

Unternehmenskrisen frühzeitig erkennen – Sanierung gemeinsam umsetzen

Die Finanzmarktkrise schlägt 2009 immer stärker auf die Realwirtschaft durch. Creditreform rechnet für das Gesamtjahr 2009 mit einem Anstieg der Insolvenzen um etwa 20 Prozent von 29 000 auf bis zu 35 000. Gerade konjunkturell abhängige Branchen wie Automotive und Stahl sind von der globalen Krise stark betroffen. Viele Unternehmen rutschen von der Strategie- direkt in die Liquiditätskrise. In dieser Situation stellt sich aus Sicht der begleitenden Banken regelmäßig die Frage, ob mit weiterem Geld geholfen werden kann.

Dabei haben die frühe Krisenkommunikation durch den Unternehmer, die konsequente Sanierungseinleitung durch die Banken, die detaillierte Erstellung eines Sanierungskonzepts durch den Restrukturierungsberater und die konsequente Umsetzung der im Sanierungskonzept fixierten leistungswirtschaftlichen Maßnahmen durch den Restrukturierungsmanager beziehungsweise Interims-Manager eine große Bedeutung für den späteren Erfolg des Gesundungsprozesses.

Drei kritische Situationen

Dieser Artikel schließt an einen Beitrag aus dem Jahr 2007 an¹⁾ und soll die aktuellen Erfordernisse der Krisenbewältigung durch die Zusammenarbeit von Krisenunternehmer, Sanierungsbetreuer in der Bank, Unternehmensberater und Interims-Manager in der Finanzmarktkrise beleuchten. Denn in der bestehenden Wirtschaftskrise befinden sich die Akteure unter besonderem Entscheidungsdruck. Die Kreditbetreuer und Sanierer in den Banken sehen sich häufig mit drei kritischen Situationen konfrontiert:

Große Unternehmen verstärkt betroffen: Die globale Rezession stellt auch

große Firmen vor erhebliche Probleme. Dies ist eine neue Situation. Ursächlich sind die umfassenden Kapazitäten der Betriebe, die in der schwachen Konjunkturlage zu großen Teilen nicht ausgelastet sind, und der hohe Verschuldungsgrad mit einem belastenden Kapitaldienst. Diese Negativentwicklung kann sich verstärken, wenn kriselnde Großunternehmen eine Sogwirkung auf kleinere abhängige Firmen entfalten. So bestehen in der Kunden- und Lieferantenkette meist umfangreiche Ver-

zahnungen der Prozesse und Produkte. Dies erfordert eine ständige Überprüfung der Wertschöpfungskette auf weitere Krisenkandidaten.

Schnelles Durchlaufen aller drei Krisenphasen: Auch bei einem bislang erfolgreichen Geschäftsmodell kann sich die strategische Ausgangsposition aufgrund der aktuellen Wirtschaftskrise plötzlich stark negativ verändern. Es entsteht eine rapide Abfolge von der Strategie- in die Ergebniskrise und über einen schnellen Cash Burn aus der Ergebnis- in die Liquiditätskrise. Eine Produktion auf Halde und die verschlechterte Zahlungsstruktur von Forderungen belasten die Liquiditätslage zusätzlich. In dieser Situation droht ständig die Zahlungsunfähigkeit.

Erschwerter Planungsprozess für Unternehmen: Firmen in der Krise beklagen zunehmend erhöhte Unsicherheiten in der Vorausschau, aufgrund der aktuellen wirtschaftlichen Lage. Wenn wichtige Planungsunterlagen, unter anderem zur Ertrags- und Liquiditätsentwicklung, nicht vorliegen, besteht erhöhte Unsicherheit über den künftigen Mittelbedarf.

