

Haftung in der Krise

In Krisenzeiten unterschätzen Geschäftsführer / Inhaber häufig die persönliche Haftung. Die Beauftragung eines Experten, der die Krise einschätzen und die Chance von möglichen Abwehrmaßnahmen bewerten kann, ist zwar richtig, entbindet jedoch nicht von der Verantwortung (Insolvenzantrag).

Sanierungskonzeption

Kreditinstitute sind rechtlich (KWG § 18 i. V. m. MaRisk: BTO 1.2.5.2) dazu verpflichtet, sich bei Begleitung von Unternehmen in Sanierungssituationen ein Sanierungskonzept vorlegen zu lassen. Bei der Erstellung eines Sanierungskonzeptes wird in der Praxis der Prüfungsstandard IDW S6 als Rahmen und Inhalt des Konzeptes mit folgenden Kernbestandteilen gewählt:



Folgende Vorgehensweise hat sich im Mittelstand bewährt:

1. Sicherstellung der Zahlungsfähigkeit

Erstellung eines Liquiditätsstatus, Einrichtung einer rollierenden Finanzplanung auf Wochenbasis, ggfs. Entwicklung von Ad-hoc Maßnahmen und Unterstützung im aktiven Liquiditätsmanagement (Working Capital, Kreditoren-/ Debitorenmanagement etc.)

2. Konzeptionserstellung

Krisenanalyse (Ursachen und aktuelle Krisenphase), Entwicklung eines neuen Unternehmensleitbildes, Identifikation notwendiger Maßnahmen zur nachhaltigen „Gesundung“, Aussagen zur Fortführungs- und Sanierungsfähigkeit

3. Umsetzungscontrolling der Sanierungsmaßnahmen

Parallel erfolgt während des Sanierungszeitraums eine transparente Kommunikation an die beteiligten Stakeholder. Dies ist für das Unternehmen selbst von großem Nutzen.

Mittelstandserprobte Leistungen von GRC in Krisensituationen

- Kaufmännisches Interimsmanagement
- Businessplanerstellung Restrukturierungskonzept Sanierungskonzeption (IDW S6)
- Strategieworkshops Wöchentlich
- rollierende Finanzplanung
- Turnaround-Kommunikation
- Kaufmännische Steuerung, Controlling und begleitende Umsetzung
- Einrichtung und Fortschreibung eines internen und externen Berichtswesens
- Kostenrechnung
- Organisations- und Personalentwicklung
- Managementcoaching

Aufgrund der besseren Lesbarkeit wird im Text das generische Maskulinum verwendet. Gemeint sind jedoch immer alle Geschlechter.



**Wir leben
Mittelstand.**

Fokusthema

„Der Weg aus der Krise“

Erfolgreiche Sanierung im
Mittelstand



Ihre Ansprechpartner:

Roland J. Gördes
goerdes@grc-ub.de
0511/ 54 44 56-0

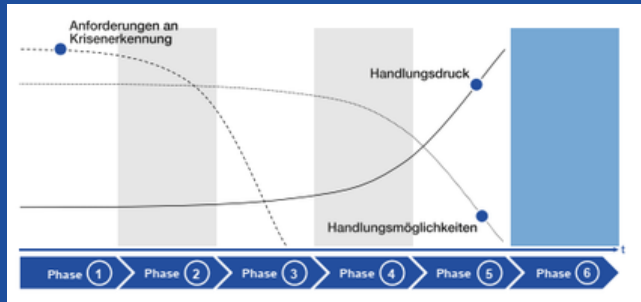
Jörg Müller
mueller@grc-con.de
0511/ 54 44 56-0
www.grc-ub.de

Unsere Standorte:

HANNOVER
Adenauerallee 20
30175 Hannover

BERLIN
Brandenburgische Str. 39
10707 Berlin
Tel. 030/301059-50

Im Allgemeinen bezeichnet die Krise, abgeleitet aus dem altgriechischen Wort „krisis“ „Entscheidung bzw. entscheidende Wendung“, eine schwierige Sachlage oder Zeit, die den Höhe- und möglichen Wendepunkt einer gefährlichen Situation darstellt. Eine Unternehmenskrise lässt sich somit als Notsituation bezeichnen, in der die Existenz eines Unternehmens bedroht ist. Die Unternehmenskrise lässt sich i. d. R. in einen idealtypischen Verlauf einordnen.



