

Fokus Volkswirtschaft

Nr. 29, 5. September 2013

Wie Unternehmer Krisen rechtzeitig erkennen, nutzen und überwinden

Autoren:

Dr. Margarita Tchouvakhina, Telefon 069 7431-8953, research@KfW.de

Dr. Philip Stöver, PricewaterhouseCoopers AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Krisenprävention und Krisenmanagement ist in erster Linie Aufgabe des Unternehmers. Je früher die Symptome einer Krise erkannt und erforderliche Maßnahmen eingeleitet werden, desto größer ist die Aussicht auf Erfolg.

Unternehmenskrisen sind alltäglich ...

Praktisch jedes Unternehmen erlebt im Lauf seiner Geschichte mindestens eine Krise. In den vergangenen zehn Jahren hatten 15 bis 23 % aller mittelständischen Unternehmen in Deutschland mindestens zwei Jahre in Folge eine rückläufige Umsatzrenditeentwicklung (Grafik 1). Das sind hochgerechnet 400 bis 600 Tausend Unternehmen jährlich. Rückläufige Umsatzrenditen über einen längeren Zeitraum sind ein Symptom für Fehlentwicklungen, sei es im Geschäftsmodell oder in den innerbetrieblichen Abläufen. Verschlechtert sich die wirtschaftliche Lage insgesamt, steigt die Zahl der Unternehmen mit Umsatzrückgang zusätzlich an. Die Schiefelage verfestigt sich, wenn es nicht gelingt, die Einnahmen durch entsprechende Maßnahmen zu erhöhen oder die Kosten schnell und adäquat anzupassen. Verbunden mit Verlusten und Liquiditätseingpässen kann diese Schieflage das Ende eines Unternehmens, der damit verbundenen Arbeitsplätze und beruflichen Existenzen bedeuten.

... werden jedoch zu spät erkannt

Der Begriff „Krise“ hat seine Wurzel in dem altgriechischen Wort „krinein“ = „Bewertung“ und „Entscheidung“. Werden Krisensymptome nicht rechtzeitig erkannt oder ignoriert, fehlen notwendige

Bewertungen und Entscheidungen für die Lösung der Krise; wertvolle Zeit geht verloren. In vielen Unternehmenskrisen ist dies leider der Fall.

Wie viel Zeit vergeht, bevor kleinste, kleine und mittlere Unternehmen auf eine Krise reagieren, zeigt die aktuelle Evaluierung des KfW-Programms "Turn Around Beratung" durch PwC.¹ Dieses Programm bezuschusst die Inanspruchnahme eines Unternehmensberaters und richtet sich ausdrücklich an Unternehmen in Schwierigkeiten.² Nach den Evaluierungsergebnissen bestanden zu Beginn der Beratung bei jedem vierten Unternehmen die Probleme bereits seit mehr als zwei Jahren. Bei knapp 42 % lagen immerhin ein bis zwei Jahre zwischen dem ersten Auftreten der Probleme und der Entscheidung für eine professionelle Unternehmensberatung. Nicht einmal jedes zehnte Unternehmen hat die Beratung innerhalb eines halben Jahres nach dem Auftreten erster Krisensymptome begonnen (Grafik 2). Auch

andere Untersuchungen zu diesem Thema kommen zu dem Ergebnis, dass die meisten Restrukturierungen im Mittelstand erst unter dem Druck akuter Ergebnis- und Liquiditätsprobleme beginnen.³ Das ist oft zu spät.

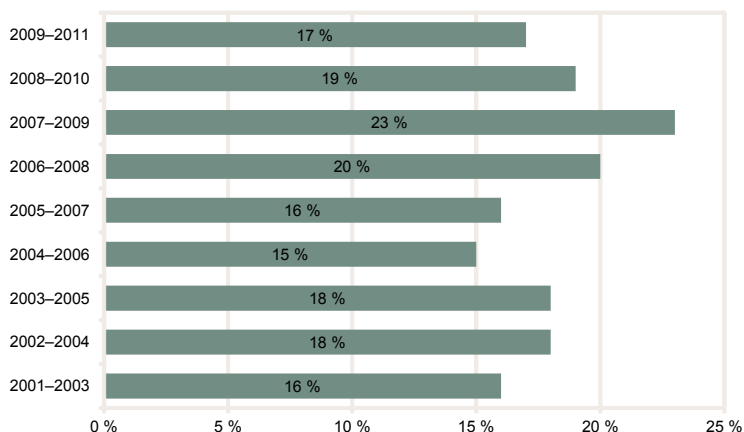
Unwissenheit und Tabuisierung verstärken die Krise

Es gibt vielfältige Gründe, weswegen besonders Kleinst- und Kleinunternehmen zögern, eine externe Unterstützung in Anspruch zu nehmen: von schlichter Unwissenheit über psychologische Hürden wie Angst vor Veränderungen oder mangelnde Einsicht bis hin zu einer Überlastung der Geschäftsführung im alltäglichen „Überlebenskampf“.

