

## **Stellungnahme**

des **Fachsenats für Betriebswirtschaft und Organisation** des Instituts für Betriebswirtschaft, Steuerrecht und Organisation der **Kammer der Wirtschaftstreuhänder**

## **Leitfaden zum Erkennen von Unternehmenskrisen**

*(beschlossen in der Sitzung des Fachsenats für Betriebswirtschaft und Organisation am 24.03.2010 als Stellungnahme KFS/BW 5)*

<b>Inhaltsverzeichnis</b>	<b>Seite</b>
<b>Präambel</b> .....	<b>2</b>
<b>1. Begriff der Krise</b> .....	<b>2</b>
<b>2. Formen einer Krise</b> .....	<b>2</b>
<b>2.1. Potentielle Krise</b> .....	<b>2</b>
<b>2.2. Latente Krise</b> .....	<b>2</b>
<b>2.3. Akute Krise</b> .....	<b>2</b>
<b>3. Krisensignale</b> .....	<b>3</b>
<b>3.1. Funktion von Krisensignalen</b> .....	<b>3</b>
<b>3.2. Potentielle Krise</b> .....	<b>3</b>
<b>3.3. Latente Krise</b> .....	<b>7</b>
<b>3.4. Akute Krise</b> .....	<b>8</b>
<b>4. Erkennen von Krisensignalen</b> .....	<b>9</b>
<b>5. Maßnahmen zur Krisenbewältigung</b> .....	<b>10</b>

## Präambel

Dieser Leitfaden ist eine Serviceleistung der KWT für ihre Mitglieder und wird zur Weitergabe an deren Mandanten empfohlen. Es handelt sich um eine Aufstellung der Kriterien, die krisenhafte Erscheinungen in Unternehmen indizieren. Der Leitfaden hilft, Unternehmenskrisen frühzeitig zu diagnostizieren. Er ist aber nicht verbindlich und kann eine professionelle und individuelle Beratung nicht ersetzen. Unternehmen, die diesen Leitfaden einsetzen, sollten daher im Bedarfsfall professionelle Berater beiziehen.

### 1. Begriff der Krise

- (1) Eine Krise wird als Phase der Diskontinuität in der Entwicklung eines Unternehmens definiert, die eine **substanzielle Gefährdung des Unternehmensfortbestands** darstellt und durch die Unbestimmtheit ihres Ausgangs charakterisiert ist. Eine solche Gefährdung eines Unternehmens kann aufgrund außerordentlicher, nicht vorhersehbarer Ereignisse plötzlich, d.h. ohne erkennbare Warnsignale eintreten. Typischerweise durchlaufen Unternehmen in der Krise jedoch nacheinander verschiedene Eskalationsstufen. Wenngleich diese Entwicklung nicht immer gleichmäßig erfolgt und sich die einzelnen Phasen einer Krise regelmäßig überschneiden, lassen sich dennoch die folgenden Erscheinungsformen einer Krise grob voneinander abgrenzen.

### 2. Formen einer Krise

#### 2.1. Potentielle Krise

- (2) Strategieschwächen oder Strukturängel stellen die erste Phase einer Unternehmenskrise dar. Es werden die (in der Regel langfristig wirkenden) Erfolgsfaktoren (Erfolgspotentiale) eines Unternehmens gestört, und die weitere Unternehmensentwicklung wird nachhaltig negativ beeinflusst.

#### 2.2. Latente Krise

- (3) Wird auf grundsätzliche Schwächen nicht rechtzeitig und angemessen reagiert, wirkt sich dies früher oder später auf die Ertragslage aus, und es folgt zwangsläufig eine Erfolgskrise. Das Unternehmen erleidet Verluste, die das Eigenkapital aufzehren. Es droht die latente Gefahr zukünftiger Überschuldung.

