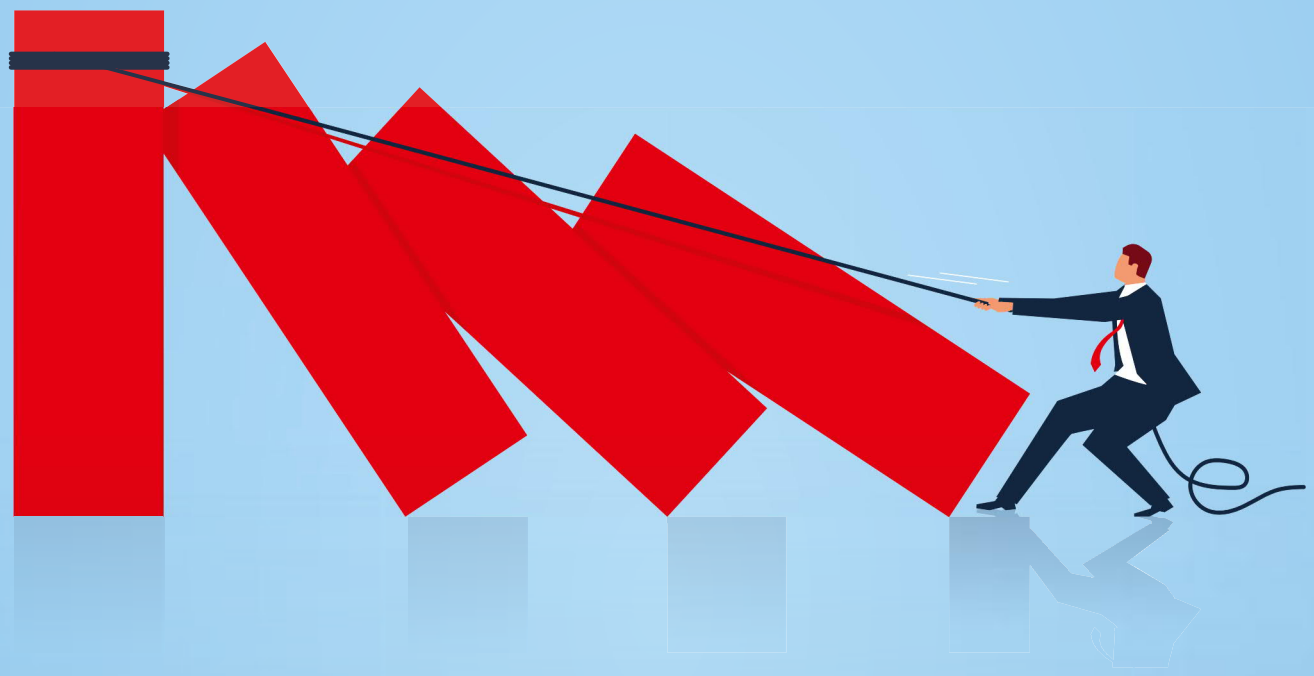


Früherkennung von Krisen

ANALYSE *Unternehmer und Manager können Fehler machen. Unternehmerische Fehler münden aber erst dann in einer Krise, wenn sie nicht frühzeitig erkannt und entsprechend nicht korrigiert werden. Daher ist es wichtig – auch für den Betriebsrat – Krisenstadien und ihre Indikatoren schnell zu analysieren, um dann geeignete Maßnahmen zu treffen.*

VON **ANDREA ROTHKEGEL** UND **ANDREAS SCHUR**

Krisen entwickeln sich im Unternehmen meist unbemerkt über einen längeren Zeitraum; das Unternehmen durchläuft mehrere Stadien. Um Ereignisse im Unternehmen oder seinem Umfeld als mögliche Krisenauslöser zu erkennen und einzuschätzen, sind unterschiedliche Krisenindikatoren den jeweiligen Krisenstadien zugeordnet. Insofern besteht eine große Herausforderung darin, eine mögliche Krise sowie deren Ursachen rechtzeitig zu erkennen und das Krisenstadium zu identifizieren. Erst nach dieser Analyse können die geeigneten Maßnahmen entwickelt werden, die das Unternehmen möglicherweise aus der Krise führen.

