

Krisenprävention und -bewältigung



Inhaltsverzeichnis

VORWORT	3
1. RISIKOVORSORGE ALS FUNDAMENT DES RISIKOMANAGEMENTS	3
2. KRISENSTADIEN.....	4
3. DIE PRÜFUNG DER INSOLVENZREIFE ALS ERSTER SCHRITT	5
4. BEWÄLTIGUNG DER KRISE – VORGEHEN IN UMGEKEHRTER REIHENFOLGE.....	6
5. MITTELBESCHAFFUNG ALS CHANCE AUF EINE ÜBERWINDUNG DER INSOLVENZREIFE.....	7
6. SCHRITTE ZUR ÜBERWINDUNG DER ERFOLGSKRISE	9
7. MAßNAHMEN ZUR BEWÄLTIGUNG DER PRODUKT- UND ABSATZKRISE.....	10
8. ENTWICKLUNG EINER WERTSCHÖPFENDEN UNTERNEHMENSSTRATEGIE.....	12
9. SICHERSTELLUNG DER KONSEQUENTEN UMSETZUNG DER GEPLANTEN SCHRITTE	13
10. FAZIT	13

Vorwort

„Krise kann ein produktiver Zustand sein. Man muss ihr nur den Beigeschmack der Katastrophe nehmen“ sagte einst der Schweizer Schriftsteller und Architekt Max Rudolf Frisch (1911 – 1991). Demnach geht es immer darum, vorbereitet zu sein, Krisen zu erkennen und einen Plan zu haben, um den Krisenfall zu bewältigen.

Mit diesem Whitepaper sind Sie bestens gewappnet für die ersten wichtigen Schritte der Krisenprävention, -erkennung und -bewältigung.

1. Risikovorsorge als Fundament des Risikomanagements

An der Risikovorsorge führt kein Weg vorbei, ist sie doch das Fundament des Risikomanagements. Sie bezieht sich auf Maßnahmen, die ergriffen werden, um potenzielle Risiken zu identifizieren, zu bewerten und zu mindern, bevor sie zu tatsächlichen Schäden oder Verlusten führen können.

Wer als Manager nicht in die Haftungsfalle geraten will, muss im Krisenfall nachweisen können, dass er die wichtigsten Risiken und Kenngrößen für sein Unternehmen jederzeit im Blick hat. Doch das ist gar nicht so einfach: Zu den aus dem Aktienrecht bekannten Begriffen Risikofrüherkennung und Risikomanagement ist vor rund einem Jahr noch die Krisenfrüherkennung hinzugekommen.

Diese wurde in §1 StaRuG (Gesetz über den Stabilisierungs- und Restrukturierungsrahmen für Unternehmen) explizit eingeführt und verpflichtet alle haftungsbeschränkten Unternehmensträger, sich fortlaufend über Entwicklungen zu informieren, welche den Fortbestand einer juristischen Person, wie etwa GmbH & Co. KG, gefährden könnten.

Eine zentrale Aufgabe jedes verantwortlichen Geschäftsführungsgremiums ist es daher, die Entwicklung des Unternehmens sowie entsprechende Kennzahlen und Signale laufend zu überprüfen. Es gilt, Zielvorgaben zu setzen, sowie ihre Erreichung zu kontrollieren und Abweichungen vor allem nach unten möglichst frühzeitig festzustellen.

Krisenprävention und -bewältigung

2. Krisenstadien

Wenn ein Unternehmen in eine Krisensituation gerät, können die Ausprägungen dieser Krise vielfältig sein. Die gravierendste Form ist die Liquiditätskrise, die dann eintritt, wenn das Unternehmen seinen aktuellen Zahlungsverpflichtungen nicht mehr fristgerecht nachkommen kann.

Eine Krise entsteht meist nicht aus heiterem Himmel, sondern bahnt sich über einen längeren Zeitraum an. Sie durchläuft mehrere Phasen, die einzeln durchschritten oder im Prozess auch übersprungen werden können. Je weiter ein Unternehmen in diesem Prozess der Krisenstadien voranschreitet, desto existenzgefährdender wird die Situation und desto höher sind die Anstrengungen, das Unternehmen wieder in ruhigere Fahrwasser zu führen.

