

Eine einheitliche Definition der Krise existiert nicht. Ökonomen sehen in einer Krise ungeplante und ungewollte, zeitlich begrenzte Prozesse, die in der Lage sind, den Fortbestand der Unternehmung substantiell zu gefährden oder sogar unmöglich zu machen. Der Bundesgerichtshof (BGH) knüpft zur Auslegung des Begriffes an die Kreditwürdigkeit an und sieht das Unternehmen in der Krise, wenn ein außenstehender, vom betroffenen Unternehmen unabhängiger Dritter keinen Kredit mehr zu marktüblichen Bedingungen gewähren würde und ohne Kapitalzufuhr das Unternehmen hätte liquidiert werden müssen. Die Krise tritt jedoch jedenfalls nicht erst bei Insolvenzreife ein. Gleichwohl sind in zahlreichen gesetzlichen Regelungen Konsequenzen an das Vorliegen unterschiedlicher Merkmale geknüpft, die auf das Vorliegen einer Krise hinweisen. Zudem ist mit dem Vorliegen einer Krise regelmäßig die Gefahr verbunden, dass die Insolvenz eintritt. Die Geschäftsführung muss also den Eintritt der Krise erkennen, um zum einen ihren jeweiligen gesetzlichen oder etwa gesellschaftsvertraglichen Pflichten genügen und nach Möglichkeit gegensteuern zu können.

Jedes Unternehmen und jede Krise unterscheiden sich. Das Institut der Wirtschaftsprüfer hat Anforderungen an die Erstellung von Sanierungskonzepten (IDW S 6) aufgestellt und verweist in dem Zusammenhang auf den folgenden typischen Krisenverlauf von Unternehmen und deren Möglichkeiten der Beseitigung. Die Erfüllung des sogenannten IDW S 6-Standards wird zudem häufig von Banken bei der Vergabe von Sanierungskrediten vorausgesetzt und ist deswegen von erheblicher praktischer Relevanz. Auch wenn oft behauptet wird: „*Wenn ein Unternehmen noch Zeit und Geld für die Erstellung eines IDW S6-Gutachten hat, das regelmäßig stärker als 200 Seiten ist und meist sehr kostenintensiv von einer Wirtschaftsprüfungskanzlei erstellt wird, ist es noch nicht pleite*“, sind die Grundsätze jedoch geeignet, um sich dem Thema zu nähern und die Situation des eigenen Unternehmens zu hinterfragen und zu analysieren. Die angemessene

Reaktion auf eine eingetretenen Krise und die Maßnahmen zur Beseitigung können im Rahmen dieses *essentials* lediglich sehr allgemein dargestellt werden und sind im Ergebnis Auszüge aus allgemeinen ökonomischen Grundsätzen.

---

## **2.1 Typischer Krisenverlauf nach IDW S6**

### **2.1.1 Stakeholderkrise**

Eine Stakeholderkrise wird angenommen, wenn Konflikte unter den Stakeholdern (Unternehmensleitung und Überwachungsorgane, Gesellschafter, Arbeitnehmer, finanzierende Banken) – speziell über die Grundsätze der Unternehmensführung – bestehen. Solche Konflikte führen regelmäßig zu Reibungsverlusten und Blockaden. Notwendige Entscheidungen werden bei Vorliegen einer Stakeholderkrise nicht oder nur unzureichend getroffen.

### **2.1.2 Strategiekrise**

Das Vorliegen einer Stakeholderkrise verhindert häufig die erforderliche Neuausrichtung eines Unternehmens. Infolgedessen kommt es zum Entstehen struktureller Defizite im Unternehmen. Die Folge sind oft eine unzureichende Kundenorientierung, mangelnde Einschätzung der Wettbewerbsentwicklung, ineffektive Innovationen und Investitionen, was zum Entstehen einer Strategiekrise führt. Sinkende Marktanteile sind die Folge.

### **2.1.3 Produkt- und Absatzkrise**

Die Produkt- und Absatzkrise liegt vor, wenn die Nachfrage nach den Kernprodukten des Unternehmens nicht nur vorübergehend stark zurückgeht. Nachfragerückgänge, Preisverfall, Kostensteigerungen sind die Folge. Es kommt zu einem Anstieg der Vorratsbestände und eine Unterauslastung tritt ein.

### **2.1.4 Erfolgskrise**

Durch die Produkt- und Absatzkrise entstehen starke Gewinnrückgänge, die Ergebnisse verschlechtern sich, das Eigenkapital wird aufgezehrt. Das Unternehmen gerät in die sogenannte Erfolgskrise und wird sukzessive kreditunwürdig.

### 2.1.5 Liquiditätskrise

Wenn das Stadium der Erfolgskrise weiter fortschreitet und sich Gewinnrückgänge und Ergebnisverschlechterung weiter verschärfen, so geht damit regelmäßig auch eine massive Reduzierung der liquiden Mittel einher. Das Unternehmen gerät in eine Liquiditätskrise und ist in seiner Existenz bedroht, ein Insolvenzrisiko besteht.