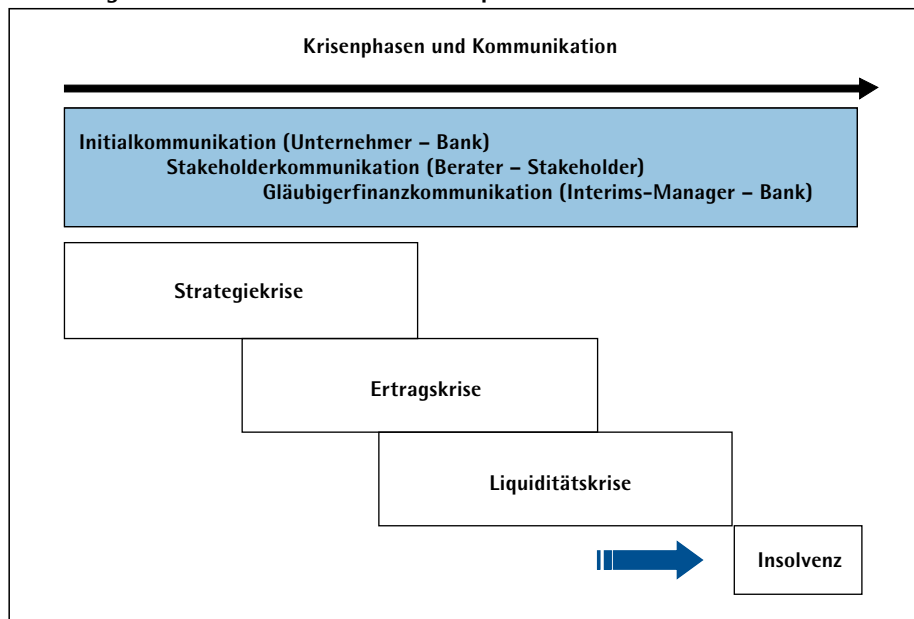
Rechtzeitiges Anstoßen des Sanierungsprozesses

Die frühe Krisenerkennung und ein rechtzeitiges Anstoßen des Sanierungsprozesses ist eine der Hauptaufgaben der Banken bei der Begleitung schwacher Firmenengagements. In der Situation einer wirtschaftlichen Fehlentwicklung sind die Mitarbeiter der Banken jedoch auf die Aktivität des Unternehmers angewiesen. Optimal ist es, wenn in dieser Phase die Initialkommunikation von der Geschäftsleitung der Krisenfirma ausgeht. Wenn die Unternehmensführung in der Schieflage frühzeitig die Berater der Hausbank anspricht und

Angelika Ifftner, Abteilungsleiterin Restrukturierung, WGZ BANK AG, Düsseldorf, Konrad Fröhlich, Managing Partner, Struktur Management Partner, Köln, Bernhard Maatz, geschäftsführender Gesellschafter, REM PLUS GmbH, Stuttgart, Prof. Dr. Wolfgang Portisch, Leiter Abteilung Bank- und Finanzmanagement, Fachhochschule Oldenburg/Ostfriesland/Wilhelmshaven, Emden

Dass die Finanzmarktkrise latent vorhandene Unternehmenskrisen verstärken kann, haben im Großen die Fälle Opel und Arcandor gerade gezeigt. Aber sind das nicht nur öffentlich inszenierte Beispiele für reichlich spät eingeleitete Maßnahmen zur Krisenbewältigung? An vielen tausend weniger sichtbaren Fällen, so meinen die Autoren, wird sich in den kommenden Monaten zeigen, ob Schieflagen frühzeitig erkannt wurden und wirksame Gegenmaßnahmen eingeleitet werden können. Als sinnvolle Messlatte zur Gewährleistung einer Qualitätsnorm für Sanierungskonzepte verweisen sie auf den Entwurf des einschlägigen Standards des Instituts der Wirtschaftsprüfer. Den Einsatz eines neutralen Restrukturierungsmanagers halten sie für förderlich. Und den Erfolg der notwendigen Anpassungsmaßnahmen sehen sie umso besser gewährleistet, je professioneller die Kommunikation funktioniert. (Red.)

Abbildung 1: Kommunikation in den Krisenphasen



offen ist für deren Hilfen, dann ist ein wesentlicher Schritt auf dem Weg zur Krisenbewältigung getan. Dazu wirkt eine nachhaltige Hausbankbeziehung unterstützend.

