Krise des operativen Geschäfts länger zu überstehen. Nicht selten werden aber auch alle vorhandenen Reserven des Unternehmens verbraucht, bis eine Krise des Unternehmens eingestanden wird.

Anzumerken ist, dass gemäß der neuen Insolvenzordnung bei Sanierungsfällen stärker als in der Vergangenheit auf eine Fortführung des Unternehmens abgezielt wird und nicht so sehr auf eine Befriedigung der Gläubiger durch eine Liquidation der Vermögenswerte.

Grobanalyse

Weil in einer Krisensituation (typischerweise Ertrags- oder auch Liquiditätskrise) Zeitdruck besteht, bleibt meist nur recht wenig Zeit, die Sanierungsfähigkeit eines Unternehmens zu prüfen. Meist müssen Sanierungsfähigkeit und Sanierungswürdigkeit deshalb vor einer detaillierten Unter-

Zeitdruck

nehmensanalyse im Rahmen einer Grobanalyse beurteilt werden.

Eine Grobanalyse der Sanierungsfähigkeit muss insbesondere die folgenden Fragen beantworten:	- In welchem Krisenstadium befindet sich das Unternehmen? - Welche Hauptschwächen hat das Unternehmen, die die Krise verursacht haben und die weitere Unternehmensentwicklung bedrohen? - Welche Hauptstärken/Wertbewerbsvorteile/Kernkompetenzen hat das Unternehmen, die die Grundlage für eine Sanierung bilden können? - Von welchen relevanten Interessengruppen (Stakeholder) – Geschäftsführung, Gesellschafter, Banken, Lieferanten, Belegschaft und Staat – kann mit einer Unterstützung eines Sanierungskonzepts gerechnet werden? - Welche Sofortmaßnahmen müssen eingeleitet werden?
--	--

Leider ist gerade bei Krisenunternehmen die Informationsbasis meist relativ schwach bzw. veraltet, sodass die genannten Fragen nur schwer fundiert zu beantworten sind. Für detaillierte Recherchen steht jedoch meist nicht die benötigte Zeit zur Verfügung.

Drei Informationsquellen sind hier von besonderer Bedeutung:	
1. Liquiditätsinformationen durch Ermittlung der liquiden Mittel, der kurzfristigen Bank- und Lieferantenverbindlichkeiten	
2. Betriebswirtschaftliche Bilanz der Vermögenswerte und Passiva (Gegenüberstellung der Vermögenswerte und der Schulden zu Marktpreisen)	
3. Informationen über die Marktposition.	

Da ohne eine werbewerbefähige Marktposition eine Unternehmenseinrichtung kaum Erfolgsaussichten hat, sollte schon im Rahmen der Grobanalyse mit einigen repräsentativen Kunden gesprochen werden, um die Marktgerechtigkeit und die Werbewerbefähigkeit des Leistungsprogramms eines Unternehmens beurteilen zu können.

Portfolio-Analyse

Die Beurteilung der Finanzsituation und der strategischen bzw. marktspezifischen Position des Unternehmens hat höchste Priorität. Sofern ausreichend Zeit zur Verfügung steht, sollten die Produkt-Markt-Kombinationen des Unternehmens – zumindest grob – hinsichtlich Marktpotentialität und Werbewerbefähigkeit beurteilt werden (Portfolio-Analyse). Zur Beurteilung der Marktpotentialität kann, sofern ausreichend Informationen verfügbar sind, eine Analyse der Werbewerbefähigkeit gemäß Porter eingeschlossen werden.

Wesentliche Pluspunkte bei der Beurteilung der Sanierungsfähigkeit eines Unternehmens	
- positiver Cashflow - konkurrenzfähige Fertigungsanlagen - konkurrenzfähige Produkte bzw. Leistungen - konkurrenzfähiger Standort - leistungsfähige Vertriebsorganisation - Know-how und Patente - nicht betriebsnotwendige Vermögensgegenstände, die kurzfristig liquidiert werden können - qualifizierte Mitarbeiter, insbesondere qualifizierte Führungskräfte.	