Nachfolgend finden Sie eine Übersicht der sechs möglichen Krisenstadien einschließlich deren Erkennungsmerkmale und deren Ausprägungen:

Stadien der Krise – Definition des aktuellen Krisenstadiums

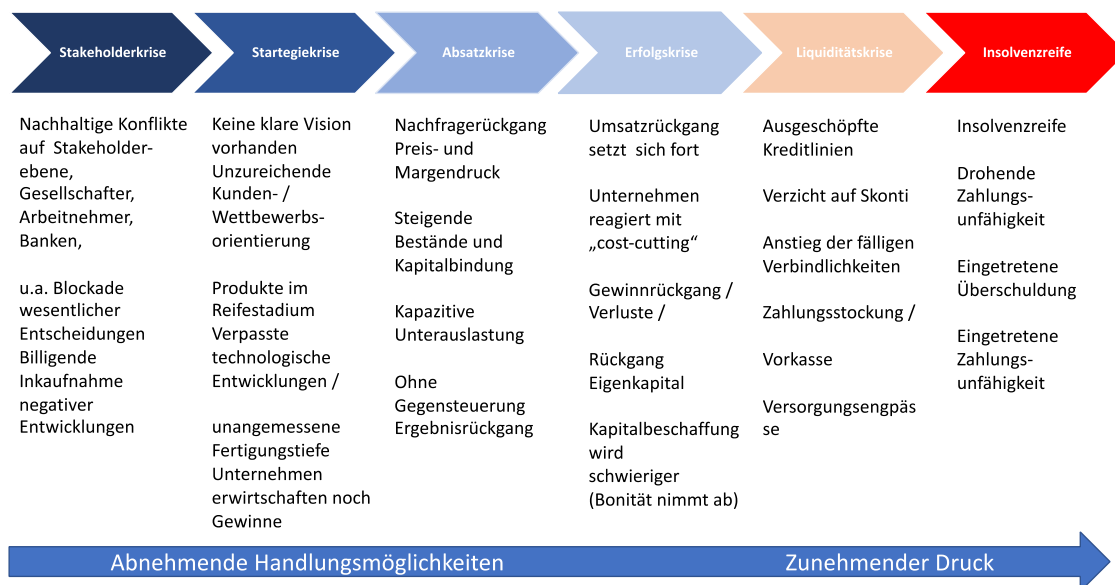


Abb. 1: Stadien der Krise – Definition des aktuellen Krisenstadiums (eigene Darstellung)

3. Die Prüfung der Insolvenzreife als erster Schritt

Unabhängig davon, in welchem Stadium sich ein Unternehmen beim Feststellen einer Krise befindet, ist die Prüfung, inwieweit Insolvenzreife bereits gegeben ist, ein erster elementarer Schritt. Es ist zu klären, ob das Unternehmen noch über ausreichende Zahlungsfähigkeit verfügt, also alle am Stichtag bestehenden Verbindlichkeiten fristgerecht aus den vorhandenen liquiden Mitteln und Linien bedient werden können.

Ist dies nicht der Fall, muss geprüft werden, ob die bestehende Zahlungslücke in den nächsten drei Wochen unter Berücksichtigung aller realistisch zu erwartenden Zahlungsströme bis auf unter 10 % der ursprünglichen Lücke verkleinert werden kann.

Sofern das möglich ist, erfolgt eine Betrachtung hochgerechnet auf die nächsten 3 Monate. Lässt sich die Lücke schließen, besteht keine Zahlungsunfähigkeit, sondern lediglich eine Zahlungsstockung. Bleibt diese bestehen oder vergrößert sich die Lücke in den nächsten Wochen, deutet alles auf eine Zahlungsunfähigkeit hin und es besteht Anmeldepflicht!

Neben einer möglichen Insolvenzreife ist das Bestehen einer Überschuldung zu prüfen. Hierbei handelt es sich um den übermäßigen Abfluss von Eigenkapital. Das heißt eine Überschuldung besteht immer dann, wenn die Passivseite die Aktivseite überragt und damit die Gefahr besteht, dass Verbindlichkeiten nicht mehr aus den laufenden Einnahmen oder Zuflüssen an finanziellen Mitteln in den nächsten 12 Monaten gedeckt werden können. Entscheidend ist das Bestehen einer bestehenden positiven Fortführungsprognose, die eine Zahlungsfähigkeit in den nächsten 12 Monaten vermuten lässt. Besteht diese nicht, bedeutet das für die Verantwortlichen Anmeldepflicht.