Dabei ist von Seiten der Hausbank ein offenes Kommunikationsumfeld zu schaffen. So sollte es für den Geschäftsführer möglich sein, mit dem Firmenkundenbetreuer negative Entwicklungen, auch ohne Vorbehalte und mögliche geschäftliche Konsequenzen, zu besprechen. Gleichmaßen können die Vertriebsmitarbeiter der Banken in der aktuellen Konjunkturphase häufiger ein Strategiegespräch durchführen, um potenzielle Risikolagen frühzeitig zu erkennen. In der wirtschaftlichen Schwäche eines Unternehmens kommt es ganz besonders auf einen umfassenden Kommunikationsprozess an (Abbildung 1).

Zur materiellen Behebung der wirtschaftlichen Schieflage ist das Unternehmen auf die Mithilfe der Banken, der Berater und unter Umständen eines Restrukturierungsmanagers angewiesen. Je nach Krisenlage ist entweder zunächst ein Quickcheck zur Liquiditätslage oder direkt eine umfassende Beratung mit der Erstellung eines Sanierungskonzepts notwendig. Dabei stellt der Einsatz eines geeigneten Unternehmensberaters einen Kernfaktor für die Gestaltung des erfolgreichen Gesundungsprozesses dar. Die Bank kann bei der Auswahl aufgrund ihrer Erfahrungen Unter-

stützung leisten. Aufgabe des Beraters ist die Erarbeitung eines qualitativ hochwertigen Sanierungskonzepts, das eine realistische Einschätzung der Sanierungschancen der Krisenfirma ermöglicht.

Standardisiertes Gutachten der Berater zur Qualitätssicherung

Zur Gewährleistung einer Qualitätsnorm für Sanierungskonzepte ist die Einhaltung von Standards wichtig. Hier kann der Entwurf des IDW Standard ES 6 (IDW ES 6) eine neue Messlatte zur inhaltlichen Gestaltung von Sanierungsgutachten setzen. Daher ist IDW ES 6 im Hinblick auf seine Struktur und Inhalte als Grundlage einer umfassenden Sanierungsfähigkeitsprüfung zu untersuchen.

Der Standard IDW ES 6 löst den vorherigen Standard IDW FAR 1/1991 ab und empfiehlt ein Vorgehen der Sanierungsprüfung in Abhängigkeit vom Krisenstadium.²⁾ Es werden Empfehlungen für die Vereinbarung der Auftragsinhalte und auch die abschließende Sanierungsfähigkeitsausgabe gegeben. Die Anforderungen an die Sanierungsprüfung und Berichterstattung beruhen auf einer Analyse vollständiger, aktueller und wesentlicher Informationen.

Auch relevante Stakeholder und die verschiedenen Krisenstadien werden in die Untersuchungen mit einbezogen. Hervorgehoben wird die leistungswirtschaftliche

Lage mit der Erarbeitung eines zukunftsfähigen Geschäftsmodells. Ziel ist die Herstellung der Wettbewerbsfähigkeit. Der Standard IDW ES 6 richtet sich in erster Linie an Wirtschaftsprüfer, kann jedoch auch durch Unternehmensberater als Beleg einer Qualitätsnorm angewendet werden.

Insgesamt handelt es sich bei dem Standard ES 6 des IDW um eine umfassende Darstellung und Abbildung wichtiger Sanierungshandlungen. Diese Vorgabe erklärt, welche Grundsätze bei der Erstellung eines Gutachtens einzuhalten und welche Inhalte zu erarbeiten sind. Dabei wird in zwei Stufen vorgegangen. Auf der ersten Stufe erfolgt die Prüfung der Fortführung auf Grundlage der Zahlungsfähigkeit und Kapitalisierung für das laufende und folgende Jahr. Wird diese bejaht, ist auf der zweiten Stufe die Wiederherstellung der Wettbewerbsfähigkeit auf Basis einer stadiengerechten Bewältigung der Unternehmenskrise zu gestalten.