Krisenursachen

Ursachen für eine Unternehmenskrise können sowohl äußere (exogene) Faktoren als auch innere (endogene) Faktoren sein. Die Beobachtung und Analyse dieser Faktoren ist daher eine zentrale Aufgabe der Geschäftsleitung. Gemäß § 106 Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) beraten Unternehmer und Wirtschaftsausschuss auf Basis dieser Information, auch zu möglichen Auswirkungen auf die Beschäftigung.

Äußere Krisenursachen

Unternehmen sind unterschiedlich von äußeren Einflüssen betroffen, wie Covid-19 oder der Ukraine Krieg eindrücklich aufzeigen. Je breiter Unternehmen aufgestellt sind und je höher die finanziellen Puffer sind, desto widerstandsfähiger zeigen sie sich in Krisen. Beispiele für äußere Krisenursachen sind

- konjunkturelle Entwicklungen wie allgemeiner Nachfragerückgang, Kursrückgänge an Börsen, Knappheit bei Rohstoffen oder unerwartete Zahlungsausfälle
- strukturelle Entwicklungen wie verstärkter Wettbewerb und Preiskämpfe, neue Produkte oder Dienstleistungen, Veränderung rechtlicher Rahmenbedingungen sowie
- außergewöhnliche Ereignisse wie Katastrophen, Krieg, Terrorismus und Pandemien oder Betriebsunterbrechungen aufgrund von Zerstörung (z. B. Brand, Überschwemmung).

Innere Krisenursachen

Untersuchungen zeigen, dass Unternehmen Krisenursachen vor allem bei externen Faktoren sehen. Internen Ursachen wird weniger Bedeutung beigemessen, obwohl diese genauso relevant sind. Ausgewählte Beispiele für innere Krisenursachen sind

- mangelnde (strategische) Planung, Steuerung und Kontrolle
- ineffiziente Strukturen und Prozesse
- unzureichende Digitalisierung von Geschäftsprozessen
- keine rechtzeitige Anpassung von Produkten und Produktion an eine veränderte Nachfrage
- Fehlinvestitionen, (teure) Akquisitionen
- Datenverluste oder Hackerangriffe und
- mangelnde Compliance.

Interne Krisenursachen liegen aber auch vielfach in der Unternehmenskultur oder im Verhalten der Unternehmensführung; auch hierfür seien einige Beispiele genannt.

▸ Unter den Beschäftigten

- Umgang miteinander (im Team, abteilungsübergreifende Kontakte, Loyalität zum Unternehmen, Mobbing)
- Arbeitsbelastung, Fluktuation, Qualifikationsdefizite, Altersstruktur, Generationenwechsel, Fehlerquote

▸ Auf den Führungsebenen

- Realitätsbezug oder Realitätsverlust
- Entscheidungs- und Leitungsverhalten, Kommunikationsstil
- Unklare Kompetenzen
- Kritik(un)fähigkeit

▸ In der Organisation

- Dauer der Informationswege
- Dauer von Entscheidungen (Anzahl der Stationen, die ein Prozess durchläuft, bürokratisch oder situationsangepasst)
- Ineffiziente Kommunikationswege (z. B. unklare Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner, Delegationsdefizite, undurchsichtige Strukturen)
- Qualität der Unterrichtung: Widersprüche, Ungenauigkeiten

Nicht zuletzt kann auch ein schwaches Finanzierungspotenzial, z. B. zu geringes Eigenkapital oder eingeschränkter Zugang zu Fremdkapital, ein Auslöser für eine Unternehmenskrise sein. Ebenso können hohe Pensionsrückstellungen krisenverschärfend sein oder

DARUM GEHT ES

1. Krisen entwickeln sich im Unternehmen meist unbemerkt über einen längeren Zeitraum.

2. Das Unternehmen durchläuft dabei mehrere Krisenstadien, die es zu identifizieren gilt.

3. Um frühzeitig auf Krisen zu reagieren, sollte sich die Interessenvertretung regelmäßig über den wirtschaftlichen Stand des Unternehmens informieren.

ver.di

Lust auf Veränderung?
Lust auf Weiterentwicklung?

