informer
STRATEGIE | ORGANISATION | MANAGEMENT

November 2022

Sehr geehrte Leserinnen, sehr geehrte Leser,

zu Beginn dieses Jahres haben die meisten von uns mit konjunkturellem Rückenwind gerechnet, der ab dem 2. Halbjahr 2022 die Wirtschaft und die Konsumenten nach den schwierigen Corona-Zeiten in eine positive Zukunft tragen sollte. Seitdem ist viel passiert und wir müssen erkennen, dass große Verunsicherung vor dem Hintergrund mehrerer gleichzeitig auftretender Krisen sowohl die Wirtschaft als auch den Konsum relevant belastet. Schaut man hinter die aktuell erkennbaren Rezessionstendenzen, stellt man fest, dass über viele Jahre Rückenwind gebende Faktoren sich in den letzten Monaten strukturell verändert haben, wobei viele dieser strukturellen Veränderungen bereits weit in der Vergangenheit angelegt waren und wir sie nicht ernst nehmen wollten oder sie nicht hinreichend wahrgenommen haben. Die geopolitische Stabilität unter dem Motto „Wandel durch Handel“ ist ebenso in Frage gestellt wie sichere Lieferketten, auf die gerade die deutsche, aber auch die europäische Wirtschaft im Ganzen so sehr angewiesen sind. Die expansive Geldpolitik der vergangenen Jahre und die aktuell resultierende Inflation in Verbindung mit stark gestiegenen Zinsen tragen ebenfalls zu einer krisenhaften Entwicklung bei und werden nicht als nur kurzfristig belastende Effekte zu betrachten sein. Last but not least werden wir als alternde Gesellschaft mit großen Herausforderungen im Bildungssystem im globalen Wettbewerb vor dem Hintergrund einer strukturellen Energiewende zur Rettung unseres Planeten, fehlender eigener Rohstoffe und einer angeschlagenen Vorzeigeindustrie Automotive in unserer Wettbewerbsfähigkeit als Gesellschaft in Frage gestellt.

Von all diesen Effekten sind viele Branchen betroffen und wir wären schlecht beraten, die aktuelle Situation als temporäre wirtschaftliche Schwäche zu begreifen, die schon bald wieder vorübergeht. Vielmehr werden wir eine grundlegende Transformation unserer Industrie und vieler weiterer Geschäftsmodelle gestalten müssen, wenn wir nachhaltig erfolgreich den Wohlstand Europas sichern und auch zukünftig eine gestaltende Rolle in der Welt spielen wollen. Im Kern ist die Herausforderung an uns alle daher, nicht mit kurzfristigen Maßnahmen um jeden Preis das Bestehende zu bewahren, sondern Neues zu wagen und aus dem Vorhandenen zu entwickeln – eine Zeitenwende eben.

In dieser herausfordernden Situation besinnen wir uns auf den grundlegenden Mehrwert unserer Arbeit für die durch uns begleiteten Unternehmen: die Unterstützung bei der Entwicklung einer zukunftsfähigen Strategie und beim Transformationsprozess des Geschäftsmodells – je nach Ausgangssituation mit mehr oder weniger grundlegenden Veränderungen und zum Teil schmerzhaften Anpassungen –, immer mit dem Ziel, nachhaltigen Mehrwert zu schaffen. Die folgenden Artikel geben Ihnen einen kleinen Einblick in dieses Bestreben.

- Umgang mit der Energiepreiskrise
- Case Study Gimborn – Change Management
- Nachhaltige Unternehmensführung
- Grundsätze ordnungsgemäßer Geschäftsführung in schwierigen Zeiten

Ihnen persönlich wünschen wir eine auf das Wesentliche konzentrierte Weihnachtszeit und einen guten Übergang in ein herausforderndes Jahr 2023 mit viel Gestaltungspotenzial und persönlichen Glücksmomenten.

Vorweihnachtliche Grüße

Holger Hahn
Executive Partner

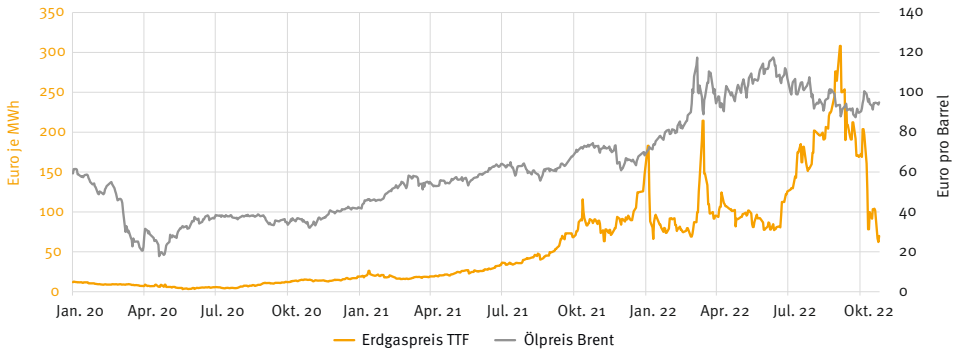
ENERGIEPREISENTWICKLUNG

Umgang mit der Energiepreiskrise

Die Entwicklung der Energiekosten ist trotz oder vielleicht gerade wegen der scheibchenweisen Bekanntgabe staatlicher Maßnahmen für viele Unternehmen weiterhin unsicher. Verschiedene Branchen und Geschäftsmodelle sind jeweils unterschiedlich von den Auswirkungen betroffen und die Entscheider müssen die Entwicklung auch differenziert managen.

Nahezu alle Unternehmen in Deutschland – und besonders industrielle energieintensive Betriebe wie stahl- und metallverarbeitende – stellen sich aktuell Fragen rund um den Umgang mit der exorbitanten Energiepreisentwicklung. „Wie gehen wir mit bereits realisierten und möglichen weiteren Preissteigerungen um? Was bedeuten die neuen Rahmenbedingungen für unser konkretes Geschäftsmodell? Wie gehen wir mit den hohen Unsicherheiten relevanter Planungsparameter in unserer Unternehmensplanung um?“

Entwicklung ausgewählter Energierohstoffpreise an den Börsen 01.2020 – 10.2022



Quelle: Finanzen.net, abgerufen am 28.10.2022, letzter Datenpunkt 26.10.2022

Planbarkeit durch politische Maßnahmen?

Zum Redaktionsschluss des vorliegenden Artikels bestand trotz der Ankündigung einer massiven Unterstützung und der Festlegung auf ein hierfür bis Ende 2024 bereitgestelltes Budget von 200 Milliarden Euro seitens der Bundesregierung weiterhin eine große Unsicherheit in der deutschen Wirtschaft. Für die Gas- und Strompreisbremsen liegen – Stand 16.11.2022 – Vorschläge der von der Bundesregierung eingesetzten Expertenkommission vor. Über die Ausgestaltungsparameter gibt es jedoch auch weiterhin eine intensive gesellschaftliche und politische Diskussion.