Einschränkungen in der Anwendbarkeit des IDW ES 6 ergeben sich durch die Komplexität und den Umfang unter Umständen bei der Sanierung kleiner und mittlerer Unternehmen. Diese sind gegebenenfalls nicht in der Lage, die Kosten für ein derart umfassendes Gutachten zu tragen. Einschränkend ist zudem anzumerken, dass unter Umständen nur bestimmte Teile des Gutachtens im Einzelfall relevant sind. Einen anderen Ansatz verfolgen daher die Grundsätze ordnungsgemäßer Sanierungskonzepte (GoS), die sich flexibel auf die Sanierung von Unternehmen verschiedener Größenordnungen und Problemstellungen anpassen lassen.³⁾

Intensive Erläuterung des Sanierungskonzeptes

Zudem wird in dem Regelwerk des ES 6 nicht detailliert auf die Umsetzungsschritte der Sanierungsmaßnahmen eingegangen. Dabei kommt der Beschreibung des Sanierungsprojekts mit Meilensteinen, Verantwortlichkeiten und zeitlicher Abarbeitung eine große Bedeutung für den Turnaround zu. So zeigt eine empirische Untersuchung aus 2008, dass gerade die Umsetzung der Sanierungsmaßnahmen ein kritischer Erfolgsfaktor für den Sanierungsprozess darstellt.⁴⁾

Das Gutachten entfaltet auch eine Kommunikationswirkung. So bietet es die Basis

für die Entscheidung der Stakeholder, sich für das Krisenunternehmen weiter zu engagieren. Das Sanierungskonzept ist daher vom Unternehmensberater den wichtigen Akteuren intensiv zu erläutern. Auch die notwendigen Sanierungsbeiträge sind den Finanzierern aus dem Konzept heraus zu begründen. Dies ist bei der Installierung eines Bankenpools von Bedeutung. Dabei ist auf eine angemessene Lastenverteilung bei allen Stakeholdern zu achten.

In der aktuellen Krisenlage sind besonders die Großabnehmer anzusprechen. Diese können mit der Unterstützung ihres langjährigen Lieferanten ein positives Zeichen setzen. Zu empfehlen ist es, die Stakeholder-Kommunikation in dieser Sanierungsphase vom Berater durchführen zu lassen. Er wird von den internen und externen Gruppen als neutral empfunden und ist in der Lage, einen angemessenen Interessenausgleich herbeizuführen.

Insgesamt ist es wichtig, dass der eingesetzte Berater die Sanierungsumsetzung begleitet und die Realisierung seiner empfohlenen leistungswirtschaftlichen Maßnahmen durch die Unternehmensleitung oder einen beauftragten Restrukturierungsmanager verfolgt (Abbildung 2).

Umsetzungsmanagement durch Berater oder Restrukturierungsmanager

Das bestehende Management ist mit der Umsetzung des Sanierungskonzeptes in der Regel überfordert, weil die Aufgabe komplex ist und neben dem Tagesgeschäft erledigt werden muss. Restrukturierungsmanagement erfordert ein besonderes Methodenwissen, vor allem Sensitivität in der internen und externen Kommunikation. Zudem ist eine ausgeprägte mentale Stärke bei der Realisierung der leistungswirtschaftlichen Sanierungsmaßnahmen notwendig.

Für die Sanierungsumsetzung existieren verschiedene Optionen. So kann der Berater neben der Konzepterstellung auch mit der Verwirklichung der leistungswirtschaftlichen Sanierungsschritte betraut werden. Er leistet dann als Begleiter der bestehenden Geschäftsführung besondere Hilfestellung bei der Umsetzung der Meilensteine im Sanierungsprojekt. Da er das Konzept selbst erstellt hat und die Entscheidungsträger im Unternehmen bereits kennt, benötigt er keine Einarbeitungszeit

und kann den Gesundungsprozess ohne Verzögerungen vorantreiben. Das bestehende Management kann sich dagegen weiterhin auf das operative Geschäft konzentrieren. Meist ist dieser Lösungsansatz jedoch nur zeitlich begrenzt anwendbar, da der Berater in weitere Projekte involviert ist.