Zeichnet sich erst nach 12 in den nächsten 24 Monaten eine drohende Zahlungsunfähigkeit aufgrund einer bis dahin negativen Fortführungsprognose ab, besteht hingegen keine Antragspflicht, sondern nur ein Antragsrecht und es bleibt dem Unternehmen Zeit, sich in diesem Zeitraum zu sanieren.

Krisenprävention und -bewältigung

4. Bewältigung der Krise – Vorgehen in umgekehrter Reihenfolge

In der Regel gerät ein Unternehmen über mehrere Krisenstadien – meist beginnend mit Uneinigkeiten auf der Stakeholder Seite und fehlgeleiteten strategischen Ansätzen – in eine Absatzkrise. Gehen die Umsätze zurück und lassen sich die notwendigen Margen nicht mehr erzielen, kommt es zur Erfolgs- und häufig zur Liquiditätskrise, durch die das Unternehmen in Insolvenzgefahr gerät. Entgegen dieser Abfolge müssen die Krisenursachen entgegen diesen Entwicklungsstadien abgearbeitet werden!

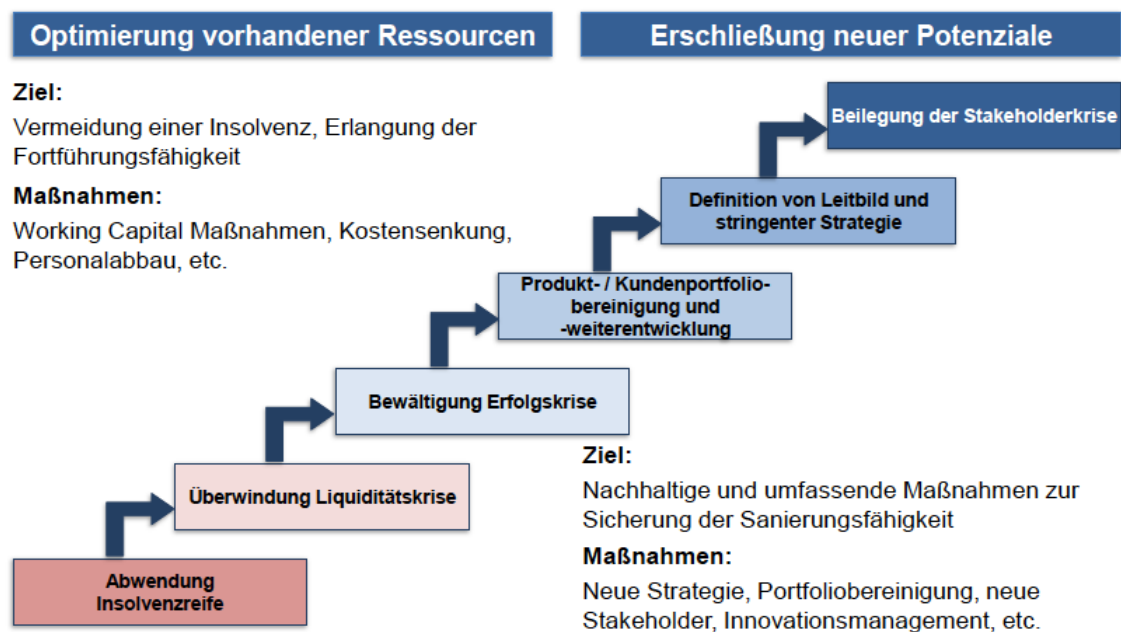


Abb. 2: Bewältigung der Krise in umgekehrter Reihenfolge (eigene Darstellung)

Zuerst muss es gelingen, den Liquiditätsengpass zu überwinden und eine ausreichende Finanzierung für alle folgenden Phasen sowie Maßnahmen zur Verfügung zu stellen. Dann sind die Ursachen der Erfolgs- und Absatzkrise zu analysieren und gezielt auf der Basis eines neu zu entwickelnden, für die Zukunft tragfähigen, Geschäftsmodells anzugehen.

5. Mittelbeschaffung als Chance auf eine Überwindung der Insolvenzreife

Zuallererst sollte in der Krisensituation geprüft werden, welche Mittel aus Gesellschafterkreisen aufgebracht werden können, z.B. durch eine Kapitaleinlage, -erhöhung oder Gesellschafterdarlehen. Daneben ist auf Unternehmensebene zu untersuchen, welche nicht-betriebsnotwendigen Vermögensbestandteile (Reservegrundstücke, Beteiligungen) verwertet, Waren- und Materialvorräte abgebaut oder Forderungen verkauft werden können (Factoring).

