

Frühzeitige Krisenerkennung und Sanierungsmanagement

Handlungsempfehlungen und Berufschancen für Bilanzbuchhalter und Controller

Hans-Jürgen Hillmer



Dipl.-Kfm. Dr. Hans-Jürgen Hillmer, freiberuflich tätiger Wirtschaftsjournalist und Inhaber des BuS-Netzwerks für Betriebswirtschaftliche und Steuerliche Fachinformationen (Internet: www.bus-hillmer.de).

Am 20.4.2018 wurde anlässlich des BVBC-Bundeskongresses in Leipzig Prof. Dr. Henning Werner als Mitherausgeber des Buches „Modernes Sanierungsmanagement“, 5. Auflage 2017, mit dem Ehrenpreis 2018 der BVBC-Stiftung ausgezeichnet (siehe dazu unter <http://bvbc-stiftung.de/ehrenpreis-der-stiftung>). Denn in dieser Funktion ist der Geehrte federführend für Themen zuständig, die den Bereichen Bilanzierung und Controlling nahestehen, insbesondere auch die kennzahlenbasierte Früherkennung von Unternehmenskrisen. [1]

einflussen wird. [2] Insofern ist fast von einem **Zwang zur Zusatzqualifizierung** zu sprechen, wenn jetzige Routinetätigkeiten von Entwicklungen wie Robotics (Automatisierung) in der Finanzberichterstattung erfasst werden. Ebenda besteht in der vom ausgezeichneten Preisträger vertretenen Fachrichtung eine attraktive Möglichkeit für Bilanzbuchhalter und Controller, sich als Experten für Krisenfrüherkennung und Sanierungsmanagement zu profilieren, bis hin zu der Möglichkeit des Interim Managements.

Im Anschluss an die Preisverleihung beschäftigte sich Prof. Dr. Henning Werner in seinem Festvortrag mit Handlungsalternativen zur Bewältigung von Unternehmenskrisen. Dabei wird in der Sanierungsbranche regelmäßig nach verschiedenen **Krisenstadien** unterschieden, deren Merkmale in der Tabelle (unten) [3] wiedergegeben sind.

In Auswertung einer Roland-Berger-Studie auf der Grundlage von 800 Restrukturierungsfällen lässt sich insbesondere festhalten: Die Erkennbarkeit der Krise weist je nach Stadium deutliche Unterschiede auf, was das frühzeitige Aufsetzen von Maßnahmen erschwert (z.B. Straffung des Umlaufvermögens, Verringerung der Kapitalbindung in den Fertigungseinrichtungen). Zentrale Ergebnisse der Studie zeigen, dass die üblicherweise eingesetzten **betriebswirtschaftlichen Kennzahlen** mit einem großen **Zeitverzug** reagieren. Und wenn die Zahlen auf eine Unternehmenskri-



Die Jury unter dem Vorsitz des Verfassers hat diese Auszeichnung vor dem Hintergrund verliehen, dass die **Digitalisierung** die vom BVBC vertretenen Bilanzbuchhalter und Controller massiv be-

Sechs unterschiedliche Krisenstadien nach IDW S 6

Stakeholder-Krise	Strategiekrise	Produkt- und Absatzkrise	Erfolgskrise	Liquiditätskrise	Insolvenzreife
<p><i>Typische Merkmale:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Divergierende Interessenlagen im Gesellschafterkreis • Blockade wesentlicher Entscheidungen • Billigende Inkaufnahme negativer Entwicklungen 	<p><i>Typische Merkmale:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Fehleinschätzung bezüglich technologischer Entwicklungen • Unklare Marktpositionierung • Produkte im Reifestadium 	<p><i>Typische Merkmale:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Rückläufige Nachfrage / Umsätze • Sinkende Margen • Steigende Bestände & Kapitalbindung • Unterauslastung • Ergebnisrückgang 	<p><i>Typische Merkmale:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Verlustsituation • Aufzehrung des Eigenkapitals • Unternehmen reagiert mit „cost-cutting“ • Kreditwürdigkeit leidet 	<p><i>Typische Merkmale:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Unzureichender operativer Cashflow • Überfällige Lieferantenverbindlichkeiten • Versorgungsengpässe • Kreditlinien sind ausgeschöpft 	<p><i>Typische Merkmale:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Zahlungsunfähigkeit • Drohende Zahlungsunfähigkeit • Überschuldung

se hindeuten, sind die Krisenursachen häufig bereits voll zur Wirkung gekommen (und können kurzfristig nicht behoben werden). Folglich ist ein vorausschauendes Risikomanagement dringend erforderlich.

Nach *Werner* sind folgende **Empfehlungen** ratsam, um eine **Stakeholder-Krise** (hier insbesondere in Bezug auf Kapitalgeber) **frühzeitig zu erkennen**:

- Rollenverständnis klären (Mitarbeit im Unternehmen, passive Rolle, Einbindung Familienmitglieder);
- Klärung mit Blick auf eine mögliche Nachfolge (Altgesellschafter/Nachfolger);
- Klärung der Zielvorstellungen bezogen auf die Unternehmensentwicklung;
- Definition von Regelungen für den Konfliktfall.