Krisensymptome und Krisenursachen

Anhand von identifizierten Symptomen und Ursachen lässt sich eine vorliegende Unternehmenskrise in den Krisenverlauf bzw. direkt in eine Krisenphase einordnen. Nachfolgende Symptome (exemplarisch) können das Vorliegen einer Krise charakterisieren:

Phase 1: Stakeholderkrise

- Fehlende Kommunikation
- Unzureichende Mitarbeitermotivation
- Ungeregelte Nachfolge

Phase 2: Strategiekrise

- Intransparente Markt- und Wettbewerbssituation
- Verlust von Leistungsträgern
- Fehlende Marktausrichtung

Phase 3: Produkt- und Absatzkrise

- Nachfragerückgang bei Kernleistungen
- Aktiver Preiskampf (Margenrückgang)
- Rückläufige Kapazitätsauslastung

Phase 4: Erfolgskrise

- Negative Ergebnisse
- Eigenkapitalverzehr
- Veränderung der Bilanzierung

Phase 5: Liquiditätskrise

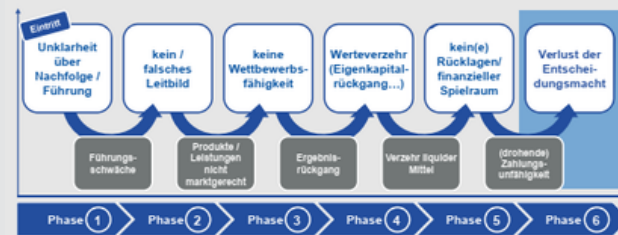
- Unzureichende liquide Mittel
- Aufbau Überfälligkeiten
- Negativer Cash Flow

Phase 6: Insolvenz

- (drohende) Zahlungsunfähigkeit (InsO §17f.)
- Überschuldung (InsO §19)

Der idealtypische Verlauf unterstellt, dass ein Unternehmen die Krisenphasen, beginnend mit der Stakeholderkrise, durchläuft.

Nachfolgende Ursache-Wirkungskette spiegelt den idealtypischen Verlauf wider:



Der sofortige Kriseneintritt in eine fortgeschrittene Krisenphase – in der Regel ausgelöst durch externe Effekte – ist ebenso praxisrelevant. Beispielsweise kann ein „gesundes Unternehmen“ durch den Verlust eines Großkunden sofort in die Produkt- und Absatzkrise eintreten.

Krisenbeteiligte - Anspruchsgruppen

Krisensituationen haben nicht nur Auswirkungen auf das Unternehmen, sondern auch auf dessen Stakeholder (Anspruchsgruppen). Die Anzahl der beteiligten Stakeholder sowie deren Relevanz für das Unternehmen wird häufig unterschätzt. Die Stakeholder lassen sich im Wesentlichen wie folgt identifizieren



Die Art der Leistungsbeziehungen und Interessenslagen zwischen dem Unternehmen und seinen Stakeholdern unterscheidet sich sehr stark. Trotz dieser Unterschiede ist ein Zusammenwirken aller Krisenbeteiligten gerade in Krisensituationen unerlässlich. Beispielsweise erwarten die Finanzierungspartner auch beim Vorliegen einer Krise die Leistungen des Kapitaldienstes von dem betroffenen Unternehmen. Im Gegenzug erwartet das Unternehmen die Bereitstellung und/oder Aufrechterhaltung von Liquidität (Kontokorrentlinie, Darlehen etc.). Entsprechende Erwartungshaltungen lassen sich auch auf die übrigen Stakeholder übertragen. Aus diesem Grund ist auch bzw. gerade in Krisensituationen lediglich ein konstruktives Zusammenwirken aller Beteiligten zielführend.

Krisenmanagement

Zur Bewältigung von Unternehmenskrisen stehen dem Unternehmen, je nach Fortschritt des Krisenstadiums, nachfolgende Arten des Krisenmanagements zur Verfügung.

Restrukturierung / Turnaround Management (Phasen 1-4)

Sanierung (Phasen 4-5)

... als die **strukturelle Anpassung** an spürbar veränderte Anforderungen ggü. dem Unternehmen. Das Unternehmen verfügt in dieser Betrachtung über ausreichend **finanzielle Substanz**, um diese Veränderung zu bewältigen

Sanierung (Phase 4-5)

... die Summe aller Maßnahmen zur **Wiederherstellung der nachhaltigen Ertragskraft und Wettbewerbsfähigkeit** eines Unternehmens. I.d.R. sind **externe, finanzielle Beiträge notwendig**, da bereits maßgeblich Substanz und finanzielle Mittel aufgezehrt wurden