

## Sonderbeilage: Eigenkapital

# Früherkennung und Intervention bei Unternehmenskrisen

Mit Fortschreiten der Krisenstadien nimmt die Handlungsfähigkeit ab

**Börsen-Zeitung, 13.11.2021**  
Eine Unternehmenskrise entwickelt sich schleichend, teilweise über mehrere Jahre, bis sich die Verantwortlichen eingestehen müssen, dass sich das Unternehmen in der Ertrags-, wenn nicht gar schon in der Liquiditätskrise befindet. Stakeholder reiben sich dann oftmals verwundert die Augen, wieso die Fehlentwicklung nicht früher erkannt wurde. So stellt sich die Frage, welche Krisenstadien prinzipiell zu unterscheiden sind und welche Symptome und Ausprägungen die einzelnen Phasen haben können.

Hier werden im Allgemeinen die Stakeholder-, Strategie-, Produkt-/Absatz-, Erfolgs- und Liquiditätskrise unterschieden, jeweils mit unterschiedlichen Symptomen und Ausprägungen. Nur ein gut aufgestelltes Unternehmen weist in keinem dieser Stadien Krisensymptome auf. Dabei nehmen Brisanz und die Geschwindigkeit der Krise mit Fortschreiten deutlich zu, und eine Trendumkehr benötigt dann erhöhte finanzielle und resourcentechnische Aufwendungen.

Stakeholder sind unter anderem Geschäftsführung, Gesellschafter, Betriebsräte, Investoren und Kapitalgeber sowie weitere, dem Unternehmen nahestehende Interessengruppen. Die Krise hat ihren Ursprung in Konflikten zwischen diesen Gruppen. Wichtige Entscheidungen zur Unternehmensausrichtung werden nicht getroffen, totgeschwiegen und sind so konfliktbehaftet, dass eine konstruktive Lösung verhindert wird. Weitere Anzeichen können das Fehlen einer etablierten Corporate Governance und Verantwortlichkeiten sein. Zur Lösung kann der Einsatz eines Mediators, der zwischen den Interessengruppen vermittelt, sinnvoll sein. Eine Stakeholderkrise ist immer auch eine Vertrauenskrise in handelnde Personen, die die Handlungsfähigkeit eines Unternehmens nachhaltig lähmt.

In der Strategiekrisis werden die Kernfaktoren für ein erfolgreiches Geschäftsmodell nicht mehr weiterentwickelt. Die Krisenindikatoren können dabei sowohl extern als auch intern beeinflusst sein. Dieses Kri-

senstadium ist anfänglich nur schwer zu identifizieren und verlangt sorgsame interne wie externe Analysen zur Unternehmenspositionierung im Wettbewerbsumfeld. Anzeichen können eine fehlende Geschäftsmodellstrategie oder Produkt- und Service-Entwicklung ohne Ableitung konkreter Kundenbedürfnisse (Inside-out-Sichtweise) sein.

### Verschlafene Trends

Aber auch eine sich abschwächende Innovations-Roadmap und fehlende Innovationskultur im Unternehmen, die mittel- bis langfristig zu sinkenden Umsätzen mit Neuprodukten führen, sind Anzeichen für dieses Krisenstadium. Um die Zusammenhänge und die Werttreiber eines Geschäftsmodells transparent zu machen, können hier Geschäftsmodellanalysen, ein tiefgreifendes Wettbewerbs-Benchmarking sowie Szenario-Analysen zur Marktentwicklung helfen.

Die Produkt- und Absatzkrise ist durch nachhaltigen, konjunkturunabhängigen Nachfragerückgang geprägt. Der Wertanteil der Hauptumsatzträger ist stark rückläufig, und das Nettoumlaufvermögen ist durch den fehlenden Umsatz tendenziell zu hoch. Häufig wurden Trends verschlafen, vermeintliche Innovationen am Markt vorbeientwickelt und nicht an Kundenbedürfnissen ausgerichtet. Damit einher gehen hohe Fehlinvestitionen, die die Substanz des Unternehmens signifikant angreifen. Um diese zu vermeiden, haben sich Instrumente zur Steuerung des Innovationsprozesses (Bedürfnis- und Trendanalysen, Ableitung von Such- und Handlungsfeldern) inklusive Investitionscontrollings in vielen Branchen fest etabliert. Zum Standardrepertoire der Unternehmenssteuerung gehören heute Deckungsbeitragsrechnung und Portfolioanalysen in Kombination mit einem Preis- und Einkaufsreport, sie sind aber in vielen Unternehmen noch nicht ausreichend und durchgängig implementiert.