Hinzu kommt die Unsicherheit für Unternehmen, auch von ihren Energielieferanten (regional und zeitlich stark variierend) aktuell teilweise gar keine Mittel- oder Langfristverträge angeboten zu bekommen, zum Teil nicht einmal zu Spotmarktpreisen.

Als Fazit bleibt hier somit festzuhalten, dass momentan nur klar ist, dass die Politik die Auswüchse der Energiepreissteigerungen begrenzen will. Für viele Unternehmen ist jedoch aufgrund der fortbestehenden Unsicherheit derzeit keine Planungssicherheit (wie in früheren Jahren) gegeben, die Planungsparameter entwickeln sich weiter in sehr relevanten Größenordnungen sehr volatil (siehe zur aktuellen Spotmarktpreisentwicklung im Text stehende Grafiken).

Betroffenheit des eigenen Unternehmens und der eigenen Lieferkette abschätzen

Die Abschätzung der zu erwartenden Mehrkosten ist dabei jedoch nur als Eingangsfrage zu betrachten. Viel wesentlicher für die Einschätzung der eigenen Betroffenheit und damit letztendlich für die Bewertung der Auswirkungen auf die zukünftige Wettbewerbsfähigkeit des eigenen Geschäftsmodells und der eigenen Lieferkette ist die Beurteilung der Möglichkeit, in welchem Umfang derart massive Kostensteigerungen an die Kunden weitergegeben werden können (die gleiche Überlegung lässt sich im Übrigen auch für den Preisanstieg anderer Einsatzfaktoren anstellen). Es lassen sich hier im Kern zwei Extreme in der Einschätzung der Betroffenheit von Geschäftsmodellen unterscheiden: ›

ENERGIEPREISENTWICKLUNG

1. Der energieintensive, in Deutschland produzierende Betrieb, der mit Anbietern aus Ländern im Wettbewerb steht, in denen die Energieteuerung derzeit deutlich niedriger als in Deutschland ist

2. Der energieintensive, in Deutschland produzierende Betrieb, dessen Wettbewerb sich zu wesentlichen Teilen ebenfalls in Deutschland abspielt, sodass die Wettbewerber von ähnlichen Kostensteigerungen betroffen sind

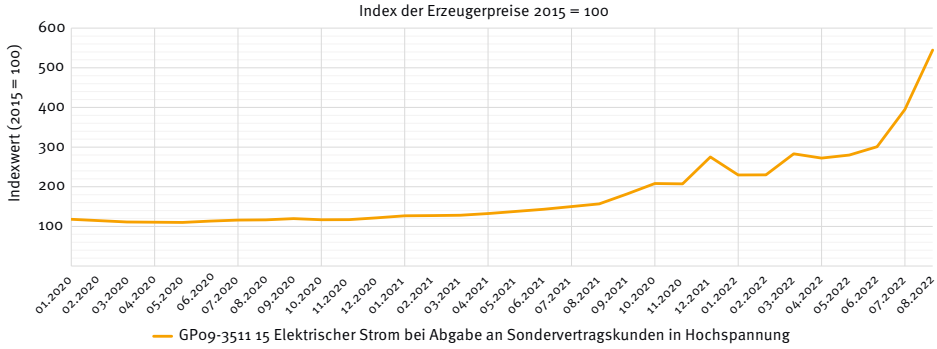
Hierdurch kann es zu einer Vermischung unterschiedlicher Einflussfaktoren kommen, die das Wettbewerbsumfeld einer Branche in verschiedene Richtungen beeinflussen.

Kernmaßnahmen

Neben den auf der Kostenseite diskutierten Maßnahmen der Energieeinsparung wird für die meisten Unternehmen daher die zentrale Maßnahme die konsequente Weitergabe der Energieteuerungen an die Kunden

Entwicklung Strompreis 01.2020 – 08.2022

Index der Erzeugerpreise 2015 = 100



Quelle: Statistisches Bundesamt (Destatis 2022)

Bei einem rein preisbezogenen Einkauf der Kunden und keinen strategischen Abhängigkeiten in der Lieferbeziehung ist die Betroffenheit im ersten Fall in den meisten Geschäftsmodellen für die meisten Produkte extrem hoch. Es wird kaum gelingen, Preissteigerungen auch nur annähernd vollständig bei den Kunden durchzusetzen.

Andererseits stellt dies erst einmal nur die rein singuläre Sicht mit dem Fokus auf die Energiekosten dar. So liegen die meisten Geschäftsmodelle im Graubereich zwischen den Extremen. Ein rein aus der Energiekostensicht massiv betroffenes Unternehmen kann bei der Einnahme einer breiteren Sicht in der Wettbewerbspositionierung dennoch weiterhin auch Vorteile haben. So nehmen in vielen Branchen derzeit andere Wettbewerbskriterien gegenüber dem reinen Preiswettbewerb an Bedeutung zu. Stichworte sind hier Sensibilisierung für Liefertreue und -fähigkeit durch Erfahrungen aus unterbrochenen Lieferketten, zunehmende Verunsicherung bezüglich der weiteren politischen Entwicklung auch in China und die Zunahme der Bedeutung von sozialen und Umweltfaktoren (insbesondere Zielsetzung klimaneutrale Produktion).

sein. Eine Möglichkeit, diese auch den Kunden gegenüber transparent zu gestalten und ihnen Bedenken zu nehmen, in einer Preisspirale durch über die eigenen Kostensteigerungen hinausgehende Preisweitergaben benachteiligt zu werden, stellen hierbei befristete Energiekostenzuschläge oder an festen Indizes (etwa Börsenpreise) orientierte Energiepreisgleitklauseln dar. Wo diese in der Vergangenheit vor allem im Automotive-Sektor und im Stahleinkauf verbreitet waren, werden solche Preiskonstruktionen nach unserer Erfahrung vermehrt auch in anderen Branchen diskutiert.

Daneben bietet die Schaffung von Transparenz hinsichtlich der Veränderung der Wettbewerbsfaktoren insgesamt die Möglichkeit, andere Wettbewerbsfaktoren neben dem reinen Preis auszubauen oder bestehende Stärken in diesen Bereichen kommunikativ stärker hervorzuheben. Dies bietet in vielen Geschäftsmodellen und Branchen aufgrund der aktuellen gesamtmarktwirtschaftlichen Dynamik vielfach Chancen der Abgrenzung zu Wettbewerbern, die in den letzten Jahren des harten Preiswettbewerbs häufig nicht gegeben waren. ›

ENERGIEPREISENTWICKLUNG

In den Geschäftsmodellen, in denen die deutsche Produktion kurz- bis mittelfristig relevante Kostennachteile gegenüber globalen Wettbewerbern zu verzeichnen hat – in den Fällen der nicht völligen Austauschbarkeit der Lieferanten bzw. Produkte –, ist den Kunden die Frage zu stellen, ob sie strategisch wirklich das Verschwinden eines zuverlässigen Lieferanten vom Markt in Kauf nehmen wollen, der ihnen dann langfristig nicht mehr zur Verfügung steht. Kommunizierte Transparenz in Bezug auf die relevanten Einflussfaktoren auf Wirtschaftlichkeit, Stabilität und Flexibilität kann die Bereitschaft einer zeitweisen Stützung durch über Wettbewerbsniveau liegende Preise aus eigenem Langfristinteresse gerechtfertigt erscheinen lassen.