### 2.1.6 Insolvenzreife

Die Liquiditätskrise endet im Insolvenzgrund der Zahlungsunfähigkeit (hierzu nachfolgend unter Abschn. 3.6.1). Diese (drohende) Zahlungsunfähigkeit führt zudem praktisch immer zu einer negativen Fortführungsprognose, die in der Regel den Insolvenzgrund der Überschuldung indiziert (hierzu nachfolgend unter Abschn. 3.6.2). Zahlungsunfähigkeit und/oder Überschuldung ziehen schließlich die strafbewehrte Insolvenzantragspflicht der Geschäftsleitung nach sich (hierzu nachfolgend unter Abschn. 3.6.3) und das Unternehmen muss einen Insolvenzantrag stellen. Hat das Unternehmen sämtliche dieser Krisenstufen weitestgehend ohne Einleitung von wirksamen Gegenmaßnahmen durchlaufen, so ist es zudem bei Erreichen der Insolvenzreife häufig nur noch sehr schwer möglich, den Geschäftsbetrieb in einem Insolvenzverfahren zumindest in Teilen zu retten. Im Hinblick auf die hier betrachtete Frage der Compliance in der Unternehmenskrise ist dies aus Sicht der Geschäftsleitung sicherlich das denkbar schlechteste Ergebnis für die Interessen der am Unternehmen beteiligten Stakeholder.

---

## 2.2 Fallbeispiel „Krisenverlauf“

---

### Beispiel

Gebrüder B sind Gesellschafter der Tischlerei T GmbH, die seit 20 Jahren erfolgreich das Modell „Stuhl-4-Bein“ produziert und vertreibt. 2010 gerät der Dreibeinstuhl in Mode und Sitzbänke werden für die Kunden immer attraktiver. Der eine Bruder hält den Dreibeinstuhl für eine kurzfristige Modeerscheinung, befürwortet jedoch die Erweiterung der Produktionslinie um Sitzbänke. Der andere Bruder hingegen möchte in eine Produktionslinie für einen Dreibeinstuhl investieren, erachtet jedoch die Produktion von Sitzbänken für strategisch nicht sinnvoll. Geschäftsführer G positioniert sich nicht klar, Betriebsleiter B hält die Produktion eines neuen Stuhlmodells für überlebensnotwendig und strebt eine Marketingoffensive an. Einigung kann nicht erzielt werden. Strategische Entscheidungen werden nicht getroffen.

Die Uneinigkeit zwischen den Gesellschaftern und die Passivität des Geschäftsführers führten zur Stakeholderkrise, die unterbliebene aber erforderliche strategische Neuausrichtungen des Unternehmens sodann zur Strategiekrise. Diese mündet bei weiterer Untätigkeit zwangsläufig in eine Produkt- und Absatzkrise, denn der Markt für Vierbeinstühle ist kleiner geworden, Kunden verlangen verstärkt nach Dreibeinstühlen und Sitzbänken. Die Absatzkrise leitet in die Erfolgskrise: sinkender Umsatz bei gleichbleibenden Kosten vermindern den Gewinn. Stetige Verluste zehren das Eigenkapital auf. Eine hieraus resultierende, anhaltende Liquiditätskrise führt schließlich zur Insolvenzreife, Zahlungsunfähigkeit und/oder Überschuldung treten ein.

---

## **2.3 Maßnahmen zur Krisenbewältigung**

Ist tatsächlich jede Krise auf Managementfehler zurückzuführen? Sicherlich gibt es Fälle unverschuldeter Krisen infolge von Fremdeinwirkung (Chemietank explodiert wegen schadhaften Behälters). In den meisten Fällen beginnen die Kausalketten jedoch bei der Geschäftsführung, die alle Geschäftsbereiche zu verantworten hat. Duldet sie etwa einen durch einen leitenden Mitarbeiter schlecht geführten, defizitären Teilbereich, kann der Vorwurf mangelnder operativen Leitung zwar nicht unmittelbar erhoben werden, jedoch hätte die mittlere Führungsebene in diesem Bereich ausgetauscht werden müssen.

Krisen haben jedoch meist komplexe Ursachen und sind das Produkt verschiedener Faktoren, Ereignisse und Kausalverläufen. Die nachhaltige Überwindung der Krise setzt also eine tief gehende Analyse voraus, beginnend mit der akuten Krise und dann schrittweise zu den Ursachen rückschreitend.

### **2.3.1 Beseitigung der Insolvenzreife**

Ist in Bezug auf das Unternehmen bereits die Insolvenzreife eingetreten, so hat die Beseitigung der Zahlungsunfähigkeit in der Praxis die höchste Priorität. Denn zum einen bleibt die Überschuldung vor Eintritt der Zahlungsunfähigkeit von der Geschäftsführung meist unerkannt. Zudem lässt sich durch Wiederherstellung der Zahlungsfähigkeit regelmäßig auch die positive Fortführungsprognose begründen, was auch den Tatbestand der Überschuldung entfallen lässt (dazu nachfolgend unter Abschn. 3.6.2).