Im Rückblick sieht es oft so aus, als wäre ein Unternehmen sehenden Auges in die Krise geschlittert. So einfach ist es jedoch meistens nicht. Häufig wird die Entwicklung des Unternehmens nicht genau genug beobachtet, es fehlen einfache betriebswirtschaftliche Kontrollinstrumente. Oder die beobachteten Entwicklungen werden nicht richtig interpretiert. Viele Unternehmer wissen schlicht nicht, woran sie eine krisenhafte Entwicklung rechtzeitig erkennen.

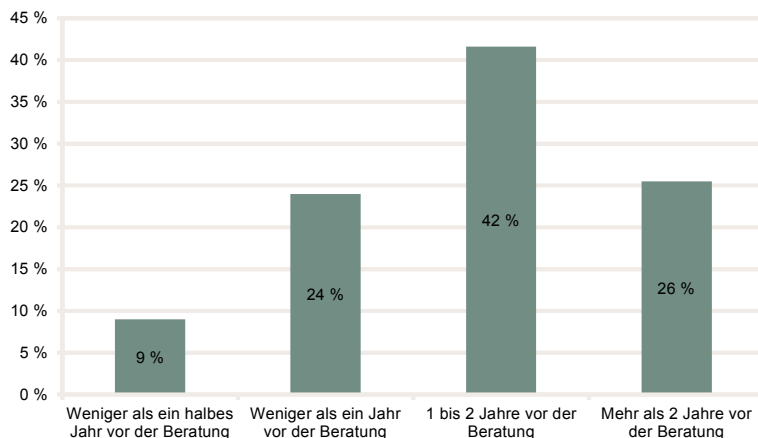
Die Einsicht, dass eine Fehlentwicklung vorliegt, die das Unternehmen sehr wahrscheinlich nicht mehr aus eigener Kraft umkehren kann, wird durch die Ta-

Grafik 1: Anteil der KMU mit zwei Jahre in Folge sinkenden Umsatzrenditen



Quelle: KfW Mittelstandspanel

Grafik 2: Auftritt der Probleme im Unternehmen vor Beratungsbeginn



Quelle: Evaluierung des KfW-Programms "Turn Around Beratung", PwC.

buisierung des Themas Unternehmenskrise zusätzlich erschwert. Das Ergebnis ist eine regelrechte Scheu davor, gegenüber sich selbst und anderen das (drohende) Scheitern einzugestehen. Hinzu kommen gerade bei kleineren Unternehmen Vorbehalte gegenüber einer Unternehmensberatung. Welchen Nutzen sie aus einer solchen Leistung ziehen können – die noch dazu jemand erbringt, der das Unternehmen nicht kennt –, können sich die Geschäftsführer kleiner Unternehmen oft nicht vorstellen. Verstärkt wird dies durch Misstrauen und eine verbreitete Neigung, niemanden "von außen" in die Bücher blicken zu lassen. Diese Gründe wiegen in der Praxis häufig viel schwerer als die Kosten einer solchen Beratung. Die Evaluation der Turn Around Beratung belegt diese Problematik anhand einiger Fallbeispiele.

Krise als produktiven Zustand nutzen

Ist die Unternehmensleitung bereit sich der Krise zu stellen und die Ursachen der Entwicklung und den Handlungsbedarf zu analysieren, ergeben sich daraus neue Chancen und Handlungsperspektiven. Max Frisch sagte dazu, dass "Krise ein produktiver Zustand sein kann. Man muss ihr nur den Beigeschmack der Katastrophe nehmen." Der produktive Umgang mit einer Krise erfordert allerdings eine ehrliche Bestandsaufnahme der Stärken und Schwächen des Unternehmens. Dies gelingt wiederum am ehesten aus einer gewissen Distanz zu den Problemen, die in den unterschiedlichsten Unternehmensbereichen liegen können. Mit oder ohne Beratung: Die systematische, distanzierte Schwachstellen-

analyse ist der erste Schritt in Richtung Krisenbewältigung. Die Zeit dafür sollte man sich unbedingt nehmen. Aus diesem Grund setzt auch die Turn Around Beratung der KfW eine Schwachstellenanalyse voraus.