In den Geschäftsmodellen, deren Wettbewerbsfähigkeit im Rahmen der individuellen Analyse als nachhaltig gefährdet anzusehen ist, sollten proaktiv Rückzugsoptionen (Teilunternehmensverkauf, Teilstilllegung etc.) geprüft werden, um auch diese Prozesse weiter selbst steuernd in der Hand zu behalten.

Was tun in Zeiten größerer Unsicherheit?

In Zeiten großer Unsicherheit verkürzen sich Zyklen. Natürlich ist eine Unternehmensplanung mit einer erhöhten Anzahl unsicherer Parameter nicht mehr so belastbar wie in der Vergangenheit. Um-so wichtiger ist es, regelmäßig Planungssimulationen durchzuführen, um die eigene Krisenfestigkeit zu testen. So lässt sich prüfen, bis zu welchem Parameter die Stabilität des Unternehmens gewährleistet ist.

Definitiv ist in Krisenzeiten ein erhöhtes „Fahren auf Sicht“ (Verkürzung der Planungs- und Strategieanpassungszeiträume) erforderlich, um ein externes Risiko, wenn es kurzfristig auftritt, dann zumindest möglichst zeitnah zu erkennen und zu bewerten.

Dieses Prinzip gilt dabei gleichsam für das Erkennen und vorbereitet sein auf sich eröffnende Chancen. Gerade (verhältnismäßig) stabil aufgestellten Unternehmen bieten sich in der Krise oft kurzfristig Chancen, die sich in ruhigeren Zeiten nur selten ergeben – sei es der Ausbau von USPs, die Investitionsmöglichkeit, die Wettbewerbern fehlt, oder die Möglichkeit, gezielte Zukäufe durchführen zu können.

Stabilität schaffen und strategisch nutzen

Stabilität bedeutet in unsicheren Zeiten vor allem erst einmal die Verfügbarkeit ausreichender Liquidität. Verfügbare Liquidität ist – gerade in unsicheren Zeiten – ein Stabilitätsanker, weil sie bei Eintritt von Risiken Zeit zum Reagieren und allgemein wirtschaftlichen Spielraum verschafft. Zeit, um die eine oder andere Verhandlung mit Kunden und/oder Lieferanten härter führen zu können und nicht um der Einigung willen möglichst schnell (zu ungünstigen Konditionen) abschließen zu müssen. Und Liquidität ermöglicht es erst, sich kurzfristig ergebende Chancen auch ergreifen zu können, ohne das Gesamtunternehmen zu gefährden. Entscheidend hierbei ist, dass eine Versorgung mit einem Liquiditätspuffer immer einfacher ist, wenn ein Risiko noch nicht eingetreten oder in Sicht ist. In diesen Fällen ist die Voraussetzung zur Finanzierbarkeit eines Geschäftsmodells bereits eingeschränkt und das „Versilbern“ von Assets (über Sale-and-lease-back-Konstruktionen, Factoring etc.) ist bei hohem Umsetzungsdruck häufig sehr kostspielig und bringt meist weniger ein als erhofft.

Was die möglichen Vereinfachungen des Liquiditätszugangs für betroffene Unternehmen durch direkte oder indirekte staatliche Förderungen analog zu den Maßnahmen in der Corona-Krise (Einführung des Wirtschaftsstabilisierungsfonds, vereinfachte KfW-Darlehen, verbesserte Konditionen für landes- und bundesverbürgte Darlehen etc.) betrifft, gibt es bisher keine politischen Aussagen. Hier ist die weitere Entwicklung von betroffenen Unternehmen im Blick zu behalten, um sie in die eigenen Finanzierungsüberlegungen einbeziehen zu können.

Thorsten Wahlmann
Senior Partner
hahn,consultants gmbh

Mike-Frederik Schmidt
Consultant
hahn,consultants gmbh

CHANGE MANAGEMENT PRAXISBEISPIEL

Vom Zielbild zur erfolgreichen Unternehmensentwicklung – Transformation am Beispiel der H. von Gimborn GmbH

„There is nothing wrong with change, if it is in the right direction.“ (Winston Churchill)

Ein Unternehmen im Rahmen sich rasant verändernder Marktbedingungen, einer existenzbedrohenden Krise oder dynamischer interner Veränderungsprozesse auf Herz und Nieren zu durchleuchten, die richtigen Rückschlüsse zu ziehen und sie in in ein umfassendes Zielbild und Konzept einfließen zu lassen, stellt hohe Anforderungen an fachliche, persönliche und methodische Kompetenzen aller Beteiligten. Nicht weniger anspruchsvoll ist allerdings, das Ergebnis – ein Zukunftsbild des weiterentwickelten und profitablen Unternehmens – in all seiner Komplexität in die Tat umzusetzen. Im Kern geht es darum, das gemeinsam entwickelte Zielbild, das nur in Form eines Berichts oder Maßnahmenplans existiert, in die gelebte Realität des Unternehmens zu überführen. Dabei werden zwangsläufig fast alle Bereiche des Unternehmens berührt: Produkte, Prozesse, Organisation und natürlich die Mitarbeiter.

Abbildung: Gimborn Zentrale Emmerich

Das Unternehmen

Die H. von Gimborn Gruppe ist ein mittelständischer Produzent von Katzensnacks und Katzenstreu mit Sitz in Deutschland und Italien. Die Produkte werden online und über die großen Tierfutter-Handelsketten in über 50 Länder weltweit verkauft. Sowohl bei Snacks für Katzen als auch bei Katzenstreu ist H. von Gimborn in Deutschland und mehreren europäischen Märkten unter den Top 5.

H. von Gimborn hat gemeinsam mit hahn,consultants im Jahr 2020 ein Restrukturierungskonzept entworfen und den entwickelten Restrukturierungspfad erfolgreich mithilfe einer Veränderungsorganisation umgesetzt. Wie das über ein Jahr früher als geplant gelingen konnte und was das mit den im letzten informer genannten Erfolgsfaktoren eines Change-Prozesses zu tun hat, lesen Sie in diesem Artikel.

Ziele und Umsetzung

Folgende Ziele hat H. von Gimborn für den Veränderungsprozess formuliert:

a) Wandlung defizitärer Ergebnisse in ein nachhaltig profitables Geschäftsmodell

b) Stärkung der Leistungsfähigkeit, Effizienz, Flexibilität und Stabilität der Organisation, um für zukünftige Herausforderungen gewappnet zu sein

Um beides zu erreichen, wurden im Rahmen des Restrukturierungskonzepts Maßnahmenpläne mit insgesamt 40 Maßnahmen für die Bereiche Markt, Leistungserstellung und Finanzen erarbeitet, die – wenn umgesetzt – zu bedeutenden Veränderungen im Unternehmen führen würden.

