

Krisenmanagement, Teil 2/4

Früherkennung von Ertragskrisen und Gegenmassnahmen

Krisen vernichten Werte und gefährden die Existenz des Unternehmens. Krisen sind aber auch Chancen, um neue Dynamik in lahrende Unternehmensstrukturen und -prozesse einzubringen. In dieser vierteiligen Serie werden Lösungsansätze für die Prävention, Früherkennung und Bewältigung von Unternehmenskrisen betrachtet.

› Dr. Marius Fuchs

Die Ertragskrise ist besonders gefährlich und heimtückisch. Eine Ertragskrise vereint gewissermassen drei Krisen:

1. das Resultat einer übersehenen oder verschleppten Strategiekrisis;
2. eine lähmende Führungskrisis, oft spürbar als laufendes Kräfteingen und politisches Theater innerhalb der Eigentümerschaft, der Geschäftsleitung und möglicherweise der gesamten Organisation;
3. ein Vorzimmer zur Liquiditätskrise und damit drohender Insolvenz durch Überschuldung oder Illiquidität.

Gefahr durch Verleugnung

Anzeichen einer Ertragskrise werden oft nicht ernst genommen, obwohl sie sichtbare Spuren in Erfolgsrechnung und Bilanz hinterlässt. In den meisten Fällen wird sie schlichtweg verleugnet; und im schlimmsten Fall wird sie sogar durch Zahlenspielerei und rhetorische Beschönigungen vertuscht. Gründe für die Gefährlichkeit sind vielfältig und treffen paradoxerweise gerade bei Unternehmen mit reichlich Substanz und einem guten Ruf im Markt und bei Banken auf frucht-

baren Boden. In einer solchen Konstellation kann das verführerische «Prinzip Hoffnung» lange wirken. Gerade bei etablierten, substanzstarken Firmen wird der Umstand zum Nachteil, dass es auch bei andauernden Phasen von negativen Cashflows keine rechtliche Verpflichtung für Sanierungsmassnahmen gibt. Erst wenn eine qualifizierte Unterbilanz (OR 725,1) vorliegt, muss der Verwaltungsrat von Gesetzes wegen reagieren, eine Generalversammlung einberufen und



kurz & bündig

- › Merkmale einer Ertragskrise sind unter anderem sinkende Umsätze, tiefere Margen, negative Cashflows und verkörpern gleichzeitig das Vorzimmer zur Liquiditätskrise.
- › Die Ursachen dafür sind Passivität bei Innovation, Bildung und Erhaltung von Komfortzonen, Führungskrisen, exogene Entwicklungen wie konjunkturelle Schocks oder der Konkurs eines wichtigen Kunden.

bei ihr angemessene Sanierungsmassnahmen beantragen. Damit ist der (haftungs-)rechtliche Teil auch schon erledigt, die Gefahr der Entwicklung in Richtung einer Liquiditätskrise jedoch kaum gebannt.

Das Heimtückische einer Ertragskrise zeigt sich am besten am Beispiel der Metapher des Frosches, der in einen Topf mit heissem Wasser geworfen wird. Er erkennt die Gefahr und springt sofort raus, mit seiner ganzen gebündelten Energie. Wird der Frosch aber in den gleichen Topf mit lauwarmem Wasser geworfen, verharrt er. Sicherlich fühlt er sich eingengt und unwohl, aber die Situation ist – sprichwörtlich – nicht brenzlich. Er merkt nicht, dass das lodernde Feuer unter seinem Topf das Wasser langsam, aber stetig erhitzt und schliesslich zum Siedepunkt bringt.

Die Ertragskrise

Klassischerweise werden Ertragskrisen mit Merkmalen wie sinkende Umsätze, rückläufige Bruttogewinne, wiederholtes Nichterreichen des Budgets oder erhöhten Lagerbeständen umschrieben. Wei-

tere Hinweise auf eine entstehende oder fortgeschrittene Ertragskrise finden sich in Kombinationen von:

- › abwandernde Kunden
- › steigende Reklamationsquoten
- › sinkende Neukundenquote
- › steigende Rabatte an Kunden
- › steigende Betriebskosten (sehr häufig zu beobachten!)
- › Erhöhung von Fremdkapital ohne sichtbare Investitionsaktivität
- › sinkende Ausgaben für Innovation und (Ersatz-)Investitionen
- › Auflösen von (stillen) Reserven und steigenden ausserordentlichen Erträgen
- › Leistungsträger verlassen die Unternehmung