Beurteilung

Sanierungsfähiger Kern

Meist sind nicht alle Unternehmensbereiche bzw. Geschäftsfelder eines Unternehmens sanierbar. Möglichst sollte schon im Rahmen der Grobanalyse vorab entschieden werden, welche Unternehmensbereiche, Standorte und Geschäftsfelder sanierungsfähig sind. Durch die Festlegung auf aussichtsreiche Unternehmensbereiche, Standorte und Geschäftsfelder wird ein „sanierungsfähiger Kern“ des Unternehmens definiert.

Krisenmanager

Anzumerken ist, dass gerade die Unternehmensführung von Krisenunternehmen oft nicht die für die Sanierung notwendige Qualifikation bzw. das erforderliche Vertrauen seitens der Kapitalgeber besitzt. Fehlt der Unternehmensführung das notwendige Know-how, sollte sie prinzipiell ausgetauscht werden. Gerade wenn zwischen Geschäftsführung und Gesellschaftern eine Personalunion besteht bzw. durch den hohen Zeitdruck nicht rechtzeitig neues Führungspersonal akquiriert werden kann, sollte zumindest für die Dauer der Unternehmenskrise ein „Krisenmanager“ das Unternehmen führen. Möglich ist hier der Einsatz externer

Unternehmens- analyse

Unternehmensberater. Es muss jedoch klar abgegrenzt werden, ob ein Unternehmensberater Führungsfunktionen im Unternehmen übernimmt oder „nur“ an der Erstellung der Unternehmensanalyse sowie des Sanierungskonzepts mitarbeitet.

Hat man entschieden, dass das Unternehmen sanierungsfähig und sanierungswürdig ist, und zudem abgegrenzt (falls schon möglich), welche Betriebsteile, Standorte bzw. Geschäftsfelder saniert werden sollen, muss einerseits eine detaillierte Unternehmensanalyse durchgeführt werden und es müssen andererseits die notwendigen Sofortmaßnahmen ergriffen werden.

Sanierungsmaßnahmen

Akute Unternehmenskrisen – insbesondere die Liquiditätskrise – erfordert ein schnelles und konsequentes Handeln der Unternehmensführung.

Die einzuleitenden Sanierungsmaßnahmen dienen grundsätzlich zusätzlich dazu,

- die Handlungsfähigkeit des Sanierungsmanagements zu gewährleisten,
- die Zahlungsfähigkeit des Unternehmens aufrechtzuerhalten,
- weitere operative Verluste zu begrenzen,
- die Voraussetzungen für die Realisierung des zukünftigen Sanierungskonzepts zu schaffen.

Positive Sanie- rungseffekte

Führungsorientierte und organisatorische Sofortmaßnahmen

Das Mittlere Management halten

Möglichst sofort muss entschieden werden, welche Person bzw. Personen das Unternehmen während des Sanierungsprozesses führen sollen. Da meist kein kurzfristiger Ersatz für die Unternehmensführung gefunden werden kann, wird oft die gesamte Führung im Amt belassen. Unter Umständen wird die Unternehmensführung durch einen externen Krisenmanager unterstützt. Anzunehmen ist jedoch, dass sogar das Entlassen der Unternehmensführung ohne einen Ersatz häufig positive Resultate zeigt, weil sich die zweite Führungsebene in diesem Fall wieder verstärkt für das Unternehmen engagiert. Das mittlere Management mit seinem guten Fachwissen muss unbedingt im Unternehmen gehalten werden. Dies wird dadurch erleichtert, dass diese Führungsmitarbeiter in der Regel für die Krise des Unternehmens nicht verantwortlich sind. Eine zeitweilige Verstärkung der Unternehmensführung durch externe Berater ist in der Regel erforderlich.