#### 2.3. Akute Krise

- (4) Ist die Liquidität infolge andauernder Verluste derart geschrumpft, dass eine konkrete Gefahr der Zahlungsunfähigkeit besteht, spricht man von einer Liquiditätskrise. Die Reaktionszeit zur Abwendung einer drohenden Insolvenz ist äußerst knapp – die Krise ist akut.

### 3. Krisensignale

#### 3.1. Funktion von Krisensignalen

- (5) Das rechtzeitige Erkennen von Krisensignalen bietet die Möglichkeit, der Entwicklung von Unternehmenskrisen frühzeitig entgegenzuwirken. Die anschließend für die drei Phasen von Krisensituationen angeführten Indikatoren liefern Hinweise, ob sich eine akute Krise bzw. ein Zusammenbruch des Unternehmens anbahnt. Für die Vollständigkeit der Indikatoren und ihre Aussagefähigkeit im Einzelfall kann keine Gewähr übernommen werden. Im Einzelfall ist für eine sichere Aussage eine Gesamtbetrachtung der wirtschaftlichen Lage des Unternehmens erforderlich, bei der neben den in dieser Ausarbeitung angeführten Indizien die Besonderheiten der Branche, die Unternehmensgröße, die Marktverhältnisse und die Wettbewerbssituation sowie ähnliche Einflussfaktoren berücksichtigt werden müssen.

#### 3.2. Potentielle Krise

- (6) Die folgenden Tabellen nennen je nach Unternehmensbereich Ursachen für eine erhöhte Krisenanfälligkeit, die zur Beurteilung eines Unternehmens und seiner Gefährdung hinterfragt werden sollten:

<b>Unternehmensführung</b>	<b>nicht zutreffend</b>	<b>teils zutreffend</b>	<b>zutreffend</b>
- Kein bzw. unzureichendes Risikomanagement			
- Starres Festhalten an früher erfolgreichen Konzepten			
- Ablehnen von Veränderungen			
- Patriarchalischer Führungsstil			
- Fehlende Nachfolgeregelung			
- Hohe Fluktuation des Managements			
- Mangel an Erfahrung und sonstiger Qualifikation der Führungskräfte			
- Mangelnde Delegation			
- Entscheidungsschwäche, notwendige Entscheidungen werden immer wieder verschoben			
- Nicht klar definierte Verantwortungsbereiche auf Geschäftsführungsebene (keine Geschäftsordnung vorhanden)			
- Überwiegen der Ressortinteressen bei Entscheidungen der Unternehmensführung			
- Zu schnelle Expansion			
- Persönliche Differenzen, Streit/anwaltliche Auseinandersetzungen auf Leitungs- und/oder Gesellschafterebene			
- Fehlende Standort-, Produkt- und Marktevaluierung			
- Fehlen einer langfristigen Unternehmensplanung, keine laufende Aktualisierung der Langzeitplanung durch detaillierte Jahrespläne			

- Keine Überprüfung der Realisierung der definierten Jahresziele (Soll-Ist-Vergleich)			
---	--	--	--

<b>Organisation</b>	<b>nicht zutreffend</b>	<b>teils zutreffend</b>	<b>zutreffend</b>
- Intransparente Struktur und Hierarchie (z.B. kein Organigramm)			
- Unklare Abgrenzung der Zuständigkeiten (z.B. fehlende Stellenbeschreibungen)			
- Abweichungen zwischen formaler und tatsächlich gelebter Struktur			
- Defizite der Informationssysteme und Kommunikationsmöglichkeiten (ausfallsanfällige IT-Systeme, fehlende Dokumentation)			
- Mangelhafte Kontrolle und Koordination			
- Nicht angemessenes internes Kontroll-/Frühwarnsystem/keine interne Revision			
- Defizite in der internen und/oder externen Unternehmenskommunikation			
- Fehlende organisatorische Anpassung an die aktuelle Entwicklung			
- Unklare, kosten- und zeitaufwendige Abläufe			
- Steuerliche und konstitutive Rechtsformnachteile			
- Unzureichende Projektplanung und mangelhaftes Projektmanagement			