Werde Gewerkschaftssekretär*in!

Wir, die Gewerkschaft ver.di, arbeiten und kämpfen für mehr Gerechtigkeit in Lebens- und Arbeitsbedingungen, für materielle Sicherheit und gesellschaftliche Teilhabe. Dabei unterstützen und begleiten wir betriebliche Interessenvertretungen und ehrenamtliche Gremien.

Du willst Teil des hauptamtlichen Teams werden und daran mitwirken? Dann mach Dein Engagement voll und ganz zum Beruf! Werde Gewerkschaftssekretär*in!

Du bist neugierig geworden? Weitere Informationen zum Traineeprogramm, zum Bewerbungsverfahren und zur Arbeit als Gewerkschaftssekretär*in findest auf

karriere.verdi.de.

Vereinte Dienstleistungs-gewerkschaft

eine Sanierung erschweren. Die qualitativen Aspekte – »schwache Signale« – werden gegenüber quantitativen Aspekten – »Zahlen« – oftmals nicht ausreichend gewürdigt. Da die Zahlen krisenhafte Entwicklungen jedoch erst anzeigen können, wenn sie sich darin niedergeschlagen haben, werden mit der Vernachlässigung qualitativer Aspekte wichtige Krisenanzeichen übersehen.

Risikomanagement in Unternehmen

Die beispielhaft angeführten Krisenindikatoren sind in den Unternehmen weitgehend bekannt. Mit der Verabschiedung des »Gesetzes zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG)« im Jahre 1998 wurden viele Unternehmen verpflichtet, ein funktionsfähiges Frühwarnsystem einzurichten.
Die Grundzüge des Risikomanagementsystems sowie die wesentlichen Risiken und ihre Entwicklung sind im Geschäftsbericht zu beschreiben. Zudem ist die voraussichtliche Entwicklung eines Unternehmens mit den wesentlichen Chancen und Risiken für mindestens ein Jahr darzustellen. Die Risiken sind üblicherweise in folgende Risikokategorien eingeteilt: Umfeld, Branche, Leistungswirtschaft, Finanzwirtschaft und Sonstige.

ABBILDUNG 1

Risikomanagementsystem

- Identifikation
- Analyse unt Bewertung
- Steuerung
- Monitoring
- Reporting

Quelle: EWR

Krisenstadien

Allerdings, das haben die vorstehend dargestellten Punkte deutlich gemacht, schützt die Einrichtung von Frühwarn- und Risikomanagementsystemen nicht vor Krisen. Insbesondere wenn die einzelnen Krisenursachen hinsichtlich ihrer Auswirkungen nicht richtig eingeschätzt werden, kann der Umfang der wirtschaftlichen Probleme die finanziellen Möglichkeiten sowie die Qualifikationen des Managements rasch übersteigen.

- Die einzelnen Krisenstadien unterscheiden sich hinsichtlich
  - des Grads der Existenzbedrohung und somit des Handlungsdrucks und des Zeitrahmens
  - der Indikatoren und Informationsquellen
  - der Mitwirkungsmöglichkeiten und Beteiligungsrechte der Betriebsräte sowie
  - den noch verbleibenden Handlungsspielräumen und den daraus folgend möglichen Maßnahmen in der Sanierung.

Um die Handlungsmöglichkeiten im Rahmen der Sanierung und Beschäftigungssicherung zu klären, müssen Geschäftsleitung und Interessenvertretung wissen, in welcher aktuellen Krisensituation sich das Unternehmen befindet. Nach IDW S6[1] werden die in der Grafik gezeigten sechs Krisenstadien unterschieden, die nachfolgend kurz beschrieben werden.