Letztlich äussern sich diese Merkmale in einer sinkenden Fähigkeit, Cashflow zu generieren. Sinkt der Ebitda – als vereinfachtes Mass der Cashflowgenerierung – stetig, müssen die Alarmglocken läuten. Bleibt der Ebit nur positiv, weil die Abschreibungen gesenkt wurden, schrillen die Alarmsirenen. Hier sprechen wir natürlich nicht mehr von Früherkennung der Ertragskrise, sondern von der notwendigen Bewältigung und der Prävention einer Liquiditätskrise. Monatliche Abschlüsse sowie die Erstellung einer Liquiditätsplanung werden je nach Grad der Entwicklung zwingend. Mehr zum Thema Krisenbewältigung im Teil 3 dieser Serie (Ausgabe 4-5/2019).



Die Früherkennung

Entscheidend für eine Früherkennung sind quantitative und qualitative Indikatoren (leading indicators). Die Indikatoren sind auf die wichtigsten Risiko- und Erfolgsfaktoren ausgerichtet. Die grundsätzlichen Faktoren sind selbst für ressourcenknappe KMU keine Zauberei. Hier ein paar simple Beispiele und wie sie weitgehend kostenlos abzudecken sind:

Konjunkturelle und/oder sektorale Aussichten

Publikationen von Banken oder Wirtschaftsverbänden; Einladungen zu An-

lässen (zum Beispiel Frühstücks- oder Abendanlässe); Gespräche.

Kundensicht

- › Bestandskunden: ABC-Analyse nach Umsatz/Rentabilität, Entwicklung, Bestellverhalten
- › Neukunden (jünger als ein beziehungsweise drei Jahre): Anzahl und Anteil von Umsatz/Gewinn; Bestellverhalten, Potenzial, wenn nur einmalige Bestellung, dann zwingend Grund erfahren (Besuch vor Ort)
- › Leads: Bedürfnisse verstehen; bei Absagen Gründe erfahren und analysieren

- › Generell: Kunden der Kunden verstehen – gemeinsame Besuche anregen

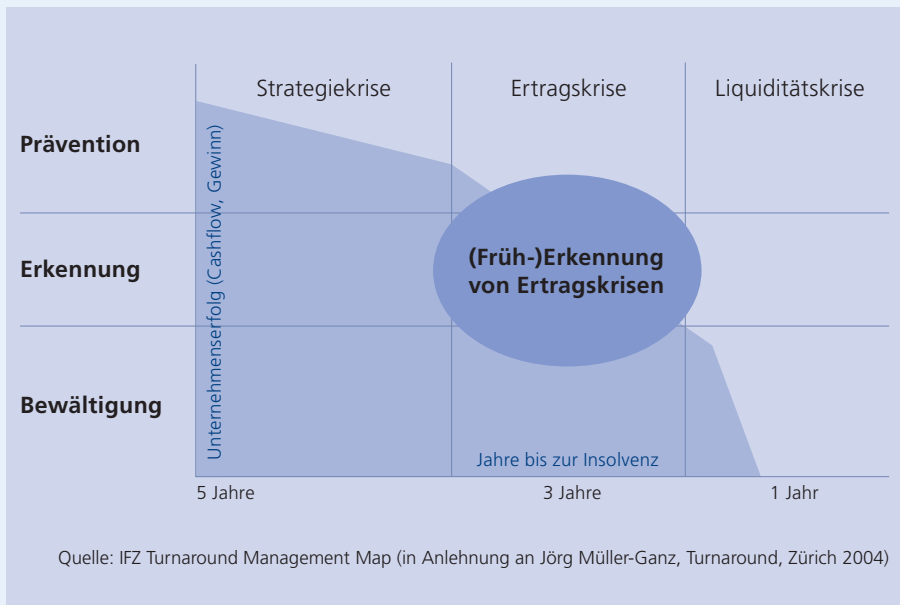
Lieferanten

ABC-Analyse; Innovations-, Preis- und Qualitätspotenziale klären für Stammlieferanten sowie neue oder potenzielle Lieferanten

Konkurrenten

- › Quantitative wie qualitative Beobachtungspunkte
- › sowohl innerhalb der Branche und des geografischen Raums als auch ausserhalb davon

Turnaround-Management-Landkarte



Die Abbildung zeigt eine sachlogische Gliederung in Krisenarten (Strategie-, Ertrags-, Liquiditätskrise) und die Aktivitätsstufen (Prävention, Erkennung, Bewältigung). Der blauschraffierte Bereich stellt die Handlungsfreiheit oder Handlungsmacht der Unternehmung in den unterschiedlichen Krisen dar.