Manchmal lohnt es sich auch, betriebsnotwendiges Vermögen (Grundstücke, Gebäude) zu veräußern und wieder zurück zu mieten (sale and lease back).

Verhandlungen mit Banken über eine Erhöhung der Linien, Gewährung von Darlehen (Überbrückungs- oder Sanierungsdarlehen) oder Duldung von Überziehungen gelingen in der Regel nur, wenn ein sogenanntes IDW S6 Gutachten durch einen fachkundigen Berater erstellt und vorgelegt werden kann. Darin sind die Ursachen der Krise zu benennen, erforderliche Maßnahmen abzuleiten und der Beginn der Umsetzung zu dokumentieren, die auf einem zukunftsfähigen Geschäftsmodell der Zukunft basieren. Insgesamt muss der Berater in seinem Gutachten dem Unternehmen eine positive Fortführungsprognose attestieren, die eine uneingeschränkte Zahlungsfähigkeit und das Erwirtschaften einer marktgerechten Rendite in der Zukunft beinhaltet.



Abb. 3: Bei Bedarf neuer Mittel: Erstellung Sanierungsgutachten nach IDW S6 (eigene Darstellung)

Krisenprävention und -bewältigung

Bei Ausgabe neuer Mittel sind Banken verpflichtet prüfen zu lassen, ob für das Unternehmen die Chance einer nachhaltigen Sanierung besteht. Ziel einer nachhaltigen Sanierung ist es, nicht nur die kurzfristigen Probleme zu lösen, sondern das Unternehmen nachhaltig neu aufzustellen, damit die Wettbewerbsfähigkeit langfristig gewährleistet wird. Nur wenn die Ursachen in allen Krisenstadien mit Maßnahmen beseitigt werden können, kann eine Sanierung des Unternehmens gelingen. Ziel ist nicht nur die Sicherstellung einer dauerhaften Zahlungsfähigkeit, sondern auch einer gesicherten, branchenüblichen Rentabilität und Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens.

Häufig ist es möglich, eine Stundung von Verbindlichkeiten von Seiten der Lieferanten, Vermieter, Versicherungen etc. oder von Arbeitgeberanteilen für zu leistende Sozialversicherungs- oder Krankenkassenbeiträge zu erreichen.

Oft wird auch eine Tilgungsstreckung oder befristete Aussetzung seitens der Banken oder anderer Kreditgeber erreicht, indem Stillhaltevereinbarungen getroffen oder ein Rangrücktritt vereinbart werden. Diese Vereinbarungen müssen so dokumentiert werden, dass sie jederzeit nachgewiesen und nicht gegen die Organe des Unternehmens verwendet werden können.

Sofern mehrere Unternehmen in einer Gruppe vereint sind und ein einzelnes Unternehmen betroffen ist, bietet sich ein sog. Cash Pooling an, um die nötige Liquidität zur Verfügung zu stellen.

Oft werden auch die Nutznießer eines fortbestehenden Unternehmens in die Pflicht genommen. Dazu zählen die Mitarbeiter, z.B. über Kurzarbeit, Verzicht auf Urlaubs- / Weihnachtsgeld sowie variable Lohn- u. Gehaltsbestandteile. Dabei sollte stets berücksichtigt werden, was dies für die Motivation des Teams bedeuten kann.

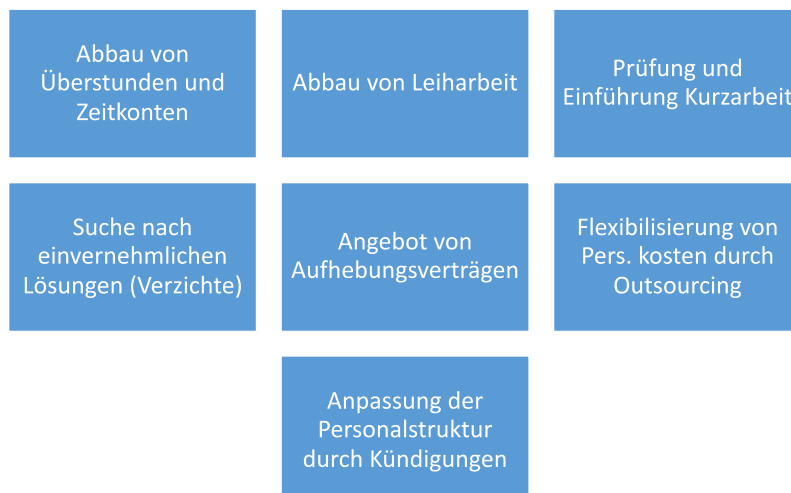


Abb. 4: Überprüfung notwendiger Personalmaßnahmen (eigene Darstellung)

Krisenprävention und -bewältigung

Dies gilt auch für den Versuch, Forderungsverzichte von Gläubigern zu erhalten und beispielsweise Rechnungen nur dann schnell zu bezahlen, wenn z.B. Lieferanten bereit sind, Teile des Rechnungsbetrages zu erlassen.