Ziel sollte die Formulierung einer **Gesellschafterstrategie** bzw. Gesellschaftercharta sein. Eingesetzt werden kann z.B. eine **Deckungsbeitragsanalyse** nach Produktgruppen (gegebenenfalls nach der 80/20-Regel) unter Betrachtung der Deckungsbeitragsentwicklung über die letzten drei Jahre, um auf dieser Basis die Ableitung von Maßnahmen (z.B. Straffung der Sortimentsbreite und -tiefe) vornehmen zu können.

Vom Preisträger hervorgehobene **Erfolgsfaktoren der Krisenfrüherkennung** sind:

- Krisenfrüherkennung muss schon an den frühen Krisenstadien ansetzen;
- hohes Problembewusstsein auf Ebene der Gesellschafter/Unternehmensleitung;
- regelmäßiger Review-Prozess (Prüfprozess) hinsichtlich Gesellschafterinteressen, strategischer Positionierung und operativer Performance (Leistungsfähigkeit);
- Finanzbuchhaltung/Controlling müssen Transparenz gewährleisten;
- vertrauensvolle und offene Kommunikationskultur als zentrale Voraussetzung.

Als zusammenfassende Erkenntnis ist den weiteren Ausführungen des Preisträgers zu entnehmen, dass Krisen selten „über Nacht“ kommen, aber **Systeme zur Krisenfrüherkennung** in der Praxis offenbar **unzureichend** ausgeprägt sind. Bilanzbuchhalter und Controller verfügen über Kompetenzen, um insoweit bestehende Defizite zu beheben.

Die außergerichtliche Sanierung sollte immer Priorität haben und auf der Grundlage eines Sanierungskonzepts erfolgen, welches die höchstrichterlichen Anforderungen erfüllt. Hierbei ist die **Erstellung eines Sanierungskonzepts** auf der Basis des IDW S 6 (IDW-Standard zu „Anforderungen an Sanierungskonzepte“) nicht zwin-

gend, schafft aber bei ordnungsgemäßer Anwendung Sicherheit, dass alle Anforderungen der Rechtsprechung abgedeckt sind. Ist die vorinsolvenzliche Sanierung nicht allein zielführend, bietet das Insolvenzrecht Sanierungserleichterungen, die die finanzwirtschaftliche und operative Sanierung unterstützen. So könne das Insolvenzplanverfahren die Möglichkeit zum Erhalt des Rechtsträgers aufbieten und sei damit aus Gesellschaftersicht attraktiv. Die Eigenverwaltung ermögliche dem Schuldner die Kontrolle über das Verfahren. Auch hier gelte der Grundsatz: Je früher Maßnahmen (z.B. Schließung oder Reduktion unrentabler Unternehmensbereiche) eingeleitet werden, desto besser sind die Erfolgsaussichten.

Unterschiedliche Merkmale der außergerichtlichen versus gerichtlichen Sanierung [4]

Außergerichtlich	Insolvenz(plan)verfahren
<ul style="list-style-type: none"> • Frühes Krisenstadium, keine Insolvenzzreife • Vertrauen in handelnde Personen erforderlich • Keine Publizitätspflicht („geräuscharm“) • Rechtsträger bleibt erhalten, Gesellschafter kann Anteile behalten • Zustimmung aller betroffenen Gläubiger erforderlich (Gefahr von „Akkordstören“) • Ziel: Wiederherstellung der Wettbewerbs- & Renditefähigkeit 	<ul style="list-style-type: none"> • Insolvenzzreife liegt vor oder droht • Bei Vertrauenskrise auch ohne Mitwirkung Alt-Geschäftsführer möglich • In der Regel „öffentlich“, Imageschaden • Liquidation des Rechtsträgers (Regelverfahren) oder Erhalt des Rechtsträgers (Planverfahren) • Zustimmung einzelner Gläubiger kann ersetzt werden (Obstruktionsverbot) • Liquiditätseffekt durch Insolvenzgeld • Erleichterte Umsetzung von Sanierungsmaßnahmen (Sonderkündigungsrechte) Ziel: bestmögliche Quote für Gläubiger

Anmerkungen

- [1] Der Preisträger ist Dekan der Fakultät für Wirtschaft an der SRH Hochschule Heidelberg und leitet dort das Institut für Unternehmenssanierung und -entwicklung (IFUS, siehe unter <http://www.ifus-institut.de/startseite.html>). Weiterbildungsangebote am IFUS-Institut sind u.a. der Zertifikatslehrgang „Restrukturierungs- & Sanierungsberater“ und der Lehrgang „Sanierung mittels Insolvenz“.
- [2] Vgl. dazu zuletzt *Hillmer* BC 2018, 209 f., Heft 5, m.w.N.
- [3] Quelle: Vortragsunterlagen des Preisträgers *Prof. Werner*.
- [4] Quelle: Vortragsunterlagen des Preisträgers *Prof. Werner*.