Vorteilhaft kann daher der Einsatz eines Restrukturierungsmanagers sein, der als Chief Restructuring Officer (CRO) das bestehende Management unterstützt oder es ersetzt und sich auf die Umsetzung der Sanierungsmaßnahmen konzentriert. Es ist frühzeitig auf eine abgestimmte Arbeitsteilung mit dem Unternehmensberater zu achten, damit der Kostenapparat nicht unnötigerweise aufgebläht wird. Der CRO übernimmt als Interims-Manager für einen bestimmten Zeitraum die Aufgabe der Restrukturierung der Krisenfirma mit Geschäftsführungskompetenzen.

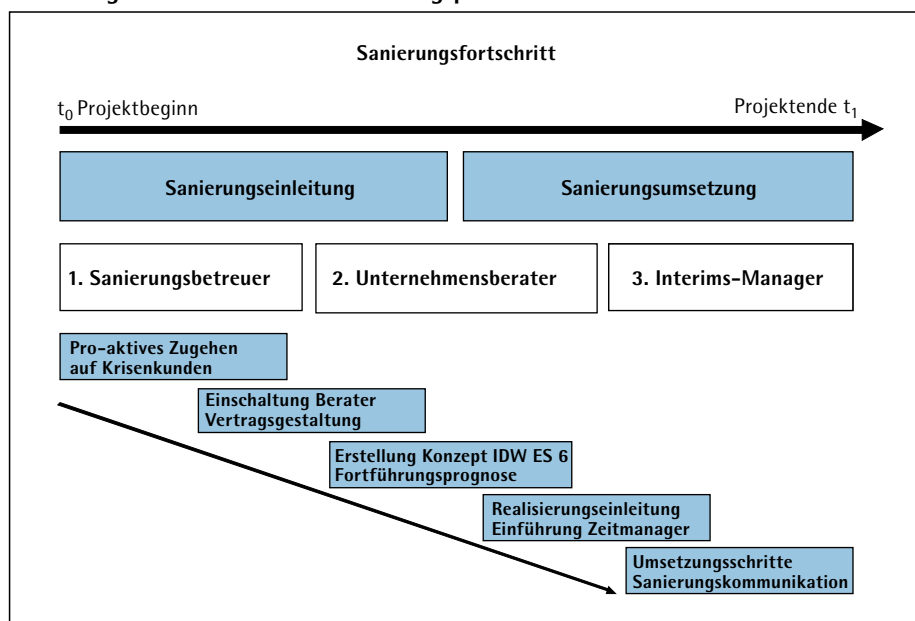
Führungskräfte mobilisieren

Die Aufgabe hat Projektcharakter, indem eine klare Zielvorgabe und enge zeitliche Rahmenbedingungen der Sanierung vorgegeben werden. Die Vergütung für Interims-Manager wird in der Regel in Tagessätzen geleistet, aber auch eine erfolgsabhängige Bezahlung lässt sich vereinbaren. Gegebenenfalls kann der Zeitmanager auch über ein monatliches Fixum verpflichtet werden.

Wichtig ist, dass der Interims-Manager bestimmte Qualifikationen aufweist, ganz besonders Führungspraxis in Krisensituationen, Branchenkenntnisse, analytische Potenziale und betriebswirtschaftliche Methodenkompetenz. Auch der Kommunikationsfähigkeit kommt eine große Bedeutung zu, wenn Stakeholder verunsichert und beunruhigt sind. Optimal ist es, wenn der Interims-Manager in die Erstellung des Sanierungsgutachtens einbezogen wurde. Dann hat er sich bereits in die Gegebenheiten des Betriebs und die Zahlenwerke eingearbeitet. Meist wird er jedoch erst in einer späteren Phase der Sanierung positioniert, wenn die finanzwirtschaftlichen und die leistungswirtschaftlichen Maßnahmen in Geschäftsführungsfunktion umgesetzt sind.