<b>Personal</b>	<b>nicht zutreffend</b>	<b>teils zutreffend</b>	<b>zutreffend</b>
- Fehlende Personalplanung und -entwicklung			
- Mangelnde Motivation der Belegschaft, schlechtes Betriebsklima			
- Fachlich und führungsmäßig unzureichend qualifizierte Mitarbeiter			
- Abhängigkeit des Unternehmens von einzelnen Mitarbeitern (Spezialisten)			
- Konflikte mit Arbeitnehmern, Streik, Aussperrung, Sabotage			
- Unangemessene Vergütung			
- Scheu vor Belegschaftsabbau			
- Abbau unbequemer Mitarbeiter			
- Keine/nicht strukturierte Mitarbeiter-Fortbildung			
- Unsachgemäße Arbeitsbedingungen, mangelnde Arbeitssicherheit			
- Nicht dem jeweiligen Standard entsprechende Personalbetreuung und Sozialleistungen			
- Überwechseln von Spitzenkräften zur Konkurrenz			

- Einflussnahme Dritter auf die Mitarbeiterauswahl bzw. Stellenbesetzung			
- Branchenuntypisch hohe Fluktuation			
- Überalterung des Personals			
- Hohe Krankenstände			
- Fehlende Dienstverträge			

<b>Forschung und Entwicklung (F+E)</b>	<b>nicht zutreffend</b>	<b>teils zutreffend</b>	<b>zutreffend</b>
- Nicht angemessene/konzeptlose F+E, keine Innovationen			
- Kostenintensive F+E für Produkte, deren Erfolgsaussichten sehr unsicher sind			
- Fehlender Informationsaustausch zwischen F+E und den Funktionsbereichen Produktion und Vertrieb/Marketing			
- Fehlende Definition/Erfassung von F+E-Aufwendungen			
- Keine langfristige Planung von F+E-Aktivitäten			
- Fehlende Inanspruchnahme von möglichen F+E-Förderungen			

<b>Beschaffung und Logistik</b>	<b>nicht zutreffend</b>	<b>teils zutreffend</b>	<b>zutreffend</b>
- Unzureichende Anpassung der Logistik an die Unternehmensabläufe, ineffiziente Materialflüsse/Lagerwirtschaft			
- Schwächen in der Einkaufspolitik und in den Lieferantenbeziehungen			
- Abhängigkeit von bestimmten Lieferanten und Rohstoffquellen			
- Politische und Währungsrisiken bei Rohstoffimporten			
- Schwankungen der Preise für Rohstoffe, Zulieferteile oder Transporte			
- Keine Zuverlässigkeitsprüfung der Lieferanten			
- Ausdehnung des Lieferantenkreises und Zunahme der Liefermängel			
- Unverhältnismäßig hohe Kapazitäten des eigenen Fuhrparks			

<b>Produktion und Produkte</b>	<b>nicht zutreffend</b>	<b>teils zutreffend</b>	<b>zutreffend</b>
- Fehlende Abstimmung zwischen Produktion und Vertrieb			
- Zu geringe/große Diversifikation der Produktpalette			
- Keine angemessene Qualitätssicherung			

- Einsatz von veralteten/noch unerprobten Produktionstechniken			
- Unwirtschaftliche Eigenfertigung statt Fremdbezugs			
- Leerkapazitäten			
- Steigende Umrüstkosten			
- Fertigungsengpässe			
- Komplexe Produktionsprozesse			
- Ausfallsensible Anlagen			
- Zu erwartende Änderungen der produktions- oder produktrelevanten Gesetzgebung			
- Hohe Substituierbarkeit der Produkte			
- Unzeitgemäße Produkteigenschaften, zu hohe/niedrige Qualität			