Aus den Punkten geht klar hervor, dass Früherkennung über den üblichen organisationalen Horizont hinausreicht. Früherkennung – im Sinne eines Radars – inkludiert die Kunden der Kunden; ebenso die Lieferanten der Lieferanten (insbesondere bei kritischen A-Teilen mit Innovationsgehalt).

Wachheit und Neugier gefragt

Das Einnehmen von neuen Perspektiven, das kooperative Entwickeln von neuen Ideen und Lösungen mit Kunden und Lieferanten ist gelebte Früherkennung und Prävention. Die Früherkennung von Ertragskrisen setzt neben vorhandenen Controlling-Daten wie der Lagerstruktur, der Entwicklung der Working-Capital-Struktur, den Garantiefällen und Reklamationen mitunter auch klassische Instrumente des strategischen Managements wie Branchenstrukturanalyse mit Porters Fünf-Kräfte-Modell oder die SWOT-Analyse ein. Es geht dabei nicht um Visionen oder grosse Würfe mit revolutionären Produkten. Gefragt ist das fokussierte Sichern und Weiterentwickeln der Konkurrenzfähigkeit mithilfe von wachen Augen, Neugier und offenen Ohren. Pa-

trick Wilden (siehe Quellenhinweis) führt in seinem Fachbeitrag zur Krisenursachenforschung aus, dass Ertragskrisen sowohl durch zahlreiche quantitative wie qualitative sowie unternehmensinterne (endogene) als auch externe (exogene) Ursachen veranlasst sein können.

Ertragskrise als Führungskrise

Exogene Krisenursachen resultieren etwa aus Konjunkturschwankungen, technischem Fortschritt, Rohstoffverknappungen, geändertem Wettbewerbsverhalten, allgemeinem Wertewandel. Sie können naturgemäss von einzelnen Unternehmen kaum beeinflusst werden.

Weiter führt er aus, dass häufige endogene Krisenursachen Managementfehler, mangelhafte Strategiekonzepte, schlechte Produkte oder Produktionsverhältnisse, fehlende Markt- und Wettbewerbsbeobachtung, unzureichende Eigenmittelausstattung sind.

Endogene und somit weitgehend beeinflussbare Krisenursachen sind letztlich Führungsdefizite. Sowohl eigentümergeführte wie auch hierarchisch klar struk-

turierte Konzerne neigen mit der Zeit zur Bildung und Erhaltung von Komfortzonen. Diese Komfortzonen manifestieren sich häufig in einer Kombination von Detailversessenheit und Kontrollwahn – also Instrumente der Machtsicherung und -erhaltung. Es ist eine alte (Volks-) Weisheit, dass gerade ertragsschwache Unternehmen mehr mit sich selber als mit dem Markt beschäftigt sind. Das Verhalten manifestiert sich oft in mangelhafter Delegationsfähigkeit nach unten, in Kombination mit einer ausgeprägten Delegation nach oben. Dies wiederum ist Ausdruck einer mangelhaften Verantwortungsübernahme und einer mangelnden Fehlerkultur und mündet letztendlich in eine unterdurchschnittliche Innovationsrate.

Der «Sessel-Faktor»

Der Sessel-Faktor ist eine Kennzahl, die Folgendes misst: «Die Anzahl verbrachter Stunden auf meinem Bürostuhl verglichen mit der Anzahl Stunden auf Sitzgelegenheiten ausserhalb der eigenen Firma». Diese Kennzahl lässt sich auf die eigene Komfortzone wie auch auf die der Geschäftsleitungsmitglieder sowie

der ganzen Organisation (unter anderem Vertrieb, Marketing, aber auch Entwicklung) bestens anwenden. Etwas plakativ gesagt: Ist der Faktor hoch, machen weder der KMU-Eigentümer noch seine Geschäftsleitung noch die kundennahen Bereiche die notwendigen Extrameter für die Prävention und Früherkennung einer Ertragskrise. Die Innensicht (der Frosch im Topf) herrscht vor. Der zwingend notwendige Perspektivenwechsel bleibt untergeordnet. Keiner hat die Zeit und den wachen Blick, um das lodernde Feuer unterhalb des Topfes zu sehen.