Um den Erfolg des Sanierungskonzeptes zu ermöglichen, sollte der Restrukturierungsmanager Führungskräfte aus der zweiten Reihe mobilisieren und mit anspruchsvollen Einzelprojekten beauftragen. Die Installation von Lenkungsausschüssen unter Mitarbeit des Mittleren Managements ist dazu ein geeignetes Mittel. So kennen die leitenden Mitarbeiter die Unternehmenskultur, aber auch Schwachpunkte in den Strukturen und Abläufen. Durch die Formulierung anspruchsvoller Aufgaben und deren Verfolgung qualifiziert der CRO seine engsten Mitarbeiter. Seine Vorbildfunktion strahlt auf die Organisation aus und verändert die Unternehmenskultur.

Abbildung 2: Kernakteure im Sanierungsprozess



Die Expertentätigkeit des Interims-Managers kann im Verlauf der Sanierung sukzessiv auf die zweite Managementebene verlagert werden. Die Aufgaben des Interims-Managers verlagern sich mit zunehmendem Verlauf der Sanierung immer weiter weg von den operativen Tätigkeiten hin zu überwachenden Aufgaben. Dies beinhaltet die Leitung von Lenkungsausschusssitzungen, Fortschrittskontrollen und die Überwachung der Zahlenwerke, um den Sanierungserfolg langfristig zu sichern.

Zeitnahe Kommunikation

Kerneinsatzgebiet eines Interims-Managers ist die leistungswirtschaftliche Sanierung. Die Aufgaben sind vielfältig und reichen vom Umbau der Organisationsstrukturen über eine Optimierung der Unternehmensprozesse bis hin zur Installation eines ausagefähigen Berichtswesens.

Interims-Manager können unpopuläre Maßnahmen wie einen umfassenden Personalumbau leichter als die Manager durchführen, die im Unternehmen verankert sind und verbleiben. Ein Geschäftsführer auf Zeit wird auf gewachsene Strukturen keine Rücksicht nehmen. Für ihn zählt der Erfolg einer Neuausrichtung. Die Umsetzungsphase ist zu begleiten durch die Installation eines speziellen Sanierungscontrollings. Dieses ist auf die speziellen Erfordernisse des Unternehmens und auch die Bedürfnisse der Stakeholder abzustimmen. So sind Planungs-Tools zu entwickeln mit einem Fokus auf Ertragszahlen und Liquiditätsdaten.⁶⁾

Denn besonders der Finanzkommunikation an die Banken beziehungsweise an den Bankenpool kommt in der Umsetzungsphase eine hohe Bedeutung zu. Die Erfolge und auch Misserfolge sind unverzüglich und stetig zu berichten. So werden in einer Sanierung oftmals keine Punktlandungen bei den Soll- und Istzahlen erreicht. Es ergeben sich auch negative Abweichungen und die erwarteten Plandaten müssen dann nach unten korrigiert werden.

Werden diese Tatbestände den Gläubigern nicht sofort berichtet, kann sich dies kontraproduktiv für den Turnaround-Erfolg auswirken. Dann sind die Gläubiger bei zusätzlichem Mittelbedarf, aufgrund des beeinträchtigten Vertrauens, gegebenenfalls

nicht mehr bereit, weitere Schritte zur Sicherung der Liquidität mitzugehen.

Dieses Problem kann durch Installation eines neutralen Restrukturierungsmanagers mit externen Kommunikationsbefugnissen vermieden werden. Um seine Reputation im Hinblick auf neue Engagements zu erhalten, wird er mit den Banken offen kommunizieren und keine Rufschädigung riskieren. Ist der CRO in der Lage, das Unternehmen durch sein Wirken zu stabilisieren, so sind seine anspruchsvollen Tagessätze gerechtfertigt. Die Auswahl einer geeigneten und passenden Persönlichkeit entscheidet über den Umsetzungserfolg. Umso wichtiger ist der Auswahlprozess, den ein spezialisierter Dienstleister zielführend begleiten sollte.