Entscheidungswege verkürzen

Grundsätzlich ist zu empfehlen, während des Sanierungsprozesses eine Zentralisierung der Entscheidungskompetenzen vorzunehmen. Dem herrschenden Zeitdruck gehorchend werden hierdurch die Entscheidungswege verkürzt. Auch wenn ein gewisses Maß an Improvisation während Unternehmenskrisen nie vermieden werden kann, sollen Ad-hoc-Maßnahmen aber so weit wie möglich vermieden werden. Alle Sofortmaßnahmen sollten – so weit zumindest ansatzweise möglich – schon in Hinsicht auf ihre Wirkung auf das zukünftige Sanierungskonzept beurteilt werden.

**Möglichst keine
Änderungen der
Organisations-
struktur**

**Lenkungs-
ausschuss**

Eine Veränderung der Organisationsstruktur des Unternehmens während des Sanierungsprozesses sollte möglichst vermieden werden. Grundlegende organisatorische Veränderungen benötigen nämlich viel Zeit und verursachen erhebliche Unruhe im Unternehmen. Als Ausnahme von dieser Regel ist natürlich anzusehen, wenn die organisatorischen Defizite primäre Ursache der Unternehmenskrise sind.

Ergänzend zur üblichen Organisationsstruktur des Unternehmens sollte ein Lenkungsausschuss (z. B. Geschäftsführung, Gesellschafter, Banken, Unternehmensberater) gebildet werden, der für die Steuerung des gesamten Sanierungskonzeptes verantwortlich ist.

Leistungswirtschaftliche Sofortmaßnahmen

Folgende Sofortmaßnahmen sind im leistungswirtschaftlichen Bereich möglich:

- Wechsel zwischen Eigenfertigung und Fremdbezug,
- Veränderung der Losgrößen,
- Auslastung unterbeschäftigter Maschinenkapazitäten durch Lohnarbeit und
- Eliminierung von Produkten mit negativem Deckungsbeitrag.

Sofortmaßnahmen durch Kostenmanagement

Beinahe in allen Unternehmenskrisen liegt die Situation vor, dass die zu hohen Kosten des Unternehmens vom Markt nicht in Form von kostendeckenden Preisen getragen werden. Eine sehr hohe Priorität im Rahmen jedes Sanierungskonzepts ist es deshalb, die Kosten so schnell wie möglich zu senken.

Die Kosten sollten möglichst so weit gesenkt werden, dass das Unternehmen auch bei einem in Sanierungsfällen häufig anzutreffenden 10- bis 20-prozentigen Umsatzrückgang des Unternehmens noch ein zumindest ausgeglichenes Ergebnis erwirtschaften kann. Gerade wegen eines möglichen Umsatzrückgangs hat der Abbau der Fixkosten höchste Priorität. Wenn ein nennenswerter Teil der Kosten kurzfristig disponierbar ist, bietet sich ein zeitweiser Ausgabenstopp an.

Finanzwirtschaftliche Sofortmaßnahmen

Von besonders hoher Bedeutung im Rahmen des Sanierungsmanagements ist das Liquiditätsmanagement. Zahlungsunfähigkeit ist nämlich der häufigste Konkursgrund. Dabei wird unter Zahlungsunfähigkeit der Zustand verstanden, in dem ein Unternehmen voraussichtlich auf Dauer nicht mehr in der Lage ist, die fälligen Schulden aus den vorhandenen Mitteln zu tilgen. Ist die Zahlungsunfähigkeit eingetreten, so haben die Geschäftsführer spätestens drei Wochen nach Eintritt die Eröffnung des Konkursverfahrens oder eines gerichtlichen Vergleichsverfahrens zu beantragen.

Erste Maßnahmen im Rahmen des Liquiditätsmanagements	
– Auflisten des aktuellen Debitorenbestands (tägliche Aktualisierung)	– Auflisten des Kreditorenbestands (wöchentliche Aktualisierung)

Statusbericht

Diese Übersichten bieten einen ersten Statusbericht über die Liquiditätssituation. Die Liquiditätssituation sollte in wöchentlichen Sitzungen in der Unternehmensführung disku-

tiert werden. Dabei sollte insbesondere erörtert werden, welche liquiden Mittel in der nächsten Woche erwartet werden, den, welche freien Linien auf den Konten bestehen und welche Auszahlungen in der nächsten Woche unbedingt erforderlich sind.