Auf Grundlage einer solchen Bestandsaufnahme kann der Unternehmer und/oder kompetente Berater bereits mit einem überschaubaren Aufwand einen maßgeblichen Beitrag dazu leisten, das Unternehmen wieder in ruhiges Fahrwasser zu führen. Rund 30 % der Unternehmen, die eine Schwachstellenanalyse durchgeführt hatten, konnten bereits innerhalb der ersten zwei Jahre in die Profitabilität zurückkehren. Dies zeigen die Evaluationsergebnisse des KfW-Beratungsprogramms Runder Tisch.⁴

Dabei kann es gerade für KMU besonders sinnvoll sein, außerhalb des Unter-

nehmens Hilfe zu suchen. Die knappen Personalkapazitäten dieser Unternehmen erlauben es kaum, sich mit dem allgemeinen Zustand des Unternehmens zu beschäftigen. Ein spezieller Engpass ist das fehlende Knowhow im Sanierungsbereich.

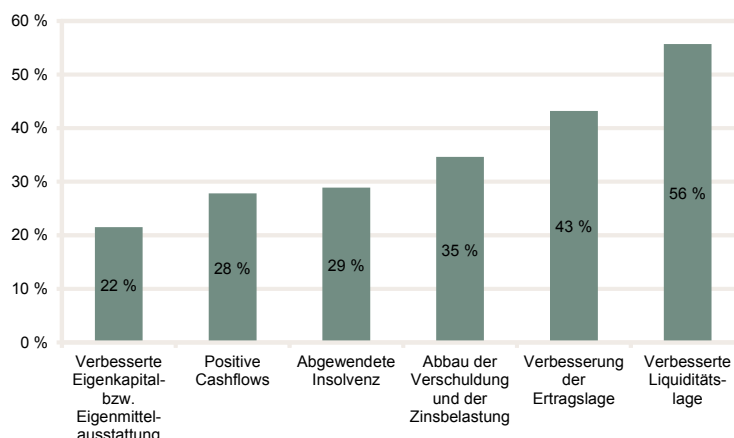
Wieder auf Erfolgskurs mit der Turn Around Beratung

So groß die oben beschriebenen Hemmnisse sind, sich hilfeschend an einen Berater zu wenden, so deutlich urteilen hinterher die Unternehmen über den Nutzen dieses Schrittes: Mehr als die Hälfte der Nutzer der Turn Around Beratung (57 %) ist der Meinung, dass die Beratung im Rückblick schon früher hätte stattfinden sollen. Eine wichtige Rolle spielt hierbei, dass die meisten Berater ihre Kunden von ihrer Kompetenz klar überzeugen konnten. Diese Kompetenz wird von den beratenen Unternehmen auf einer 10er-Skala im Durchschnitt mit 8,3 bewertet.

Diese Einschätzungen schlagen sich auch in den Ergebnissen und Wirkungen der Beratung nieder: So weisen beispielsweise 56 % der Unternehmen nach der Turn Around Beratung eine verbesserte Liquiditätslage auf, 43 % eine bessere Ertragslage. Mehr als neun von zehn Unternehmen (95 %) stellen fest, dass sich ihre Situation nicht weiter verschlechtert und die Krise nicht zum Schlimmsten geführt hat (Grafik 3).

Diese Ergebnisse sollten Unternehmen in einer Krise dazu ermutigen, sich den Problemen zu stellen, solange sie noch

Grafik 3: Auswirkungen der Sanierungsmaßnahmen auf Unternehmen



Quelle: Evaluierung des KfW-Programms "Turn Around Beratung", PwC.

den Spielraum haben, Veränderungen vorzunehmen.⁵

Krisensymptome frühzeitig erkennen und handeln

Wie gut die Chancen für ein Unternehmen stehen, den Turn Around zu schaffen, hängt nicht zuletzt vom Zeitpunkt ab, zu dem die Geschäftsführung auf die Krise reagiert. Dies bedeutet, dass Anzeichen auf eine mögliche Fehlentwicklung genau beobachtet werden sollten. Die Symptome können dabei sehr unterschiedlich sein und es gibt auch kein allgemeingültiges Signal für den Beginn einer Unternehmenskrise. Allerdings ist die Entwicklung einiger betriebswirtschaftlicher Kennzahlen für Unternehmen jeder Größe ein guter Indikator. Wenn

- Umsätze oder Marktanteile abnehmen bzw. die Verschuldung oder Lagerbestände zunehmen,

deutet dies oftmals auf Schwierigkeiten hin. Es muss sich zwar nicht unbedingt gleich um eine ernsthafte Krise handeln. Wenn jedoch Entwicklungen hinzukommen wie

- zunehmende Verluste oder Zinsbelastung bzw. abnehmender Cashflow, droht ein Liquiditätsengpass.

Setzt sich ein solcher Trend über zwei Jahre fort, wird eine ernsthafte Krise immer wahrscheinlicher. Dabei können die genannten Anzeichen in Kombination auftreten oder auch nur vereinzelt. Auf jeden Fall sollte bei einer solchen Entwicklung nicht gezögert werden, nach Ursachen und Auswegen zu suchen.