Aktuelle Erfordernisse der Sanierungsbearbeitung

Die Finanzmarktkrise hat sich aktuell zu einer realwirtschaftlichen Konjunkturkrise gewandelt. Viele ehemals erfolgreiche Branchen sind von der rückläufigen Wirtschaftsentwicklung betroffen. Dabei trifft es sowohl große wie auch kleine Unternehmen. Alle Krisenphasen werden in einer hohen Geschwindigkeit durchlaufen und schnell drohen Liquiditätsprobleme. Zudem reißen große Firmen kleine Zulieferbetriebe mit in die Gefährdung.

In dieser Situation kommt es auf das geeignete Zusammenspiel wichtiger Akteure zur Krisenbewältigung an. Wie bereits in dem vorangegangenen Artikel aus 2007 in der ZfgK gezeigt, sind wesentliche Gestalter im Krisen- und Sanierungsprozess die Restrukturierungsspezialisten der Banken, die Berater und die Umsetzungsexperten. Diese müssen sich auf eine Verschärfung der Probleme in der derzeitigen Konjunkturlage einstellen, weil die Finanzmarkt-

krise auf die Realwirtschaft immer stärker durchschlägt.

Betonung des Hausbankprinzips

Deshalb sollten die Unternehmensleitungen frühzeitig ein Krisenszenario erstellen. Bei Feststellen einer Gefährdung ist die Hausbank initiativ zu informieren. Das betreffende Bankinstitut muss ein offenes Gesprächsumfeld erzeugen, in dem auch kritische Berichte zugelassen sind. Eine stabile Hausbankbeziehung erleichtert und stabilisiert dieses Vertrauensverhältnis. Die Betonung des Hausbankprinzips ist ein Erfolgsfaktor für schwierige wirtschaftliche Phasen auf Kundenseite. Die Vertreter der Marktseite haben die Fehlentwicklungen unverzüglich an die Spezialabteilung weiterzugeben. Die Marktfolge in der Problemerkreditbetreuung kann dann die erforderlichen Schritte unverzüglich und ohne Verzögerung einleiten.

Die Beauftragung eines geeigneten Unternehmensberaters sorgt mit der Erstellung eines Sanierungskonzepts auch für die Objektivierung der Entscheidung zur weiteren Mittelvergabe. Der Gesundungsprozess ist über die leistungswirtschaftlichen Maßnahmen nach Feststellung der objektiven Sanierungsfähigkeit und der subjektiv wertenden Sanierungswürdigkeit aus Sicht der Bank abschließend durch den Berater oder einen Restrukturierungsmanager umzusetzen. Dieser treibt die Sanierung am besten als Chief Executive Officer (CEO) oder Chief Restructuring Officer (CRO) aus einer Geschäftsleiterposition voran. Über das professionelle Zusammenspiel aller Akteure wird die Sanierung erfolgreich gestaltet, das Unternehmen kann den Wettbewerb wieder aufnehmen und auf gesunder Basis weiter wachsen.

Fußnoten

¹⁾ Vgl. A. Ifftnner, B. Maatz, W. Portisch, Lösung von Unternehmenskrisen im Zusammenspiel von Unternehmer, Berater und Bank, Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, 24/2007, Seiten 1359 bis 1361.

²⁾ Vgl. P. J. Groß, Wesentliche Gesichtspunkte der Erarbeitung von IDW ES 6, Die Wirtschaftsprüfung, 5, 2009, Seiten 229 bis 245.

³⁾ Vgl. J. Portisch, K. Reiner, J. Schuppener, Grundsätze ordnungsgemäßer Sanierungskonzepte (GoS), in: Mindestanforderungen an Sanierungskonzepte (MaS), 2008, Seiten 11 bis 19.

⁴⁾ Vgl. C. Düerkop, A. Ifftnner/W. Portisch, Erfolgsfaktor Sanierungsgutachten – Empirische Untersuchung zur Qualität von Sanierungsgutachten, Bank Praktiker, 11, 2008, Seiten 494 bis 500.

⁵⁾ Vgl. W. Portisch, Interim Manager – Professionelle Umsetzung einer Sanierung, Die Bank, 4, 2007, Seiten 36 bis 39.

Beilagenhinweis

Dieser Ausgabe liegt das Sachverzeichnis des ersten Halbjahres 2009 der ZfgK bei.