Damit diese Maßnahmen nicht ausschließlich theoretische Handlungsanweisungen und Zielvorstellungen bleiben, hat die Geschäftsführung der H. von Gimborn hahn,consultants um Unterstützung bei der Umsetzung gebeten.

Um die Umsetzung vorzubereiten, ist eine Veränderungsorganisation ins Leben gerufen worden. Dabei wurden zwei neue organisatorische Einheiten geschaffen: ein Steuerungskreis sowie ein Gesellschafter-Lenkungskreis.

Der Steuerungskreis bestand aus den Mitgliedern der ersten Führungsebene von Geschäftsführung, Marketing, Vertrieb, Supply Chain, Finanzen und Controlling sowie dem Betriebsrat. Im Lenkungskreis haben Vertreter des Gesellschafters und der Geschäftsführung teilgenommen. Für beide Kreise wurden regelmäßige (zweiwöchentliche bzw. monatliche) Termine festgelegt, die von hahn,consultants moderiert und dokumentiert wurden. ››

CHANGE MANAGEMENT PRAXISBEISPIEL

Mit diesem Vorgehen wurden mehrere Ziele verfolgt:

1. Verbinden der tiefen fachlichen Kenntnisse der Führungskräfte in den Unternehmensbereichen Marketing, Vertrieb, Supply Chain und Finanzen mit der Methodik von hahn,consultants in Sachen Umsetzung tiefgreifender Veränderungsprozesse in Unternehmen

2. Auflösung von Kommunikationshürden zwischen den Abteilungen. Man spricht direkt miteinander, um die Projekte voranzutreiben, und arbeitet gemeinsam an Lösungen. Diese Diskussionen schaffen nicht nur Lösungen, sondern auch Verständnis für die Herausforderungen und Zielkonflikte bei allen Beteiligten.

3. Schaffung von Commitment bei den Steuerungskreis-Teilnehmern durch vollständige Dokumentation und Kommunikation im Steuerungskreis. Offene Aufgaben oder verspätete Projektfortschritte werden gemeinsam besprochen.

4. Sicherstellung von Regelmäßigkeit beim Projektfortschritt dadurch, dass die Termine für Monate im Voraus im Kalender geblockt sind

5. Transparente und strukturierte Einbeziehung der Gesellschafter durch Bericht und Diskussion der Projektergebnisse im Lenkungskreis sowie Freigabe der Projekte durch die Gesellschafter

Zur effizienten Nutzung von Steuerungskreis und Lenkungskreis wurden umfassende Tools zur Definition von Projekten inklusive eindeutiger Verantwortlichkeiten und einheitlicher Berichterstattungsmedien sowie ein moderiertes Vorgehen unter Führung von hahn,consultants erarbeitet und zu Beginn des Prozesses freigegeben. So gab es eine Präsentation, auf die alle Mitglieder zugreifen konnten und in der für jedes Projekt jeweils eine Seite zur detaillierten Beschreibung des Projektstatus sowie zu geplanten und erzielten Finanzeffekten vorbereitet wurde.

Damit alle Steuerungskreis-Mitglieder den gleichen Kenntnisstand zum Thema Projektmanagement hatten, wurden im ersten Meeting die notwendigen Tools für das Projektmanagement und die Abläufe durch hahn,consultants erläutert. Neben der rein organisatorischen Schaffung von Datenräumen und gemeinsamen Abstimmungs- und Arbeitstools wurden ebenfalls die Ziele und angestrebten Vorgehensweisen auf Basis von Best-Practice-Ansätzen besprochen und detailliert erläutert. Das Verständnis der methodischen Vorgehensweise und der Abläufe im Verlauf des Veränderungsprozesses war hierbei das zentrale Ziel. Dazu zählten auch abgestimmte Kommunikationsregeln und -kanäle.

Innerhalb dieser vorbereitenden Tätigkeiten erfolgte bedarfsgerecht eine fachliche oder methodische Unterstützung bei der Definition der Projektziele, Timelines, Budgets etc. oder der Ressourcenplanung innerhalb von H. von Gimborn. Auch hierbei nahm im Kern die offene Diskussion der Projektdefinitionen, Ressourcenplanungen und Zeitpläne einen besonderen Stellenwert ein, der durch die Errichtung der Steuerungs- und Lenkungskreise sichergestellt wurde. Hierbei gelang es, insbesondere Wechselwirkungen unterschiedlicher Projekte untereinander zu steuern und die Projektarbeiten zu priorisieren.

Der Steuerungskreis wurde ebenfalls genutzt, um die Kommunikation an die Mitarbeiter zu koordinieren und zu vereinheitlichen. Zum einen wurden quartalsweise Newsletter verfasst, die über den Stand der Restrukturierung, zum Beispiel abgeschlossene Projekte, berichteten. Zum anderen war jedes Mitglied des Steuerungskreises verantwortlich für die Kommunikation in die ihm zugeordneten Abteilungen und damit auch für deren Einbindung. Diese direkte Kommunikation wurde auch gemeinsam vorbereitet. Im Verlauf des Veränderungsprozesses erwiesen sich so die regelmäßigen Steuerungskreis-Treffen als zentraler Bestandteil der Erfolgsgeschichte der Gimborn Gruppe. ››

CHANGE MANAGEMENT PRAXISBEISPIEL

Das Ergebnis

Im 3. Quartal 2022 konnte der H. von Gimborn formell bescheinigt werden, dass der Restrukturierungsprozess erfolgreich beendet ist. Bis auf drei wurden alle Maßnahmen in Projekten erfolgreich umgesetzt. Es gelang und gelingt, nachhaltig positive Ergebnisse zu erwirtschaften, und auch die Auswirkungen der aktuellen Energiepreissteigerungen wurden durch weitsichtiges und kluges Management relevant abgeschwächt. Insbesondere die Mitarbeiter des Unternehmens, zusammen mit dem hoch engagierten Management, haben dabei einen Kraftakt vollbracht, der es ermöglich hat, dass das Ende der Restrukturierung circa ein Jahr früher als von uns prognostiziert erreicht wurde.

In diesen Tagen wird der nächste Schritt der Unternehmensentwicklung gestartet – mit der Implementierung einer neuen, unternehmensweiten Strategie. Und auch diese neue Strategie wird in den oben beschriebenen Formaten gemeinsam mit hahn,consultants operationalisiert und umgesetzt.