Die «Frosch-im-Topf»-Metapher geht davon aus, dass die meisten Ertragskrisen von steigenden Sessel-Faktor-Zahlen begünstigt werden. So plump die Aussage ist, so viel Wahrheit trägt sie in sich: Ganz wenige Führungsverantwortliche werden behaupten können, dass sie Unternehmenskrisen von ihrem Bürostuhl aus präventiv verhindern, erkennen und gar bewältigen können.

Fazit

Mögen viele Ertragskrisen von exogenen Faktoren begünstigt oder schliesslich ausgelöst werden, die Ursachen sind in vier von fünf Fällen hausgemacht. Die tiefgründigen Ursachen liegen in verdeckten oder offenen Führungskrisen, Komfortzonen und mangelndem strategischem Management. Der Sessel-Faktor der Eigentümer und ihrer Geschäftsleitungsmitglieder ist ein hervorragender «leading indicator». Früherkennung von Ertragskrisen ist nicht nur Krisenvermeidung, sondern genauso Chancen-Management.

Erfolgreiche Früherkennung bedingt eine gute Corporate Governance und ein klares Führungsverhalten. Im überblickbaren Governance-Umfeld einer KMU sind Aktionäre beziehungsweise Gesellschafter, deren gewählte Verwaltungsräte und auch die berufenen Geschäftsleitungsmitglieder gleichsam aufgefordert, ihren Sessel-Faktor zu hinterfragen und zu thematisieren. <<



Quellenhinweis

Wilden, Patrick: Praxisorientierte Verfahren zur Früherkennung von Unternehmenskrisen und Insolvenzverfahren. In Handbuch Restrukturierung, Sanierung, Insolvenz. Buth, Andrea & Hermanns, Michael (Hrsg.). Verlag C.H. Beck, München, 4. Auflage, S. 12–44.



Informations- und Ausbildungsangebote zum Thema

Das Institut für Finanzdienstleistungen Zug der Hochschule Luzern bietet zum Thema Prävention, (Früh-)Erkennung und Bewältigung von Unternehmenskrisen ein Informations- und Weiterbildungsangebot an, unter anderem:

- > 1. April 2019: KMU-Forum «Früherkennung von Unternehmenskrisen – Tipps & Tricks» (Teilnahme kostenlos; 17.15 bis 19.00 Uhr)
- > 15. Mai 2019: «Seminar Unternehmenskrisen: Prävention & Bewältigung – Tipps & Tricks» (13.15 bis 16.45 Uhr; 490 CHF)
- > 3. Oktober 2019: 1. Turnaround Management Konferenz «Management von Unternehmenskrisen» (8.45 bis 16.45 Uhr; 590 CHF)
- > CAS Turnaround Management (10 ETCS; auch als Fachkurs buchbar), Start 29. August 2019 (Anmeldeschluss: 31. Juli 2019); Zielpublikum: M&A-Berater, Ad-interim-Berater, Finanzverantwortliche (CFOs, Controller, Leiter Rechnungswesen), Führungsverantwortliche von sanierungsbedürftigen Geschäftsbereichen, Bankmitarbeitende (Kreditmanagement, Recovery & Workout)



Die Serie «Krisenmanagement»

01-02/19	Prävention von strategischen Unternehmenskrisen
03/19	Früherkennung von Ertragskrisen und Gegenmassnahmen
04-05/19	Instrumente zur Bewältigung von Ertrags- und Liquiditätskrisen
06/19	Das Turnaroundkonzept als Schlüssel für die Wende



Porträt



Dr. Marius Fuchs

Dozent

Dr. oec. HSG Marius Fuchs ist Dozent für Turnaround Management am Institut für Finanzdienstleistungen Zug (IFZ) der Hochschule Luzern. Er hat an der Universität St.Gallen und der Indiana University (USA) studiert und am Institut für Betriebswirtschaft (IfB-HSG) sowie am

Institut für Technologiemanagement (ITEM-HSG) promoviert. Der diplomierte Wirtschaftsprüfer leitet den CAS Turnaround Management am IFZ und ist in verschiedenen Beiräten sowie als Verwaltungsrat tätig.



Kontakt

marius.fuchs@hslu.ch, www.hslu.ch