<b>Vertrieb und Marketing</b>	<b>nicht zutreffend</b>	<b>teils zutreffend</b>	<b>zutreffend</b>
- Fehlende Marketing-Strategie			
- Abhängigkeit von wenigen Abnehmern			
- Keine/mangelhafte Bonitätsprüfung der Kunden			
- Exportabhängigkeit und Währungsrisiken			
- Unkontrollierte Umsatzerhöhung oder Marktanteilsausweitung			
- Planlose Hoch-/Niedrigpreispolitik			
- Hohe Lagerdauer			
- Lange Zahlungsziele			
- Mangelhafte Planung des kurz-, mittel- und langfristigen Absatzes und von dessen Abstimmung mit der Vertriebspolitik			
- Ineffiziente Vertriebsorganisation			
- Mangelhafte Kundenorientierung und Kundenbetreuung			
- Zunahme von Kundenbeschwerden			
- Nicht nachvollziehbare Markteinschätzung, oberflächliche oder fehlende Marktforschung			
- Niedrige Anteile von Stammkunden am Umsatz, keine langfristigen Lieferverträge			
- Negatives/fehlendes Markenimage			
- Zahlreiche Konkurrenten und/oder marktbeherrschender Konkurrent			
- Hohe Produkthaftpflichtrisiken und unzureichender Versicherungsschutz zur Abdeckung dieser Risiken			

<b>Finanzen und Controlling</b>	<b>nicht zutreffend</b>	<b>teils zutreffend</b>	<b>zutreffend</b>
- Defizite im Informations- und Berichtswesen			
- Unzureichende Planungs- und Kontrollinstrumente			

- Keine bzw. unzureichende Investitionsplanung (-rechnung)			
- Defizite in Kostenrechnung und Kalkulation			
- Fehlende Erfolgsaufschlüsselung (Sparten, Produkte, Kunden, Filialen, Gebiete, Verkäufer, Vertriebswege)			
- Unzulängliche Liquiditätsüberwachung			
- Fehlen konsolidierter Abschlüsse			

### 3.3. Latente Krise

- (7) Das Vorliegen einer Erfolgskrise kann in der Regel anhand folgender Krisensymptome überprüft werden:

<b>Erträge</b>	<b>nicht zutreffend</b>	<b>teils zutreffend</b>	<b>zutreffend</b>
- Nachfragerückgang			
- Preisverfall			
- Verlust von Marktanteilen			
- Verlust von wichtigen (Stamm-)Kunden			
- Sinkende EBIT-Marge			

<b>Aufwände</b>	<b>nicht zutreffend</b>	<b>teils zutreffend</b>	<b>zutreffend</b>
- Gemessen an Branchenkenzahlen abnehmende/schlechte Produktivität, z.B. Pro-Kopf-Umsatz			
- Auslastungsrückgang und hohe Fixkosten			
- Zunehmende Lagerdauer			
- Zunehmende Lieferverzögerungen			
- Zunehmende Fehler- und Ausschussquote			

<b>Finanzierung</b>	<b>nicht zutreffend</b>	<b>teils zutreffend</b>	<b>zutreffend</b>
- Komplexe Finanzierungsstruktur			
- Mangelnde Fristenkongruenz im Bereich der langfristigen Finanzierung			
- Hohe Verschuldung und hohe Zinsenbelastung			
- Steigendes Kreditvolumen ohne adäquate Investitionstätigkeit			
- Häufiger Wechsel der Bankverbindung			
- Neue Kredite nur zu schlechteren Konditionen erhältlich			
- Anfallen von Verzugszinsen und Mahnkosten			
- Fehlendes Ausnutzen von Skonti			
- Risiken aus dem Einsatz von Derivaten			
- Hohe Forderungen und Verbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen			