„Die notwendigen Veränderungen so schnell und umfassend umzusetzen, war für uns alle bei H. von Gimborn eine Herausforderung, die weit über das typische Tagesgeschäft hinausging. Unser Dank dafür gebührt natürlich unseren hoch motivierten Mitarbeitern, aber auch besonders dem Team von h,c, das uns mit den richtigen Methoden, viel Fingerspitzengefühl und reichhaltiger Erfahrung in diesem Veränderungsprozess begleitet hat.“

Werner Averkamp – CFO H. von Gimborn GmbH

„Wenn uns Ende 2020 jemand gesagt hätte, dass wir weniger als zwei Jahre später restrukturiert sind, hätte ich es nicht geglaubt. Zu weitreichend erschien damals der notwendige Wandel im Unternehmen. Aber mit den Experten von hahn,consultants, die Unternehmen wie uns schon viele Male in solchen Situationen unterstützt haben, ist es geglückt und H. von Gimborn kann wieder mit großer Zuversicht in die Zukunft schauen.“

Jordi Queralt – Geschäftsführer H. von Gimborn GmbH

Philip Seemann
Partner
hahn,consultants gmbh

Jannik-Pascal Senss
Senior Consultant
hahn,consultants gmbh

STRATEGIE IM MITTELSTAND

Nachhaltige Unternehmensführung

Im Februar 2022 erschien der Änderungsentwurf der Europäischen Kommission zum ersten Entwurf der neuen Richtlinien und Verordnungen zur Nachhaltigkeitsberichterstattung und Sustainable Finance (Corporate Sustainability Reporting Directive – CSRD) aus April 2021. Der Vorschlag soll die bisher geltende Nonfinancial Reporting Directive (NFRD) ersetzen. Nachdem sich die Verhandler von EU-Kommission, EU-Rat und Europäischem Parlament am 21. Juni 2022 auf einen Kompromiss geeinigt haben, muss nun auch das Europäische Parlament noch formell zustimmen. Anschließend soll die Richtlinie in nationales Recht umgesetzt werden.

Die erweiterten Rechenschaftspflichten beinhalten ehrgeizige Ziele für rund 50.000 Unternehmen in der EU hin zu einem vollständig nachhaltigen und inklusiven Wirtschafts- und Finanzsystem. Aktuell sollen die Regelungen beginnend ab dem 1. Januar 2024 erstmalig für das Geschäftsjahr 2023 gelten. Betroffen sind die folgenden Kapitalgesellschaften und Personenhandelsgesellschaften mit ausschließlich haftungsbeschränkten Gesellschaftern:

- Im bilanzrechtlichen Sinne große Unternehmen
  - Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitern ab dem 1. Januar 2024
  - Alle anderen großen Unternehmen ab dem 1. Januar 2025
- Im bilanzrechtlichen Sinne kleine und mittlere Unternehmen (KMU), die kapitalmarktorientiert sind, ab dem 1. Januar 2026, sofern sie nicht von der Möglichkeit des Aufschubs bis 2028 Gebrauch machen
- Entsprechend Drittstaatenunternehmen mit 150 Millionen Euro Umsatz in der EU, deren Tochterunternehmen die vorstehenden Größenkriterien erfüllen oder deren Zweigniederlassungen mehr als 40 Millionen Euro Umsatz erreichen

Die Richtlinie betrifft zunächst also nicht den gesamten europäischen Mittelstand – kleine und mittlere Unternehmen, die nicht kapitalmarktorientiert sind, sind aktuell ausgenommen. Dennoch zeigt sich, wohin die Entwicklung geht: Zukünftig sind Sachverhalte als wesentlich einzustufen und damit als berichtspflichtig, wenn sie entweder für den Geschäftserfolg oder aus ökologischen bzw. sozialen Gesichtspunkten wesentlich sind. Durch diese sogenannte „doppelte Materialität“ ändert sich auch in Deutschland das bisherige Wesentlichkeitsprinzip. Inwieweit die Richtlinie plangemäß umgesetzt wird und mit bestehendem Recht vereinbar ist, wird sich wohl in Kürze zeigen.

Unabhängig davon, wann die neuen Richtlinien und Verordnungen greifen, stellt sich für Führungsverantwortliche die Frage, was „gute, nachhaltige Unternehmensführung“ für das eigene Unternehmen bedeutet und wie ››

Kern-Berichtsinhalte gemäß der geplanten Corporate Sustainability Reporting Directive

Umwelt

- **Klimaschutz** (Migration)
- Anpassung an den **Klimawandel** (Adaption)
- **Wasser- und Meeresressourcen**
- **Kreislaufwirtschaft**
- **Umweltverschmutzung**
- **Biologische Vielfalt** und **Ökosysteme**

Soziales

- **Chancengleichheit** für alle, einschließlich Gleichstellung der Geschlechter und gleiches Entgelt für gleiche Arbeit, Ausbildung und Qualifizierung sowie Beschäftigung und Einbeziehung von Menschen mit Behinderungen
- **Arbeitsbedingungen**, einschließlich sicherer und anpassungsfähiger Arbeitsplätze, Löhne, sozialer Dialog, Tarifverhandlungen und Beteiligung der Arbeitnehmer, Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben sowie einer gesunden, sicheren und gut angepassten Arbeitsumgebung
- Achtung der **Menschenrechte, Grundfreiheiten, demokratischen Grundsätze** und **internationalen Standards**

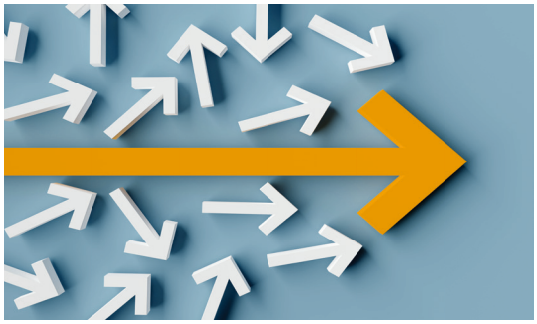
Governance

- Rolle der **Verwaltungs-Leitungs- und Aufsichtsorgane** des Unternehmens, auch in Bezug auf Nachhaltigkeitsbelange, und ihre Zusammensetzung
- **Unternehmensethik** und **Unternehmenskultur**, einschließlich Korruptions- und Bestechungsbekämpfung
- **Politisches Engagement** des Unternehmens, einschließlich seiner Lobbying-Aktivitäten
- **Management** und die **Qualität der Beziehungen zu Geschäftspartnern**, einschließlich der Zahlungspraktiken
- **Interne Kontroll- und Risikomanagementsysteme** des Unternehmens, auch in Bezug auf den Berichterstattungsprozess des Unternehmens

Abbildung: Kern-Berichtsinhalte gemäß der geplanten Corporate Sustainability Reporting Directive

sich sicherstellen lässt, dass das Thema nicht wie eine Eintagsfliege kurz in den Blickpunkt gerät, um dann wieder für lange Zeit gegenüber den vielen alltäglichen operativen Herausforderungen zurückzustehen, sondern eine nachhaltige Relevanz erfährt.