Typisch für dieses Stadium sind eine anhaltende Verlustsituation, bilanzieller Verzehr des Eigenkapitals und die drohende Gefahr der Über-

schuldung. Dies ist dann tückisch, wenn Führungskräfte die finanzielle Situation verschleiern oder nur partielle Informationen offenlegen. Oftmals ist in der Praxis zu sehen, wie stille Reserven gehoben werden und zu außerordentlichen Ertragseffekten führen oder nicht betriebsnotwendiges Vermögen verkauft wird. Beide Maßnahmen können sinnvoll sein, wenn sie in einen größeren Maßnahmen- und Entwicklungsplan eingeflochten werden. Hierzu gehört absolute Transparenz über die Verlustursachen und die bestehenden Wertvernichter im Produktportfolio, die Überprüfung der Kalkulationsgrundlagen, tiefgehende Prozess- und Strukturanalysen zur Aufdeckung von Ineffizienzen und die Aufstellung eines Gesamtoptimierungs- und Turnaround-Konzeptes. Ohne stringente Ableitungen und Maßnahmen verliert ein Unternehmen in diesem Stadium wertvolle benötigte Zeit und Handlungsspielraum.

### Frisches Geld benötigt

Fällige Verbindlichkeiten können nicht mehr pünktlich bedient werden. Symptome wie stockendes Belegen von Rechnungen, Nichtabführung von Sozialversicherungsbeiträgen und mangelnde Kreditfähigkeit treten auf, jedoch kann die Krise dennoch verdeckt sein, zum Beispiel durch das Aufstauen von Kreditoren. In Einzelfällen verschaffen Gesellschafterdarlehen oder Kredite ohne tiefer gehende Kreditprüfung durch befreundete Unternehmen dem Unternehmen Liquidität. Auch im Bankensektor werden Kredite oftmals ohne Prüfung der Sanierungsfähigkeit mittels Sanierungsgutachten oder ausreichender Fortführungsprognose gewährt.

Die Quintessenz: Mit Fortschreiten der Krisenstadien sinkt die Handlungsfähigkeit. Einzuleitende Maßnahmen nehmen an Schärfe und notwendiger Radikalität zu und sind in den meisten Fällen aufgrund zunehmender Komplexität nicht mehr allein von einem Unternehmen zu stemmen. Externe Hilfe in Form von Ressourcen und/oder Kapital werden notwendig. Eine solche Si-

tuation lässt sich durch vorgängig etablierte, effektive und effiziente Steuerungsmechanismen vermeiden.

Der Gesetzgeber lenkt hier ein und hat das Gesetz zur Fortentwicklung des Sanierungs- und Insolvenzrechts, kurz SanInsFoG, sowie das darin enthaltene Gesetz über den Stabilisierungs- und Restrukturierungsrahmen für Unternehmen, kurz StaRUG, geschaffen: Es verpflichtet Unternehmen und Ge-

schäftsleiter, Systeme zur Krisenfrüherkennung bei Kapitalgesellschaften (GmbH, Aktiengesellschaft) zu implementieren (siehe § 1 StaRUG). Um bestandsgefährdende Risiken frühzeitig zu identifizieren und Gegenmaßnahmen einzuleiten, sollte eine rollierende, 24-monatige Vorausschau etabliert werden.

Ein Geschäftsführer muss dabei in der Lage sein, die wirtschaftliche und finanzielle Lage des Unterneh-

mens zu jeder Zeit überblicken und beobachten zu können. Die Voraussetzung dafür und zur Schaffung von Transparenz, Nachvollziehbarkeit von Entscheidungen und einer sauberen Dokumentation sind ein durchgängiges Berichtswesen sowie ein etabliertes Controlling.

.....  
Jan-Erik Gürtner, Geschäftsführer  
und Partner der Unternehmensberatung Helbling Business Advisors