Die Handlungsmöglichkeiten des Managements, aber auch der Interessenvertretung, werden mit fortschreitender Krise immer geringer, während die Bedrohung und damit der Handlungsdruck zur Überwindung des Krisenstadiums umso größer wird. Stakeholder- und Strategiekrise sind für »Nicht-Beteiligte« schwer zu erkennen. Das Unternehmen ist nicht unmittelbar, sondern erst in Zukunft bedroht. Aufgrund des vermeintlich fehlenden Handlungsdrucks werden selbst die erkannten Krisen oft nicht aktiv oder gar falsch angegangen. Oft neigt das Management in diesen beiden Krisenstadien dazu, eher externe als interne Gründe verantwortlich zu machen. Generell kann ein Unternehmen jedes

GUT ZU WISSEN

Für Konzerne mit Sitz in Deutschland schreibt der Deutsche Rechnungslegungs Standard (DRS) Nr. 20 die Darstellung der Ergebnisse der Risikomanagementaktivitäten vor. Die Verpflichtung ergibt sich aus § 315 Handelsgesetzbuch (HGB).

1 Standard des Instituts der deutschen Wirtschaftsprüfer, hier: Anforderungen an Sanierungskonzepte.

Krisenstadium durch Umsetzung geeigneter Maßnahmen verlassen (Sanierungspfade, auch »turn-around« genannt).

Stakeholderkrise

Erste Anzeichen für eine beginnende Krise können ihre Ursachen im Konfliktpotential der Anspruchsgruppen (Stakeholder) oder im Umfeld des Unternehmens haben. Sie haben zumeist keine direkten Auswirkungen auf Ergebnis und Liquidität.

Strategiekrise

Auch in der Strategiekrise zeigen sich in der Regel noch keine Auswirkungen im Ergebnis oder in der Liquidität. Die Strategiekrise ist dadurch gekennzeichnet, dass das Unternehmen mit seinen Produkten oder Dienstleistungen nicht (mehr) oder nur noch zum Teil zukunftsfähig ist. Bisherige Marktanteile gehen nach und nach verloren, die Wettbewerbsvorteile schwinden und lösen die Krise aus. Anders formuliert: Der Markt braucht dieses Unternehmen in der bisherigen Form nicht mehr.