Eine gute Unternehmensführung bildet sich vor allem aus dem Werteverständnis, der Mitarbeiterführung und der Unternehmenskultur heraus; sie mündet in einem fortlaufenden Strategieentwicklungsprozess. Neben dem rein wirtschaftlichen Geschäftserfolg werden zunehmend auch ökologische und soziale Aspekte zu entscheidenden strategischen Erfolgs- und Wettbewerbsfaktoren für Unternehmen – nicht nur für das Halten und Rekrutieren von Personal. Diese Themen gewinnen auch für Kunden, Lieferanten und andere Geschäftspartner eine wachsende Bedeutung. Sie werden somit zukünftig zwangsläufig zu einem inhärenten Bestandteil des Geschäftsmodells. Werfen wir einen Blick auf die Eckpfeiler guter Unternehmensführung:



Werte

Was sind eigentlich „Werte“? Hat nicht jeder seine eigenen Wertvorstellungen? Und was sind dann die spezifischen Werte, für die ein ganzes Unternehmen steht, die also für alle Mitarbeiter gelten sollen? – Fragen, die gar nicht so einfach zu beantworten sind, auf die man sich allerdings richtig einlassen muss.

Die Mitarbeiter eines Unternehmens werden sehr schnell merken, ob es die Verantwortlichen wirklich mit den formulierten Werten ernst meinen, ob sie sich selbst daran orientieren und ob diese ein tatsächlicher Maßstab des Handelns sind. Es geht also auch um solche elementaren Themen wie Glaubwürdigkeit, das richtige Maß, Authentizität und letztlich Konsequenz.

Werte können zur Richtschnur in der Unternehmensentwicklung werden. Nach und nach entwickelt sich ein bestimmtes Bewusstsein und prägt die Unternehmenskultur. Bestenfalls gibt es eine vollkommene Übereinstimmung zwischen ihr und den vereinbarten Werten.

Erfolgversprechend ist generell, Mitarbeiter aktiv in die Findungs-, Formulierungs- und Überprüfungsprozesse mit einzubinden – bei größeren Unternehmen durch ausgewählte Vertreter. So werden es die „eigenen Werte“ der Unternehmensgemeinschaft, die die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen steigern.

Mitarbeiterführung

Im Unternehmensalltag häufig zu beobachten: Jemand macht seine Sache richtig gut und wird befördert. Das geht noch ein-, zweimal so weiter und irgendwann wird diesem Mitarbeiter Personalverantwortung übertragen. Spezifisches Fachwissen und Erfahrung sind dann also die Beweggründe dafür, diese Person zu einer Führungskraft zu benennen.

Ob sich jemand jedoch grundsätzlich als Führungskraft eignet und ob er für die Aufgabe gut vorbereitet ist, wird häufig nicht hinterfragt. Experten kommen zu der Schlussfolgerung, dass am Ende oft nicht Wissen und Erfahrung gefehlt haben, sondern Sozialkompetenz und Persönlichkeit.

Was also können Unternehmensverantwortliche tun, um grundsätzlich geeignete Führungskräfte auszuwählen und sie bei ihren Führungsaufgaben zu unterstützen? – Der erste und wichtigste Schritt ist, sich als Unternehmensverantwortlicher bewusst zu machen, welches enorm große Potenzial hinter dem Thema Mitarbeiterführung steckt. Dieses Potenzial gilt es aktiv zu managen. ››

STRATEGIE IM MITTELSTAND

Letztlich geht es immer um Interaktionsprozesse mit einzelnen oder mehreren Menschen – bei Routinetätigkeiten und vor allem bei komplexen oder strukturellen Veränderungsprozessen. Kommunikationskompetenz ist das eigentliche Handwerkszeug von Führungskräften – sie umfasst solche Themen wie Selbstreflexion, Konfliktmanagement, Feedback-Prozesse etc. Die Führungskompetenz jeder einzelnen Führungskraft ist wichtig. Noch wichtiger ist das Zusammenwirken der gesamten Führungsorganisation – von der obersten bis zur untersten Führungsebene. Es entscheidet in der Regel sehr wesentlich über den Erfolg sowohl eines Geschäftsmodells als auch großer Veränderungsprojekte.

Im Rahmen einer systematischen Personalentwicklung werden nicht nur einzelne geeignete Mitarbeiter identifiziert und Entwicklungspfade erarbeitet und besprochen, sondern die einzelnen Bausteine zu einem großen Ganzen zusammengefügt, um ganze Organisationen weiterzuentwickeln. Hier ist viel Aufmerksamkeit der Unternehmensverantwortlichen gefragt.

Unternehmenskultur

Wie gehen wir miteinander um? Welchen geschriebenen und ungeschriebenen Regeln folgen wir? Steht der Einzelne oder das Team im Vordergrund? Stellen wir uns flexibel auf neue Situationen ein? Haben wir eine konstruktive Grundhaltung und ein Problemlösungsbewusstsein?

Es sind so viele Details, die die Zusammenarbeit von Mitarbeitern prägen: am Arbeitsplatz, am Telefon, beim E-Mail-Verkehr, in Besprechungen und sogar außerhalb der Firma. Häufig hat sich über die Jahre viel wie von selbst ergeben und Strukturen sind eingefahren. Eine Kultur lässt sich nicht von heute auf morgen verändern. Aber sie lässt sich verändern. Hier gilt es, das Bewusstsein zu schärfen für das, was sich ändern soll, und über die Führungsorganisation sukzessive kulturelle Veränderungen in die Gesamtheit der Belegschaft zu tragen – durch aktive Kommunikation, durch Anleitung sowie durch die Vorbildfunktion der Führungsverantwortlichen.

Einer der schwierigsten und anspruchsvollsten Anforderungen an die Geschäftsmodelle von Unternehmen und somit auch an die Unternehmensverantwortlichen sind die Verankerung des permanenten Wandels, das Mitgehen mit dem Markt – oder bestenfalls Vorausgehen – und die Einstellung auf die sich verändernden Kundenbedürfnisse und sogenannte Best-Practice-Ansätze. Nachhaltig erfolgreich sein heißt nicht, etwas, das mal erfolgreich funktioniert hat, immer weiterzumachen, sondern die Weiterentwicklung der Organisation sicherzustellen, um auch zukünftig erfolgreich zu sein. Dies erfordert aktive Unternehmensentwicklungsprozesse auf der Grundlage einer dezidierten Unternehmensstrategie, die fortlaufend überprüft und nachjustiert wird.

Nachhaltigkeit in der Strategie

Strategieentwicklung als fortlaufenden Prozess zu begreifen, bei dem die Strategie nicht nur einmal jährlich im Rahmen der Budgetplanung für das nächste Geschäftsjahr auf den Prüfstand kommt, sondern die Zukunftsfähigkeit des Geschäftsmodells fortlaufend überprüft wird, ist aufwendig, zahlt sich aber aus.

Grundlage hierfür ist zunächst eine Unternehmenskonzeption, die aus einer detaillierten Bestandsanalyse der Markt- und Wettbewerbssituation sowie der Leistungserstellung abgeleitet wird. Durch die Erarbeitung und Umsetzung konkreter Maßnahmen wird das Unternehmen sukzessive in Richtung eines definierten Leitbildes entwickelt. Eine integrierte Finanzplanung bildet die Basis für die laufende Steuerung des Veränderungsprozesses und stellt die Finanzierbarkeit sicher.