Bei der Erweiterung des Liquiditätsspielraums durch Gespräche mit den Banken sind insbesondere folgende zwei Möglichkeiten gegeben:

- Der zusätzliche Kredit kann durch vorhandene Sicherheiten gedeckt werden oder
- der zusätzliche Kredit ist zwar nicht gesichert, macht aber die bestehenden Kredite sicherer.

Imageschaden

Eine Verbesserung der Liquiditätssituation durch das Ansprechen der Lieferanten ist immer ein relativ riskanter Schritt, der sorgsam überlegt werden muss. Der Imageschaden bei außergewöhnlichen Vergleichen oder Moratorien ist unter Umständen nicht unerheblich. Dennoch sind Lieferanten häufig zu Zugeständnissen bereit, weil sie sonst befürchten müssen, einen mitunter wichtigen Kunden sowie ihr bereits jetzt schon ausstehendes Geld zu verlieren. Relativ häufig wird durch ein Moratorium also eine Stundung der offenen Verbindlichkeiten für einen gewissen Zeitraum vereinbart. Anzumerken ist hier, dass die rechtliche Abwicklung einer Stundung relativ kompliziert ist und unbedingt von einem Juristen betreut werden sollte (zu bedenken sind z. B. Verlängerungen der Eigentumsvorbehalte).

Moratorium

Bei einem Moratorium mit Lieferanten sollten diese explizit um eine Stundung dieser Außenstände gebeten werden. Ist dies notwendig, sollten auch die Kreditversicherer möglichst frühzeitig informiert werden. Erfährt nämlich ein solcher Kreditversicherer erst von einem Versicherungsnehmer von

dem Moratorium, so ist das Risiko besonders groß, dass er dieses Unternehmen vom Versicherungsschutz ausschließt. Grundsätzlich besteht das Risiko, dass Lieferanten bei Bekanntwerden eines Moratoriumsantrags auf ihren Eigentumsvorbehalt der gelieferten Waren hinweisen und die Waren wieder abtransportieren. Wichtig ist auch, dass es einen Gleichbehandlungsgrundsatz für alle Kreditoren – anders als beim außgerichtlichen Vergleich – bei einem Moratorium nicht gibt. Das wichtigste Argument, um Lieferanten von der Sinnhaftigkeit eines Moratoriums zu überzeugen, besteht in einem glaubwürdigen und plausiblen Sanierungskonzept.

Mitarbeiter

Mitarbeiter können ein Unternehmen in finanziellen Schwierigkeiten zunächst durch Mehrarbeit (Überstunden) unterstützen, die zu späteren Zeiten erst wieder abgetragen werden. Ein Verzicht der Mitarbeiter auf Lohnbestandteile (z. B. Weihnachtsgeld) ist in vielen Fällen juristisch nicht wirksam, weil dies häufig gegen gesetzliche oder tarifliche Bestimmungen verstößt. Dagegen bestehen meist keine Probleme, wenn die Mitarbeiter nur auf eine Auszahlung ihrer Löhne bzw. Gehälter verzichten und so die Liquiditätslage des Unternehmens verbessern.

Lohnstundungen

Auch die relativ häufig vorkommenden Lohnstundungen bedürfen einer genauen rechtlichen Überprüfung. Besonders kritisch ist die persönliche Haftung der Geschäftsführer für nicht abgeführte Lohnsteuern und die Sozialversicherungsbeiträge. Durch Konkursausfallgeld sind die Lohnzahlungen von Mitarbeitern im Zeitraum der letzten drei Monate vor der Konkurseröffnung abgesichert. Da alle Forderungen, die älter als drei Monate sind, über Konkursausfallgeld nicht abgesichert werden können, muss ein relativ kompliziertes System der Bezahlung alter und der Stundung neuer Lohn- bzw. Gehaltsteile vereinbart werden.