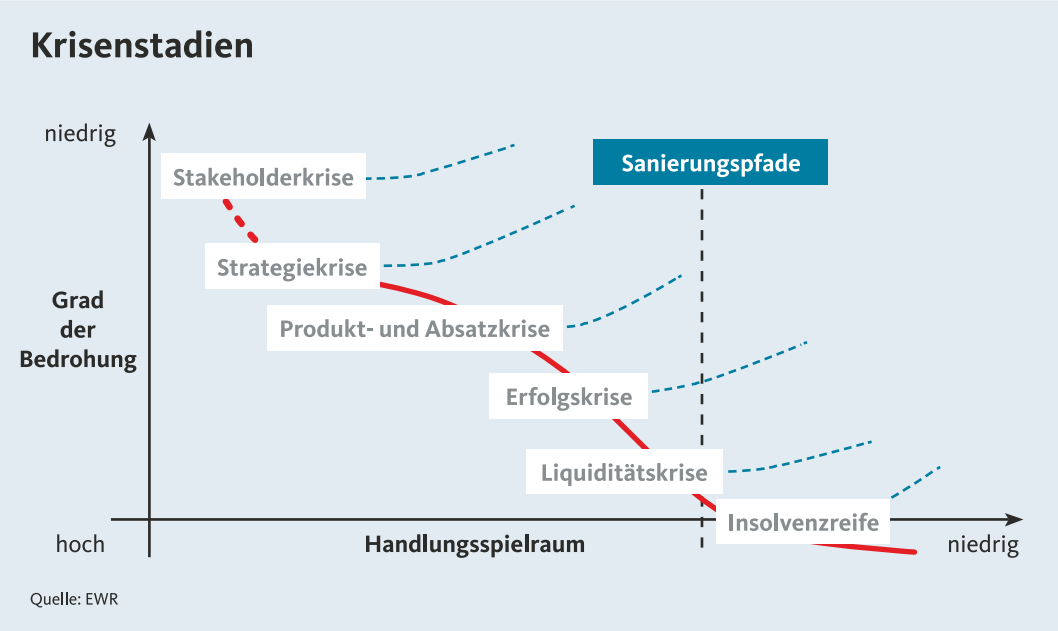
Produkt- und Absatzkrise

Wird die Strategiekrise nicht überwunden, setzt sich die Unternehmenskrise schleichend fort. Der Übergang in eine Produkt- und Absatzkrise ist damit vorgezeichnet. In diesem Stadium stagniert die Nachfrage nach den angebotenen Produkten und Dienstleistungen oder sie entwickelt sich negativ. Gleichermaßen verhalten sich Deckungsbeiträge, welche schrumpfen und weniger zur Fixkostendeckung beitragen. Ergänzend können Schwächen in der Vor- und Nachkalkulation die Entwicklung geeigneter Maßnahmen erschweren. Verfehlte Preispolitik, hohe Bestände und damit verbunden eine steigende Kapitalbindung können den Prozess verstärken und letztlich zu einer Erfolgskrise führen.

Erfolgskrise

In der Erfolgskrise (auch Ergebniskrise genannt) zeigen sich erstmals negative Auswirkungen in Form von sinkenden Ergebnissen, oftmals gepaart mit steigenden Kosten. Ertragskennzahlen sinken, die gesteckten Ergebnisziele werden verfehlt oder es stellen sich Verluste ein. Diese Entwicklung ist den regelmäßigen Informationen zur Ergebnisentwicklung z. B. aus dem Jahresabschluss sowie den Monatsberichten zu entnehmen. Die Wiedergewinnung der Rentabilität ist das betriebswirtschaftliche Ziel bei der Überwindung dieses Krisenstadiums. Das alleinige Drehen an der Kostenschraube (meist Personalab-

ABBILDUNG 2



Quelle: EWR

ON LINE

ARBEITSHILFE

Beispiele für Indikatoren der einzelnen Krisenstadien sind in einer Checkliste aufgeführt. Ihr findet sie online unter **www.bund-verlag.de/aib-2023-2-1**

Kurzarbeit nach Corona

Meyer / Wall
Kurzarbeit und Kurzarbeitergeld
Basiskommentar
2., überarbeitete Auflage
2023. 491 Seiten, kartoniert
€ 49,–
ISBN 978-3-7663-7270-3

bund-shop.de/7270

BUND SHOP
service@bund-shop.de
Info-Telefon: 069/95 20 53-0

bau) führt allerdings nicht zur Überwindung der Ergebniskrise. Es sind zudem kurzfristige Maßnahmen zur Steigerung der Umsatzerlöse anzugehen sowie Anstrengungen zur Überwindung der Produkt- und Absatzkrise oder zur Neupositionierung der künftigen strategischen Ausrichtung zu unternehmen.

Liquiditätskrise

Leitet die Geschäftsleitung keine kurzfristigen ertragsverbessernden sowie keine flankierenden strategischen Maßnahmen ein oder haben eingeleitete Maßnahmen keinen Erfolg, gerät das Unternehmen in die Liquiditätskrise. Sie ist dadurch gekennzeichnet, dass die finanziellen Handlungsspielräume noch enger werden und Zahlungsunfähigkeit und/oder Überschuldung drohen. Gekennzeichnet ist die Liquiditätskrise meist durch eine schwache Eigenkapitaldecke, komplexe Finanzierungsstrukturen und durch einen hohen Verschuldungsgrad. Ebenso ist die Fristenkongruenz[2] der Vermögens- und Kapitalseite der Bilanz nicht mehr optimal. Kann dieses Krisenstadium durch Maßnahmen (wie Verkauf von nicht betriebsnotwendigen Vermögen) oder Zufluss von neuen Finanzmitteln oder der kurzfristigen Optimierung des Working Capital[3] nicht geheilt werden, droht die Insolvenzreife.