Hilft all das nicht, können ggf. noch Anteile (share deal) oder Assets (asset deal) des Unternehmens verkauft werden, um an die nötigen Mittel zu kommen. Gelingt dies, spricht man von einer übertragenden Sanierung.

Möglich ist ggf. auch ein sogenannter Debt Equity Swap, bei dem Gläubiger unter bestimmten Umständen bereit sind, Forderungen in Gesellschaftsanteile umzuwandeln, wenn Altgesellschafter im Gegenzug den Wert ihrer Anteile entsprechend reduzieren.

6. Schritte zur Überwindung der Erfolgskrise

Oft haben sich Kundenwünsche im Laufe der Jahre verändert oder sind Wettbewerber auf den Markt getreten, die wesentliche Umsatzpotentiale auf sich konzentriert haben. Daher geht es bei jeder Restrukturierung zunächst darum, aktuelle Kundenwünsche zu analysieren, Marktpotentiale und Angebotslücken mit den Stärken und Schwächen des eigenen Unternehmens und denen des Wettbewerbs abzugleichen und Wertangebote zu entwickeln, die den jeweiligen Kundengruppen eindeutige Nutzenvorteile offerieren, für die diese bereit sind, die nötigen Preise und Aufschläge auch zu bezahlen.

Dazu ist es insbesondere nötig, das eigene Produkt- und Leistungssortiment kritisch zu hinterfragen und sich auf den Bereich zu fokussieren, der den Kernstärken des Unternehmens sowie der gewünschten Positionierung entspricht. Was nicht nachhaltig in das Geschäftsmodell der Zukunft passt oder keine Chance hat, die gewünschten Umsätze und Rotherträge zu erwirtschaften, muss konsequent eliminiert werden.

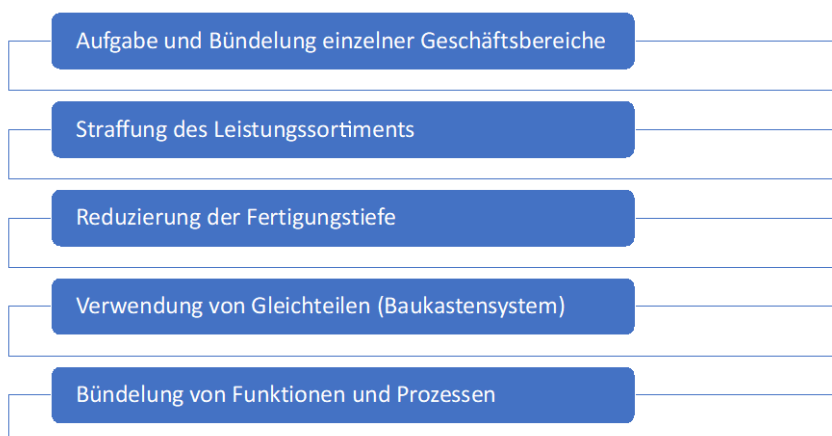


Abb. 5: Weitere grundlegende Maßnahmenfelder (eigene Darstellung)

7. Maßnahmen zur Bewältigung der Produkt- und Absatzkrise

Gleichzeitig ist zu prüfen, ob die genutzten Absatzkanäle für die neu spezifizierte Produktrange geeignet sind, oder ob es nötig ist, neue Wege zu gehen. Daran anschließend ist zu planen, wie der eigene Vertrieb neu strukturiert und durch geeignete Zielvereinbarungen gelenkt werden kann.