Liquiditätsplan

Grundsätzlich ist in akuten Krisensituationen der Aufbau eines (PC-gestützten) Liquiditätsmanagementsystems empfehlenswert (Vorschlag von Landwehr & Faulhaber 1996). Auf der Basis wöchentlicher Daten sollten im Rahmen eines Liquiditätsplans die Einzahlungen und Auszahlungen zumindest drei Monate im Vorhinein geplant werden. Die Liquiditätsentwicklung soll wöchentlich diskutiert werden. Nötigenfalls sind in diesem Rahmen Liquiditätssichernde Sofortmaßnahmen zu planen.

Aufgabe der Abteilungen

In den Liquiditätsplan, der die Liquiditätsplanung des Unternehmens umfassend beschreibend, fließen Informationen aus verschiedenen Unternehmensteilen ein. So ist es die Aufgabe des Vertriebs bzw. Marketings, das Rechnungswesen, das mit der Führung des Liquiditätsplans beauftragt ist, täglich über neue Auftragseingänge zu informieren, die – entsprechend den erwarteten zukünftigen Zahlungseingängen – in der Kategorie „Debitoren neu“ zu verbuchen sind. Der Einkauf umfasst die tägliche Bestellung und leitet sie ebenfalls der für die Finanzplanung zuständigen Stelle des Rechnungswesens zu. Diese neuen Einkäufe sind in der Kategorie „Kredite neu“ zu erfassen. Es ist die Aufgabe der Finanzplanung, bei dem Eingehen von Lieferanten-Rechnungen bzw. beim Erstellen von eigenen Rechnungen an die Kunden die entsprechenden Positionen von „Kreditoren neu“ auf „Kreditoren alt“ bzw. „Debitoren neu“ auf „Debitoren alt“ umzubuchen. Täglich müssen, in Abstimmung mit den vorliegenden Bankkontoauszügen, die notwendigen Umbuchungen zwischen den Kreditoren- bzw. Debitorenkonten und den Bankkonten vorgenommen werden.

Informationsvernetzung

Durch den Aufbau dieser Informationsvernetzung zwischen Einkauf, Verkauf und Rechnungswesen verbessern sich auch

der Gesamtinformationsfluss und die Gesamtorganisation eines Unternehmens.

Da besonders die Liquiditätsprobleme von hoher Bedeutung sind, ist der Liquiditätsbeschaffung durch den Abbau von Forderungen, dem Abverkauf von Vorräten und dem Verkauf nicht betriebsnotwendiger Vermögenswerte eine hohe Priorität einzuräumen. Grundsätzlich geht in der Krisensituation Liquidität vor Ertrag.

Nachfolgend einige weitere Ansatzpunkte zur Verbesserung der Liquiditätslage:

Forderungsmanagement

Mahnwesen

Durch ein konsequentes Mahnwesen lassen sich die Forderungsausstände relativ schnell um zu 5 bis 25 % reduzieren. Gerade bei Krisenunternehmen stellt man bei Betrachtung der Forderungen jedoch häufig fest, dass viele noch aktivierte Forderungen längst wertlos geworden sind. Eine schnelle Umwandlung des Debitorenbestands in liquide Mittel ist durch Factoring möglich. Mittels Global-Zession kann ein Unternehmen alle Forderungen auf ein Factoring-Unternehmen übertragen. Es erhält in diesem Fall sofort einen entsprechenden Liquiditätszufluss, der jedoch um die Bearbeitungsgebühren des Factoring-Unternehmens reduziert wird. Typischerweise übernimmt das Factoring-Unternehmen die Debitoren-Buchhaltung sowie das Mahnwesen. Beim echten Factoring übernimmt das Factoring-Unternehmen das Risiko eines Forderungsausfalls. Beim unechten Factoring dagegen bleibt dieses Risiko beim Unternehmen selbst. Das Factoring-Unternehmen zahlt deshalb meist nur 80 % der Forderungssumme. Die Kosten des Factoring sind relativ hoch. Sie belaufen sich auf 1 bis 2 % des Umsatzes, eventuell zusätzlich einer Risikogebühr.