Ziele ändern sich. Oft müssen neue Wege gefunden werden. Aber ohne stets einen aktuellen Plan zu haben, das heißt ohne Strategie, kommt man langsamer oder mitunter gar nicht ans Ziel. Und Umwege kosten nicht nur Zeit, sondern auch Geld.

Eine nachhaltig gute Unternehmensführung trägt insoweit entscheidend dazu bei, dauerhaft die Wettbewerbs- und Renditefähigkeit von Unternehmen sicherzustellen. ››

STRATEGIE IM MITTELSTAND

Beratung h,c

hahn,consultants unterstützt auf Basis einer langjährigen Unternehmensentwicklungserfahrung mittelständische Unternehmen in Fragen der Strategie-, Management- und Organisationsberatung, unter anderem bei der Maßnahmenimplementierung in der Funktion als Prozesstreiber und Partner in einem regelmäßigen Strategieentwicklungsprozess. Dabei sind die Schaffung und Implementierung einer auf das jeweilige Unternehmen zugeschnittenen Veränderungsorganisation zentraler Bestandteil der Beratungsleistung.

Ansprechpartner

Holger Hahn
Executive Partner
hahn,consultants gmbh

Stephan Mathys
Partner
hahn,consultants gmbh

SANIERUNG

Grundsätze ordnungsgemäßer Geschäftsführung in schwierigen Zeiten

Zu den allgemeinen Pflichten eines Geschäftsführers gehören die Pflicht zur Einberufung einer Gesellschafterversammlung, eine Auskunfts- und Informationspflicht gegenüber den Gesellschaftern, die Maßgabe, steuerlichen und formellen Pflichten nachzukommen, sowie die Pflicht, mit der Sorgfalt eines ordentlichen Geschäftsmannes zu agieren.

Gesetzliche Pflicht zur Krisenfrüherkennung

Mit der Verabschiedung des Gesetzes über den Stabilisierungs- und Restrukturierungsrahmen für Unternehmen (Unternehmensstabilisierungs- und -restrukturierungsgesetz – StaRUG) hat der Deutsche Bundestag am 17. Dezember 2020 mit Wirksamkeit ab 1. Januar 2021 eine gesetzliche Verpflichtung zur Krisenfrüherkennung und zum Krisenmanagement in Unternehmen weiter verankert. In § 1 Absatz 1 des StaRUG heißt es: „Die Mitglieder des zur Geschäftsführung berufenen Organs einer juristischen Person (Geschäftsleiter) wachen fortlaufend über Entwicklungen, welche den Fortbestand der juristischen Person gefährden können. Erkennen sie solche Entwicklungen, ergreifen sie geeignete Gegenmaßnahmen und erstatten den zur Überwachung der Geschäftsleitung berufenen Organen (Überwachungsorganen) unverzüglich Bericht. Berühren die zu ergreifenden Maßnahmen die Zuständigkeiten anderer Organe, wirken die Geschäftsleiter unverzüglich auf deren Befassung hin.“ In Absatz 2 wird explizit die Geschäftsführung von nicht juristischen Personen mit einbezogen, sodass durch das StaRUG die Geschäftsführung eines jeden Unternehmens grundsätzlich zur Krisenfrüherkennung und zum Krisenmanagement gesetzlich verpflichtet ist, ungeachtet der gesellschaftsrechtlichen Form.

Krisenerkennung

Im Rahmen der Identifikation von Krisenstadien orientiert sich das StaRUG an den allgemein bekannten Krisenstadien, die auch vom Institut der Wirtschaftsprüfer (IDW) definiert sind. Grundsätzlich sind die sechs Krisenstadien wie in nachfolgender Grafik dargestellt in Krisenfrüh- und Krisenspäterkennung zu unterteilen. Zur Krisenfrüherkennung lassen sich die Krisenstadien der Stakeholderkrise, der Strategiekrise und der Produkt- und Absatzkrise zuordnen, wohingegen die Krisenstadien Erfolgskrise, Liquiditätskrise und Insolvenz(-reife) der Krisenspäterkennung zuzuordnen sind. Im Regelfall stellen die Krisenstadien der Krisenfrüherkennung im Hinblick auf die Komplexität bzw. die Kosten der Sanierung (noch) keine unmittelbare Gefahr für den Geschäftsbetrieb des Unternehmens dar, solange sie nicht ››

	Krisenfrüherkennung			Krisenspäterkennung		
Krisenstadien	Stakeholderkrise	Strategiekrise	Produkt-/ Absatzkrise	Erfolgskrise	Liquiditätskrise	Insolvenz(-reife)
Komplexität, Handlungsdruck und Kosten der Sanierung	niedrig	mittel	mittel	hoch	hoch	sehr hoch
Risiko / Haftung	niedrig	niedrig	mittel	mittel	hoch	sehr hoch
Drei ausgewählte Fragen zum Selbst-Check	• Herrscht Einigkeit über die langfristige Strategie des Unternehmens? • Gibt es ein Leitbild? • Findet ein regelmäßiger und transparenter Austausch mit allen relevanten Stakeholdern statt?	• Kann ich neue Geschäftsfelder und/oder Märkte erschließen? • Habe ich Innovationen bzw. neue Ideen? • Sind meine vorhandenen Geschäftsfelder zukunftsfähig?	• Kann ich meinen Umsatz in allen Geschäftsfeldern steigern? • Gewinne ich regelmäßig neue Kunden hinzu? • Kann ich Kostensteigerungen an meine Kunden weitergeben?	• Ist mein Ergebnis rückläufig? • Erziele ich eine branchenübliche Rendite? • Habe ich bei meinen Kosten alle Einsparpotenziale ausgeschöpft?	• Kann ich meinen Zahlungsverpflichtungen pünktlich nachkommen? • Bin ich kapitaldienstfähig? • Schöpfe ich regelmäßig meine vollständigen Kontenrahmen aus?	• Bin ich zahlungsfähig? • Bin ich bilanziell überschuldet? • Kann ich eine positive Fortführungsprognose vorweisen?

Abbildung 1: Eigene Darstellung

in Krisen der Krisenspäterkennung münden. Dahingegen nehmen die Komplexität, die Kosten, der Handlungsdruck und auch die Haftungsrisiken bei den Krisenstadien der Krisenspäterkennung deutlich zu. Häufig besteht zwischen den einzelnen Krisenstadien ein kausaler Zusammenhang. Demgegenüber kann jedoch auch jedes einzelne Krisenstadium für sich singulär betrachtet bei latenter Ausprägung zum Vorliegen eines Insolvenzantragsgrunds führen. Zusätzlich ist zu erwähnen, dass neben endogenen auch exogene Einflussfaktoren maßgeblichen Einfluss auf die Ausprägung und das Voranschreiten eines Krisenstadiums haben. Gerade vor dem Hintergrund der Covid-19-Pandemie war das unmittelbare Vorherrschen einer akuten Erfolgs- und Liquiditätskrise keine Seltenheit, wodurch damit einhergehend Haftungsrisiken unverzüglich in den Vordergrund gerückt sind.