<b>Bilanzpolitik</b>	<b>nicht zutreffend</b>	<b>teils zutreffend</b>	<b>zutreffend</b>
- Änderung der Bilanzierungs- und/oder Bewertungsmethoden (z.B. Abschreibungen)			
- Reserven (Wertberichtigungen, Rückstellungen, Rücklagen) werden aufgelöst			
- Umgründungen unter Nutzung der Aufwertungsoption des § 202 Abs. 1 UGB			
- Verschiebung des Jahresabschluss-Stichtages			

### 3.4. Akute Krise

- (8) Besteht eine akute Gefährdung der Unternehmensexistenz, kann dies vor allem anhand nachfolgender Anzeichen wahrgenommen werden:

<b>Finanzierung</b>	<b>nicht zutreffend</b>	<b>teils zutreffend</b>	<b>zutreffend</b>
- Kein oder negatives Eigenkapital			
- Fehlende Alternativfinanzierungsmöglichkeiten			
- Forderung nach höherer Besicherung			
- Kürzung des Kreditrahmens			
- Unerwarteter Kreditbedarf			
- Drohende Konventionalstrafen wegen Nichterfüllung von Kreditvereinbarungen			
- Drohende Kündigung/Fälligestellung von Krediten			

<b>Working Capital-Management</b>	<b>nicht zutreffend</b>	<b>teils zutreffend</b>	<b>zutreffend</b>
- Hohe Außenstandsdauer, langsames und ineffektives Mahnwesen und Inkasso			
- Verspätete/ineffiziente Rechnungslegung			
- Verzögerungen eigener Zahlungen			
- Verspätete Zahlungen außerhalb der vereinbarten Konditionen			
- Stundungen/Zahlungsaussetzungen liegen vor/werden verhandelt			
- Das Bankkonto wird häufiger überzogen			
- Häufige Mahnungen, Zahlungen müssen an (fremde) Rechtsanwälte und Inkassobüros geleistet werden			
- Lieferanten arbeiten nur noch gegen Barzahlung			
- Verändertes Bestellverhalten, Wechsel von Großabnahmen auf Kleinmengen			
- Kontopfändungen, Exekutionen, insb. wegen Steuerschulden und Sozialabgaben			

- Durchführung von „sale and lease back“-Geschäften			
- Einsatz des Umlaufvermögens zur Besicherung (Forderungszession, Sicherungsübereignung von Warenlagern)			

#### 4. Erkennen von Krisensignalen

- (9) Die im Abschnitt 3. angeführten, verbal formulierten Indizien ermöglichen allein meist noch keine sichere Prognose über das Vorliegen und die Entwicklung einer Unternehmenskrise. Zur Erlangung eines den tatsächlichen Verhältnissen entsprechenden Bildes der Unternehmenslage sind alle Informationsinstrumente, die der Unternehmensleitung zur Verfügung stehen, heranzuziehen.
- (10) Für das rechtzeitige Erkennen von Erfolgs- und Liquiditätskrisen wesentlich ist vor allem die regelmäßige Analyse quantitativer Daten über die **Ertragslage** im Rahmen von Monats- und/oder Quartalsberichten. In diesen Berichten ist insbesondere die Entwicklung wichtiger Erfolgskennzahlen mit Vergleichswerten aus früheren Perioden und (soweit verfügbar) vergleichbarer anderer Unternehmen sowie mit Planwerten ersichtlich zu machen und kritisch zu kommentieren.
- (11) Wichtige Kennzahlen für die Ertragslage sind:
- Periodenüberschuss bzw. Periodenfehlbetrag (absolut und in Prozenten des Umsatzes)
  - Umsätze, variable Kosten und Deckungsbeiträge für das Gesamtunternehmen und die wichtigsten Geschäftsbereiche, Produktgruppen und Absatzmärkte, jeweils bereinigt um außerordentliche Faktoren
  - Fixkosten und Break-even-Analysen, um zu erkennen, welche Umsätze und Deckungsbeiträge erforderlich sind, um ein ausgeglichenes Ergebnis zu erreichen
  - Wichtige Aufwandsposten (insbesondere Material- und Fremdleistungsaufwand sowie Personalaufwand) in Prozenten des Umsatzes
  - Wesentliche außerordentliche und periodenfremde Erträge und Aufwendungen
  - Rentabilitätskennzahlen (Umsatz-, Gesamtkapital- und Eigenkapitalrentabilität)
  - Informationen über die Entwicklung der Auftragsbestände
- (12) Zur Feststellung der Entwicklung der **Vermögens- und Finanzlage** ist neben der aktuellen Liquiditätslage (statische Liquidität) und der geplanten Entwicklung der Liquidität in einem wenigstens einjährigen Vorschauzeitraum, jeweils in mehreren Liquiditätsgraden, auch die Finanzierungsstruktur des Unternehmens im Rahmen der regelmäßigen Berichte laufend zu beobachten. Dafür kommen monatliche bzw. vierteljährliche Bilanzen, Geldflussrechnungen und Eigenkapitalspiegel sowie insbesondere folgende Kennzahlen in Betracht:

- Anteil der Eigenmittel, der betriebsbedingten Verbindlichkeiten (einschließlich Rückstellungen) und der langfristigen und kurzfristigen Finanzschulden an der Netto-Bilanzsumme
  - Entwicklung des Saldos aus Umlaufvermögen und betriebsbedingten Verbindlichkeiten (Working Capital)
  - Deckung des Anlagevermögens durch Eigenmittel und durch langfristige Finanzschulden
  - Geldfluss aus der laufenden Geschäftstätigkeit in Prozenten des Umsatzes
  - Schuldentilgungsdauer in Jahren, getrennt nach Finanzschulden und betriebsbedingten Verbindlichkeiten
  - Umschlagsdauer der Vorräte und der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen (allenfalls getrennt nach verschiedenen Hauptgruppen dieser Vermögensgegenstände) sowie der Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen
- (13) Hinzu kommen etwaige vertraglich vereinbarte Kennzahlen im Rahmen sog. Covenants, deren Nichterfüllung wesentliche, nachteilige Auswirkungen auf die Unternehmenslage verursachen könnte.
- (14) Auch nichtfinanzielle Kennzahlen (z.B. über die Fluktuation der Mitarbeiter) können wichtige Hinweise auf die Entwicklung einer Krisensituation liefern.
- (15) Neben den Zahlen des Unternehmens ist bei der Beurteilung von Krisensignalen auch die Branchenentwicklung zu berücksichtigen.

## **5. Maßnahmen zur Krisenbewältigung**

- (16) Es ist nicht möglich, Standardlösungen zur Bewältigung von Krisen zu liefern. Grundvoraussetzung für ein erfolgreiches Krisenmanagement ist jedenfalls eine umfassende Analyse aller wesentlichen Informationen über das Unternehmen und das Erkennen der hauptsächlichen Ursachen für die Entstehung der Krise.
- (17) Die Beseitigung von Symptomen einer potentiellen Krise (Strategieschwächen oder Strukturängel) und von Erfolgsschwächen ist eine Aufgabe der Unternehmensleitung. Sie kann dabei von qualifizierten Beratern unterstützt werden. Erforderlichenfalls muss sie ausgetauscht werden.
- (18) In die Bewältigung einer akuten Krise (Liquiditätsengpässe) müssen in der Regel auch die Kapitalgeber, mitunter auch Kunden, Lieferanten und Mitarbeiter eingebunden werden. Wichtig ist, dass bei allen am krisenbetroffenen Unternehmen interessierten Personen Vertrauen geschaffen wird, dass eine Sanierung des Unternehmens möglich ist.
- (19) Ein empfehlenswerter Leitfaden zur Erstellung von Sanierungskonzepten ist der Standard: Anforderungen an die Erstellung von Sanierungskonzepten, des Instituts der Wirtschaftsprüfer in Deutschland (IDW S 6).