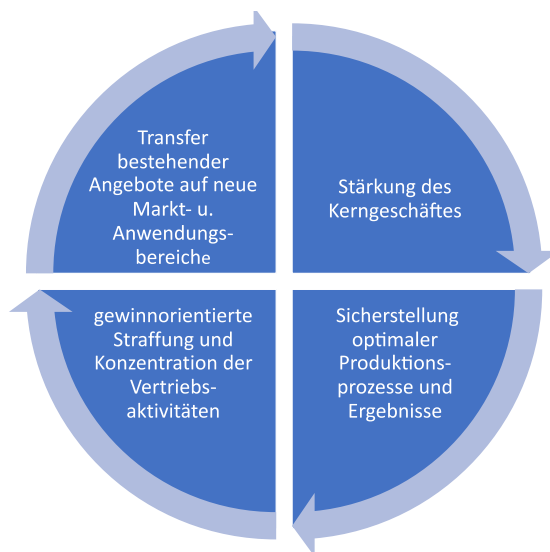


Abb. 6: Überwindung der Produkt- und Absatzkrise (eigene Darstellung)

Natürlich sind auch die eigenen Kostenstrukturen und Prozesse zu analysieren. Oft haben sich über die Jahre „Fettpolster“ aufgebaut, laufen Prozesse nicht mehr optimal, wurde das eigene Sortiment aufgebläht, wurden ältere Produkte nicht rechtzeitig ausgelistet oder Flops nicht als solche behandelt.



Abb. 7: Überprüfung und Optimierung der Kostenstruktur (eigene Darstellung)

Krisenprävention und -bewältigung

Es muss das Ziel sein, stabile, werthaltige und für beide Seiten Nutzen bietende Kundenstrukturen und -beziehungen aufzubauen, die eine nachhaltige Finanzierung der gewünschten Unternehmensentwicklung sichern.

Am Ende geht es darum, das gesamte Geschäftsmodell neu wertschaffend aufzustellen und sich zu fragen, wofür Kunden bereit sind, ausreichend Geld zu bezahlen:

- Für welche Leistungen, über welche Kanäle, aufgrund welcher Kunden Services und Beziehungen?

Und damit einhergehend:

- Welche Schlüssel-Partner, -Prozesse, -Aktivitäten und -Ressourcen werden dazu benötigt?

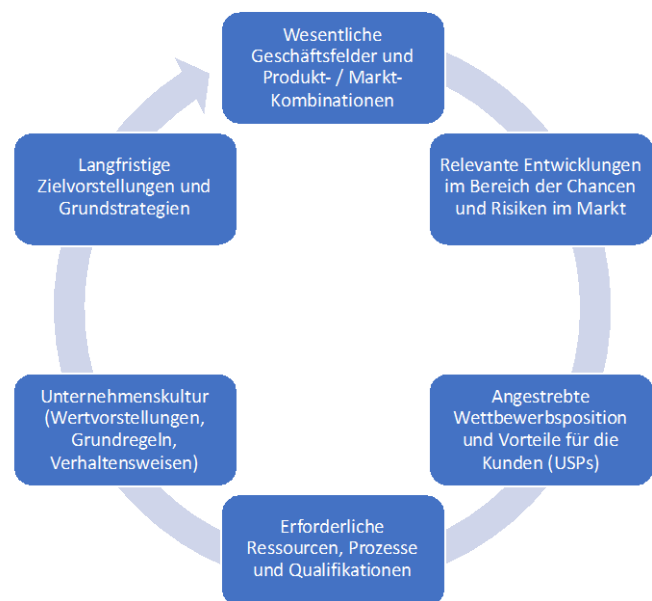


Abb. 8: Eckdaten des Geschäftsmodells: Leitbild des sanierten Unternehmens (eigene Darstellung)

8. Entwicklung einer wertschöpfenden Unternehmensstrategie

Basis für all diese Überlegungen ist, welche Strategie (eindeutiger Wettbewerbsvorteil für den Kunden) für den gewählten Bereich die höchsten Erfolgchancen verspricht. Dazu ist es nötig, eine zukunftsfähige Vision (Zielbild der Zukunft) für das Unternehmen, eine Mission (nachhaltiges Nutzenangebot für das Umfeld des Unternehmens) und ein darauf aufbauendes Wertgerüst des Unternehmens zu entwickeln. An diesen Grundsatz Entscheidungen müssen sich alle anderen Überlegungen orientieren.