Ein Fallbeispiel aus der Turn-Around-Praxis

Wie wichtig in einer solchen Situation ein entschlossenes Handeln und Erfahrung im Umgang mit Unternehmenskrisen sind, zeigt der Fall eines Logistikunternehmens, den PwC im Rahmen der Evaluation der Turn Around Beratung exemplarisch untersucht hat. Rückgänge bei Frachtaufträgen infolge der Wirtschaftskrise, steigende Kosten und eine geringe Zahl von Auftraggebern führten zu einer finanziellen Schieflage des Unternehmens. Das Verhältnis zur Hausbank war bereits angespannt, ein Liquiditätsengpass stand unmittelbar bevor.

Eher zufällig wurde der Geschäftsführer auf die Turn Around Beratung der KfW aufmerksam. Nach einem ersten Gespräch mit der Industrie- und Handelskammer, die Regionalpartner der KfW ist, ging alles sehr schnell. Zunächst wurden im Rahmen des KfW-Programms

"Runder Tisch" eine Schwachstellenanalyse erstellt und durch den Berater Sofortmaßnahmen (wie die Umstrukturierung der Kredite) ergriffen, um die Zahlungsunfähigkeit abzuwenden. Daraufhin wurde im Zug der Turn Around Beratung das Unternehmen geordnet und intern wie auch in der Außendarstellung professionalisiert. Als durch die Unterstützung des Beraters ein Großunternehmen der Logistikbranche als neuer Auftraggeber gewonnen werden konnte, war die anfangs unüberwindlich scheinende Krise ausgestanden.

Der Weg aus der Krise ist möglich

Krisenprävention und Krisenmanagement sind zwar in erster Linie Aufgabe des Unternehmers. Kleine und mittlere Unternehmen können aber in einer Notlage auf tatkräftige und in der Praxis bewährte Unterstützung zurückgreifen. Industrie- und Handelskammern sowie Handwerkskammern sind hier wichtige Ansprechpartner. Wenn die Hemmung, sich und anderen gegenüber den Unterstützungsbedarf einzugestehen, überwunden wird, ist damit häufig bereits der erste Schritt zur Wiederherstellung der Wettbewerbsfähigkeit getan. ■

¹ Evaluation des Programms „Turn Around Beratung“. Studie im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie, Juni 2013, Berlin.

² Im Rahmen des TAB-Programms werden Zuschüsse zu Beratungskosten an Freiberufler und Unternehmen vergeben, die sich in einer wirtschaftlich schwierigen Situation befinden, aber über eine positive Fortführungsprognose verfügen. Die Förderung bezieht sich ausschließlich auf die professionelle externe Beratung durch einen bei der KfW registrierten Unternehmensberater zu allen wirtschaftlichen, finanziellen oder organisatorischen Fragen zur Wiedererlangung der Leistungsfähigkeit. Der maximal förderfähige Tagessatz des Beraters ist auf 800 EUR netto festgesetzt. Der Höchstbetrag der förderfähigen Kosten beträgt 8.000 EUR, auf die prozentuale Zuschüsse zum Beraterhonorar gewährt werden. Diese liegen in den alten Bundesländern und Berlin bei 50 % der Beratungskosten und in den neuen Bundesländern, einschließlich der Phasing-Out-Region Lüneburg, maximal bei 75 %. Das Förderprogramm wird aus den Mitteln des Europäischen Sozialfonds (ESF) finanziert.

³ Nach der Studie „Ursachen und Erfolgsfaktoren von Restrukturierungen“ von Roland Berger Strategy Consultants (2002) gilt dies für nicht weniger als 80 % aller mittelständischen Restrukturierungen. Eine aktuelle Studie von Roland Berger bestätigt dieses Ergebnis. Vgl. Roland Berger (2013), Restrukturierungsstudie 2013, Düsseldorf. Siehe auch Lehnert, N. und M. Tchouvakhina: Der "DtA-Runde Tisch" als Instrument des Krisenmanagements. In: Bindewald, A. und J. Struck. „Was erfolgreiche Unternehmen ausmacht“, Physica-Verlag, Heidelberg 2004. Tchouvakhina, M. „Turn-around durch Krisenmanagement? Ergebnisse der Evaluation DtA-Runde Tische.“ In der Reihe „DtA-Studie“, Bonn 2003

⁴ Vgl. Tchouvakhina, M. „Turn-around durch Krisenmanagement? Ergebnisse der Evaluation DtA-Runde Tische.“ In der Reihe „DtA-Studie“, Bonn 2003

⁵ Die Turn Around Beratung der KfW erleichtert kleinen und mittleren Unternehmen diesen Schritt, indem sie das Beraterhonorar zur Hälfte bzw. zu 75 % bezuschusst (für KMU mit Sitz in den neuen Bundesländern).