Insolvenzreife

In der Insolvenzreife wird zwischen drohender und faktischer Zahlungsunfähigkeit sowie Überschuldung unterschieden. Dabei kann ein Insolvenzverfahren erst dann eingeleitet werden, wenn einer (oder mehrere) dieser genannten Gründe vorliegen. Das heißt aber auch, dass ein bloßes Vorliegen einer der beschriebenen Krisenstadien nicht für einen Insolvenzantrag ausreicht. Nach § 18 Insolvenzordnung (InsO) ist eine drohende Zahlungsunfähigkeit definiert als: »Der Schuldner droht zahlungsunfähig zu werden, wenn er voraussichtlich nicht in der Lage sein wird, die bestehenden Zahlungspflichten im Zeitpunkt der Fälligkeit zu erfüllen. […] Die Liquiditätsentwicklung ist anhand einer Liquiditätsplanung überzeugend darzulegen.« Die faktische Zahlungsunfähigkeit nach § 17 InsO liegt grundsätzlich dann vor, wenn das Schuldnerunternehmen nicht innerhalb von drei Wochen in der Lage ist, seine fälligen Zahlungsverpflichtungen zu erfüllen. Neben der Zahlungsunfähigkeit ist die Überschuldung (§ 19 InsO) ein weiterer, in der Praxis jedoch weniger bedeutsamer Insolvenzgrund. Insolvenzrechtliche Überschuldung liegt vor, wenn das Vermögen die bestehenden Verbindlichkeiten nicht mehr deckt.

Handlungsmöglichkeiten des Betriebsrats und Wirtschaftsausschusses

Um frühzeitig auf eine krisenbehaftete Entwicklung zu reagieren, ist es unbedingt geboten, dass sich die Interessenvertretung regelmäßig über den wirtschaftlichen Stand des Unternehmens informiert. Gleichzeitig ist zu bewerten, ob sich das Unternehmen in einer Krise befindet – und wenn ja, in welchem Stadium. Da eine Sanierung zumeist mit Personalabbau und einem Sozialplan verbunden ist, geht es für die Interessenvertretung in erster Linie darum, möglichst viele Arbeitsplätze zu erhalten. Dies gestaltet sich als umso herausfordernder, je weiter die Krise fortgeschritten ist. Um festzustellen, ob und in welchem Krisenstadium sich ein Unternehmen befindet und welche Handlungsmöglichkeiten Betriebsrat und Wirtschaftsausschuss haben, kann es sinnvoll sein, externe Sachverständige zur Unterstützung hinzuzuziehen. ◁

AUF EINEN BLICK

Literaturtipps

- Leitfaden für den Wirtschaftsausschuss, Hjort, Erhardt, Rothkegel, Schneider, 4. Auflage, Bund-Verlag 2019, S. 107 ff.;
- Das Einmaleins der Betriebswirtschaft, Hrsg. Steiner, Mittländer, Fischer, Band 8, 2. Auflage, Bund-Verlag 2022, S. 22 ff.

Andrea Rothkegel, Beraterin für Interessenvertretungen bei der EWR Consulting GmbH.

Andreas Schur, Berater für Interessenvertretungen bei der EWR Consulting GmbH.

2 Fristenkongruenz: langfristiges Vermögen wird langfristig finanziert.
3 Rothkegel, Schur, AiB 6/2017.

Bilanzen lesen und einschätzen

Laßmann / Mengay / Overbeck / Rupp
Bilanzanalyse leicht gemacht
Für Betriebsrat, Wirtschaftsausschuss, Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat
8., neu bearbeitete und aktualisierte Auflage 2023. 311 S., gebunden mit Online-Zugriff auf alle Musterbögen für die Bilanzanalyse
€ 42,– | ISBN 978-3-7661-7261-1

bund-shop.de/7261

BUND SHOP
service@bund-shop.de
Info-Telefon: 069/95 20 53-0