Verkäufe von Anlagevermögen

In Krisensituationen bietet es sich an, die nicht betriebsnotwendigen Vermögensgegenstände eines Unternehmens zu verkaufen. Auch betriebsnotwendige Vermögensgegenstände sind durchaus verkäuflich, wenn bestimmte Fertigungsstücke zukünftig durch Fremdbezug ersetzt werden (Reduzierung der Fertigungsstücke).

Beim Verkauf von Anlagevermögen ergeben sich jedoch typischerweise zwei Probleme:

- Der größte Teil der Sachanlagen wird bereits als Sicherheit für Kredite eingesetzt.

- Der Verkauf von Sachanlagen benötigt oft relativ viel Zeit. Eine Möglichkeit, die Liquiditätslage zu verbessern, besteht auch in dem sog. Sale & Lease-back-Verfahren. Dabei werden Sachanlagen an ein Leasing-Unternehmen verkauft und von diesem zurückgeleast. Zu beachten ist jedoch, dass Leasing-Unternehmen mindestens hohe Anforderungen an die Kreditwürdigkeit eines Unternehmens stellen wie Banken.

Eigenkapitalerhöhung

Eine Kapitalerhöhung ist sicherlich eine der besten Möglichkeiten, ein Unternehmen zu sanieren. Bei Aktiengesellschaften tritt allerdings das Problem auf, dass eine Ausgabe von Aktien unter Parität nicht möglich ist. Außerdem können Aktionäre niemals gezwungen werden, Zuzahlungen auf ihre Aktien zu leisten. Die Gesellschaft einer GmbH können jedoch durch die Satzung zu einer Nachschusspflicht gezwungen werden. Anstelle einer Erhöhung des Grund- bzw. Stammkapitals sind auch Gesellschaftsänderdar-

AG und GmbH

Sale & Lease-back-Verfahren

Probleme beim Verkauf

Fremdbezug

lehen denkbar. Gesellschafterdarlehen sind jedoch im Falle eines Konkurses besonders gefährdet.

Vereinbarung mit Kreditinstituten

Umschuldung

Banken sind in der Regel zu einer Stundung von Zins und Tilgung bereit. Einem Forderungsverzicht stehen Banken jedoch fast durchweg ablehnend gegenüber. Einen Forderungsverzicht von Gläubigern kann man möglicherweise dadurch erreichen, dass man diesen Sanierungsgenuss- oder Besserungsschneine anbietet. Einer Umschuldung von kurz- in langfristige Darlehen zur Verbesserung der Liquiditätssituation wird in der Regel von Bankenseite zugestimmt. Ergänzend können unter Umständen staatliche Hilfen beantragt werden. Eine seltenere Form der Unterstützung eines Krisenunternehmens durch eine Bank ist der sog. debt-equity-swap. Hierbei wandelt das Kreditinstitut Fremdkapital in Eigenkapital um. Die Bank gewinnt auf diesem Weg auch Einfluss auf die Geschäftsführung. Die Bedeutung der Banken für den Erfolg eines Sanierungskonzepts ist sehr hoch. Ohne die Unterstützung der Banken sind die Chancen eines Krisenunternehmens schlecht.

Vereinbarung mit Lieferanten

Wechsel

Bei angespannter Liquiditätslage kann man einem Lieferanten anbieten, eine sofort fällige Verbindlichkeit durch einen Wechsel zu ersetzen. Ein vollständiger oder teilweiser Forderungsverzicht der Gläubiger kann durch einen gerichtlichen oder außergerichtlichen Vergleich erreicht werden. Der außergerichtliche Vergleich ist ein Vertrag bürgerlichen Rechts, bei dem alle Gläubiger einen Verzicht leisten müssen. Für eine gültige Einigung ist die Zustimmung sämtlicher Gläubiger erforderlich.