Die Zahlungsfähigkeit kann wiederhergestellt werden, indem der Gesellschaft etwa frisches Geld zugeführt oder Stundungsabreden/Verzichtserklärungen von Gläubigern abgegeben werden.

Eine bilanzielle Überschuldung lässt sich ebenfalls durch Kapitalzufluss, aber auch durch Abschneiden von Verbindlichkeiten auf der Passivseite der Bilanz beseitigen. Im Übrigen und wie bereits ausgeführt, kann über ausreichende Liquiditätszufuhr die positive Fortführungsprognose wiederhergestellt werden, um die Überschuldung zu überwinden.

### **2.3.2 Überwinden der Liquiditätskrise**

Befindet sich die Gesellschaft in einer Liquiditätskrise, so lässt sich diese durch Zuführung von Liquidität etwa in Form von Eigenkapital, Gesellschafterdarlehen, einer neuen Bankfinanzierung, durch Lieferantenkredite oder den Einstieg eines Investors zur Umsetzung eines betriebsinternen Sanierungskonzepts beseitigen und die Sanierung finanzieren. Zusätzlich kann durch weitere Maßnahmen Liquidität gewonnen werden. Beispielhaft seien hier die Optimierung des Lagerbestands, ein Sale-and-Lease-Back der Betriebsimmobilie oder des Maschinenparks, die Verkürzung von Forderungslaufzeiten oder die Verlängerung von Zahlungszielen genannt.

### **2.3.3 Überwinden der Erfolgskrise**

Der Erfolgskrise kann nicht ausschließlich durch frisches Kapital begegnet werden. Der Turnaround wird regelmäßig nur durch tiefer gehende Sanierungsmaßnahmen erreicht werden. In Betracht kommen: die Aufgabe von Geschäftsbereichen, die Herstellung von Synergieeffekten z. B. durch Bildung von Konzernstrukturen, die Verbesserung der Wertschöpfungskette, die Erhöhung der Fertigungstiefe, ein Out- oder Insourcing, die Verbesserung der Kostenstruktur z. B. durch Personalabbau oder die Reduzierung der Löhne- und Gehälter, Verhandlungen mit Lieferanten, die Senkung der Lagerkosten oder die Reduzierung der Ausschussquote.

### **2.3.4 Überwinden der Produkt- und Absatzkrise**

Einer nur vorübergehenden Produkt- und Absatzkrise, wie etwa im Baugewerbe in den Wintermonaten, kann z. B. mit Kurzarbeit in den schwierigen Monaten oder mit Leiharbeit in den starken Monaten entgegengewirkt werden.

Eine anhaltende Produkt- und Absatzkrise ist näher zu untersuchen. Ist das Produkt wettbewerbsfähig, so liegt das Problem wahrscheinlich im Bereich von Vertrieb und Marketing, die dann zu stärken sind. Ist die Krise hingegen auf die Leistung des Unternehmens zurückzuführen, gilt es, die Schwachstellen zu finden und zu beseitigen, beispielsweise durch Steigerung der Qualität der Produkte oder der Liefertreue. Gegebenenfalls sind die Preise an den Markt anzupassen oder konkurrenzfähige Produkte zu entwickeln.

### **2.3.5 Überwinden der Strategiekrise**

Die Beseitigung der Strategiekrise soll zur langfristigen Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens führen. Das sog. Leitbild des Unternehmens ist zu hinterfragen und anzupassen. Das Ziel ist die nachhaltige profitable Unternehmensentwicklung. Produkt-Markt-Strategien, die den langfristigen Erfolg sichern, müssen entwickelt werden: Sind meine Produkte in den kommenden Jahren vom Kundenkreis gefragt? In welche Richtung entwickelt sich der Markt? Mit welchen Wettbewerbern ist zu rechnen?

### **2.3.6 Beseitigung der Stakeholderkrise**

Zurück zum Fallbeispiel der Tischlerei T GmbH. Die Gesellschafter sind sich über maßgebliche, wegweisende Unternehmensentscheidungen uneins. Der Geschäftsführer bezieht keine klare Position. Unzufriedenheit und Unsicherheit herrschen, Blockaden entstehen. Hier obläge es der Geschäftsleitung und den Aufsichtsorganen, zwischen den Beteiligten zu vermitteln, Probleme und potenzielle Kompromisse aufzuzeigen und einen Konsens zu erreichen. Ein einheitliches Leitbild und gemeinsame Ziele sind zu erarbeiten.

Den Inhabern des Unternehmens (sofern personenverschieden) obliegt es, die Geschäftsleitung mit hierfür fähigen Personen zu besetzen und sich nicht gegenseitig zu blockieren.



<http://www.springer.com/978-3-658-20260-6>

Compliance in der Unternehmenskrise

Ein Leitfaden

Köhler-Ma, C.; Geiser, G.; Stark, J.

2018, IX, 44 S., Softcover

ISBN: 978-3-658-20260-6