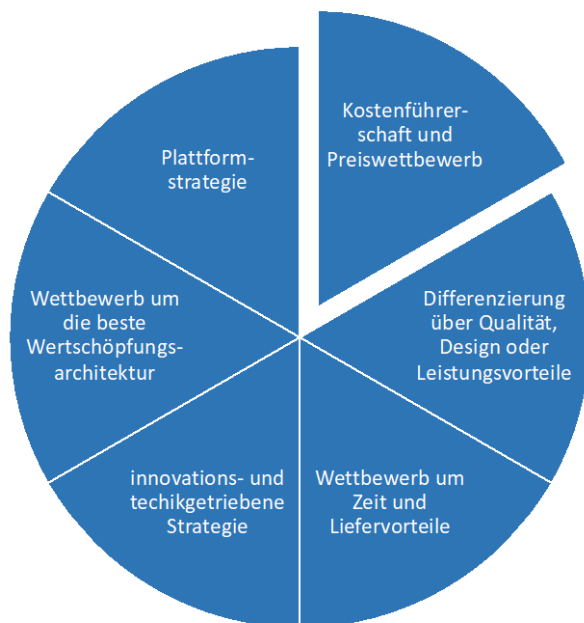


Abb. 9: Welche Wettbewerbsstrategie, welche Positionierung verspricht Erfolg? (eigene Darstellung)

9. Sicherstellung der konsequenten Umsetzung der geplanten Schritte

Getreu dem Sprichwort „Es entsteht nichts Gutes, es sei denn man tut es“ kommt es maßgeblich darauf an, von Anfang an ein Kernteam zu bilden und Verantwortlichkeiten so zu vergeben, dass alle nötigen Sachverhalte berücksichtigt und zielgenaue Maßnahmen entwickelt sowie konsequent umgesetzt werden. Dies ist permanent abzustimmen und zu kontrollieren.

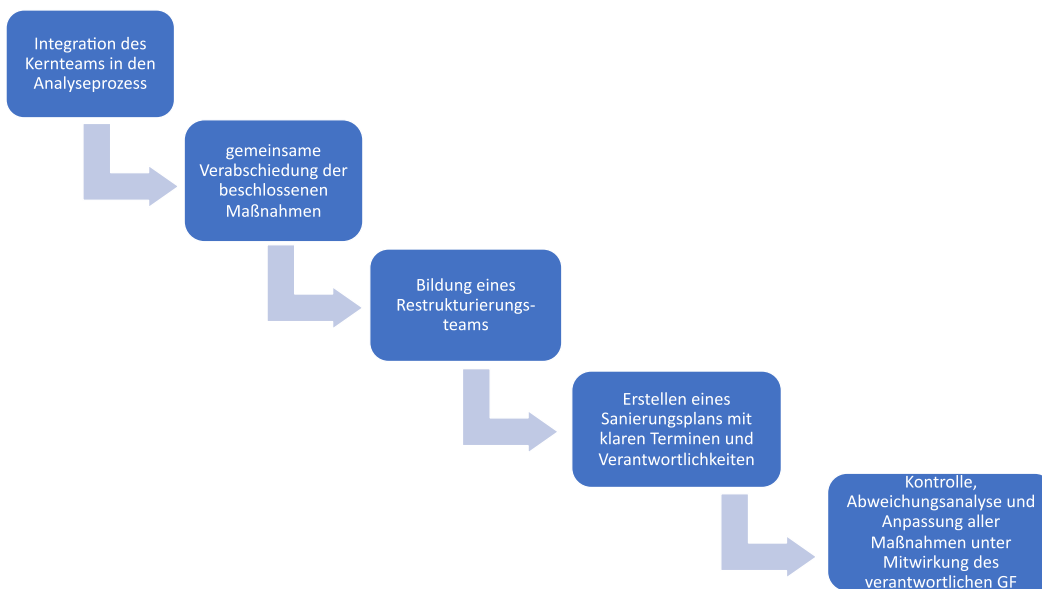


Abb. 10: Sicherstellung und Kontrolle der Sanierungsmaßnahmen (eigene Darstellung)

10. Fazit

Am Ende kommt es immer auf die Menschen und deren Leistungsbereitschaft, Fähigkeit sowie Umsetzungseffizienz an, damit angestrebte Erfolge erreicht werden und die Restrukturierung gelingen kann.

Schaffer & Collegen GmbH | Äußere Sulzbacher Straße 118 | 90491 Nürnberg

Telefon: +49 (0)911 – 588 54 0 | ✉ info@schaffer-collegen.de

Weitere Informationen finden Sie unter <https://schaffer-collegen.de>

Holen Sie sich jetzt Ihr Zeitgeschenk <https://schaffer-collegen.de/post/zeitgeschenk>