Das Sanierungsmanagement

Achtstufiges Ablaufkonzept

Die Beratungsgesellschaft Landwehr & Faulhaber schlägt beispielsweise ein achtstufiges Ablaufkonzept für die Umsetzung des Konsolidierungs- bzw. Sanierungsmanagements vor, das nachfolgend – mit einigen Modifikationen – kurz dargestellt wird. Schwerpunkt der folgenden Darstellung sind die betriebswirtschaftlichen Aktivitäten, wobei auf formale Anforderungen aus der Insolvenzordnung hier nur am Rande eingegangen wird.

Ermittlung der branchenspezifischen Erfolgsfaktoren

Stufe 1

Zuerst sollten die Wettbewerbskräfte in einer Branche analysiert werden. Außerdem sollten die grundsätzlichen wesentlichen Kaufkriterien und sonstigen Erfolgsfaktoren aufgedeckt werden, um auf dieser Basis eine fokussierte Unternehmensanalyse vornehmen zu können.

Bewertung der Wettbewerbsvorteile des Unternehmens

Stufe 2

Dabei sollte der Markt hinsichtlich Marktvolumen, Marktpotenzen, Marktanteilen der wichtigsten Wettbewerber und Preisniveau beurteilt werden. Diese Stufe sollte eine Portfolioanalyse umfassen. Empfehlenswert ist es auf jeden Fall, die Wettbewerbsvorteile des Unternehmens, gestützt auf eine tatsächliche (aus Zeitgründen i. d. R. mündliche) Kundenbefragung, zu bestimmen. Die Anforderungen der Kunden an die Leistung eines Unternehmens müssen nämlich möglichst exakt definiert werden. Im Rahmen eines Sanierungskonzepts sind grundsätzlich zwei- bis dreijährige Umsatzprognosen erforderlich. Da Umsatzprognosen immer ein erhebliches Risiko enthalten, sollte hier mit verschiedenen Szenarien gearbeitet werden.

Analyse der Unternehmensentwicklung

Stufe 3

Die zeitliche Entwicklung der einzelnen Kostenarten sollte angegeben werden. Darüber hinaus bietet es sich an, Produktivitätsgrößen (Umsatz bzw. Deckungsbeitrag pro Beschäftigten) zu berechnen. Neben einer Kostenartenengliederung ist auch eine Gliederung nach Herstell-, Verwaltungs- und Vertriebskosten sinnvoll. Außerdem sollten in dieser Phase die relevanten Kostentreiber identifiziert werden, um die Ansatzpunkte für Kostenreduzierung zu finden.

Gemäß den Untersuchungen von Homburg (Universität Koblenz, 1996) sind die wichtigsten Kostentreiber auf Gesamtuunternehmensebene:

- die Kundenzahl,
- die Anzahl der Aufträge,
- die Sortimentbreite/Variantenvielfalt und
- die Anzahl der Lieferanten.

Geschäftsfeld-Erfolgsrechnung

Stufe 4

Für jede Produkt-Markt-Kombination wird auf Vollkosten- und Teilkostenbasis deren Erfolgsbeitrag bestimmt. Dabei ist aber darauf zu achten, dass Kosten strikt nach dem Kostenverursachungsprinzip zugeordnet werden. Für die Kostenzuordnung wird der sog. Overhead eingeteilt in Aktivitätseinheiten (z. B. Geschäftsleitung, Personalwesen, Rechnungswesen) und der Fertigungsbereich in Wertschöpfungsstufen (z. B. Sägen, Bohren, Stanzen). Auf diese Weise werden einmal alle Kosten aufgeteilt. In einem zweiten Schritt werden die Kosten – je nach Inanspruchnahme von Aktivitätseinheiten bzw. Wertschöpfungsstufen – den Produkt-Markt-Segmenten zugeordnet. So ist eine Beurteilung der Rentabilität möglich.

Identifikation und Stärken/Schwächen-Analyse

Stufe 5

Hier werden zunächst die maßgeblichen Schlüsselprozesse der Wertschöpfungskette identifiziert und bewertet. Dabei sollen Schwachstellen aufgezeigt werden. Ergänzend sind insbesondere die Schnittstellen und die Kommunikationswege zu beurteilen. Schließlich sollen die Prozesse in Zusammenhang mit den Mitarbeitern neu gestaltet werden (vgl. Ansatz des Business-Reengineering). In diesem Zusammenhang bieten sich Methoden des sog. Zero-Base-Budgeting (Festlegung eines Funktionsminimums) an.

Suche nach Kostensenkungspotenzialen

Stufe 6

Üblicherweise sind Kosteneinsparungen von 10 bis 20 % möglich. Hier ist insbesondere auch an die freiwilligen Personalsparmaßnahmen zu denken.

Überprüfung der Managementqualifikation

Stufe 7

Nach Erfahrung von Landwehr & Faulhaber sind mindestens 80 % aller Sanierungsfälle auf Managementfehler zurückzuführen. Die Prüfung der Managementqualifikation – und ggf. die Ersetzung eines Teils des Managements – hat daher eine hohe Bedeutung.

Erstellen eines strategischen Grundkonzeptes

Stufe 8

Das Sanierungskonzept umfasst die erforderlichen strategischen Maßnahmen der Sanierung.
Die Kernpunkte sind die Folgenden (zu Details vgl. die neue Insolvenzanordnung):

Das Sanierungskonzept muss fünf Kernfragen beantworten können:	
1.	Mit welcher strategischen Ausrichtung will das Unternehmen zukünftig mit welchen Produkten auf welchen Märkten tätig sein?
2.	Welche Veränderungen sind in den Prozessen und Funktionen zur Realisierung notwendig?
3.	Wie ändert sich die Kostenstruktur durch das Sanierungskonzept?
4.	Welche Ergebnisse kann das Unternehmen in den nächsten Jahren erreichen?
5.	Wie hoch ist der Finanzbedarf zur Finanzierung des Turnarounds?

Erfolgsfaktoren Hierbei kann insbesondere ausgeführt werden, welchen Beitrag Erfolgsfaktoren auf die Verbesserung der Ertragsituation haben.

Kurzfristige Erfolgsfaktoren einer Sanierung
– Absatzsteigerung – Preissteigerung – Senkung der Materialkosten – Senkung der internen Kosten (Gemeinkosten)

Sobald etwas mehr Zeit zur Verfügung steht, sollte das Sanierungskonzept in eine umfassendere und präzisere Unternehmensstrategie ausgebaut werden und es sollte eine (zumindest rudimentäre) Balanced Scorecard aufgebaut werden, die die Umsetzung der Sanierungsbemühungen zeigt (vgl. dort).

Abschließend ist festzuhalten, dass Unternehmenskrisen – Situationen höchsten Risikos – am besten bereits im Vorfeld durch eine fundierte Unternehmensstrategie und eine regelmäßige Risikoüberwachung begegnet werden kann. Die Instrumente des Krisen- und Sanierungsmanagements kann man als das letzte Mittel der Risikobewältigung auffassen.

Literaturhinweise

- Böckenvoerde, B.: Sanierungsmanagement, 1996.
- Daschmann, H.: Erfolgsfaktoren mittelständischer Unternehmen, 1999.
- Faulhaber, B. / Landwehr, N.: Turnaround-Management in der Praxis, 1996.
- Gleißner, W.: Erfolgsfaktoren, Strategien und Geschäftspläne von Entrepreneuren, in: Blum, U. / Leibbrand, F.: Entrepreneurship, 2001.
- Gleißner, W.: Faustregeln für Unternehmer, 2000.
- Gleißner, W. / Weissman, A.: Kursbuch Unternehmenserfolg, 2001.
- Krüger, W.: Die Erklärung des Unternehmenserfolgs, in: DBW 8, Heft 1, 1988.
- Porter, M.: Wettbewerbsstrategie, 1995.