Zur rechtzeitigen Identifikation von Krisen ist es maßgeblich, dass der unternehmensinterne Krisenerkennungsmechanismus die den Geschäftsbetrieb des Unternehmens gefährdenden Umstände möglichst frühzeitig identifiziert. Je später eine Krise erkannt wird, desto geringer wird der Spielraum für Handlungsalternativen und desto weniger Zeit bleibt dem Unternehmen, Gegenmaßnahmen einzuleiten. Gleichzeitig nehmen mit fortlaufendem Krisenstadium die Komplexität und der Handlungsdruck zu, weil bei fortschreitenden Krisenstadien innerhalb der Krisenspäterkennung häufig auch zunehmend externe Stakeholder mit einbezogen werden müssen, wie zum Beispiel die begleitenden Kreditinstitute. In solchen Momenten steigt die Kommunikationsnotwendigkeit, sodass erheblicher zeitlicher Aufwand ausschließlich für die Kommunikation mit externen Stakeholdern entsteht. Gleichzeitig steigt in solchen Situationen jedoch auch der interne Kommunikationsaufwand, sodass die Komplexität erheblich zunimmt. Je größer der Handlungsdruck und je kleiner der zeitlich verfügbare Rahmen wird, um gegen die Krisen anzusteuern, desto mehr nehmen in der Regel auch die Kosten der Sanierung zu: Es wird an verschiedenen Stellen zunehmend externe Expertise benötigt, Ad-hoc-Maßnahmen sind häufig nur zur kurzfristigen Linderung der Symptome geeignet und Maßnahmen zur nachhaltigen Behebung der Krisenursachen sind kapitalintensiv.

Haftung

Auch Haftungsrisiken nehmen mit dem Fortschreiten von Krisenstadien deutlich zu. Dies zeigen insbesondere auch die Beispiele, wie in Abbildung 2 dargestellt, zu allgemein vorliegenden Handlungsdimensionen eines jeden Geschäftsführers. ››

Grundsätzliche Haftungsrisiken bei Pflichtverletzungen (krisenunabhängig)

	Haftungsdimensionen		
Bereich	**Vernachlässigung Sorgfaltspflicht**	**Fehlverhalten gegenüber Geschäftspartnern**	**Verantwortung nach Straf- und Ordnungswidrigkeitsrecht**
	Entsteht der Gesellschaft ein Schaden, weil die Geschäftsführung den notwendigen Sorgfaltsmaßstab nicht beachtet hat, haftet diese gegenüber der Gesellschaft bzw. gegenüber den Gesellschaftern persönlich für den Schaden.	Entsteht Geschäftspartnern durch Fehlverhalten der Geschäftsführung Schaden, so haftet diese persönlich für den Schaden.	Bei bestimmten Arten von Fehlverhalten droht zusätzlich zur persönlichen Haftung eine Verantwortung nach dem Straf- bzw. dem Ordnungswidrigkeitsrecht.
Beispiele	• Schaden Fehlinvestition bei fehlender oder mangelhafter Investitionsplanung • Schäden durch Zahlungen und Kreditaufnahmen während der Insolvenz (§ 64 GmbHG) • Schaden durch verspäteten oder verfrühten Insolvenzantrag	• Haftung gegenüber Gläubigern der Gesellschaft bei wissentlicher Inanspruchnahme nicht mehr zu erfüllender Leistungen (Eingehungsbetrug § 823 BGB in Verbindung mit § 263 StGB) • Rechtsschein- und Vertrauenshaftung (Falschaussagen gegenüber Geschäftspartnern)	• Insolvenzantragspflicht, Insolvenzverschleppung (§ 15a Abs. 1 und Abs. 4 InsO) • Gläubigerbegünstigung • Nichtabführung von Lohnsteuer und Sozialversicherung • Betrug (§ 263 StGB) sowie weitere strafrechtliche Risiken

Abbildung 2: Eigene Darstellung

SANIERUNG

Je kritischer und somit existenzbedrohender eine Unternehmenssituation ist, umso größer ist das Risiko, dass Geschäftsführer in haftungsrelevante Situationen geraten. Eine Kausalität zwischen dem Fortschreiten des Krisenstadiums und dem Anstieg des Handlungsdrucks im Sinne der Sensibilität für zunehmende Haftungsrisiken für den Geschäftsführer kann somit nicht von der Hand gewiesen werden. Häufig geraten Geschäftsführer auch unwissentlich in haftungsrelevante Situationen, weil die Situation schlicht nicht richtig bewertet oder nicht rechtzeitig erkannt wurde, was jedoch im Ernstfall nicht vor der Haftung schützt. Das Risiko für Haftung bei frühzeitigem Erkennen der Krise und einem entsprechend strukturierten Vorgehen im Rahmen der Krisenbewältigung, insbesondere unter rechtzeitiger Einbindung von externen Beratern, ist im Regelfall gering. Wird die Krise erst in einem späten Stadium erkannt, im schlechtesten Fall kurz vor Eintritt der Zahlungsunfähigkeit, sollte die Geschäftsführung ohne eigenes nennenswertes rechtliches Know-how in Krisensituationen nicht ohne externe Unterstützung handeln, da dann eine Vielzahl von Fallstricken zu beachten sind. In fortgeschrittenen Krisenstadien rücken Themen von der Prüfung der Sanierungsfähigkeit über die Beseitigung von insolvenzrechtlicher Überschuldung und der Zahlungsunfähigkeit bis hin zu der rechtzeitigen Insolvenzantragstellung einhergehend mit Zahlungsverboten und Masseerhalt in den Vordergrund.

Instrumente ordnungsgemäßer Geschäftsführung – Krisenfrüherkennung

Ein frühzeitiges Handeln umfasst dabei im Kern den Aufbau eines unternehmensinternen Krisenfrüherkennungssystems, um fortlaufend über die Unternehmensentwicklung sowie über exogene und endogene Einflussfaktoren zu wachen. In Abbildung 1 sind im Sinne eines schnellen Selbst-Checks drei ausgewählte Fragen je Krisenstadium aufgeführt, die Geschäftsführern eine erste grobe Orientierung geben, welches Krisenstadium unter Umständen bereits vorliegt.

Ein grundsätzliches Instrumentarium zur Krisenfrüherkennung ist eine integrierte Finanzplanung. Diese sollte ohnehin in jedem Unternehmen zur Steuerung und zur Ableitung von strategischen und operativen Entscheidungen etabliert sein und kann daher auch als ein wesentliches Tool zur Krisenfrüherkennung genutzt werden. Eine integrierte Planung beinhaltet immer den Blick auf die zukünftige Ertrags-, Liquiditäts- und Bilanzentwicklung, wodurch sichergestellt wird, dass alle in die Zukunft gerichteten Finanzkennzahlen bewertet werden können, die die (zukünftige) Vermögens- und Ertragslage eines Unternehmens abbilden. »

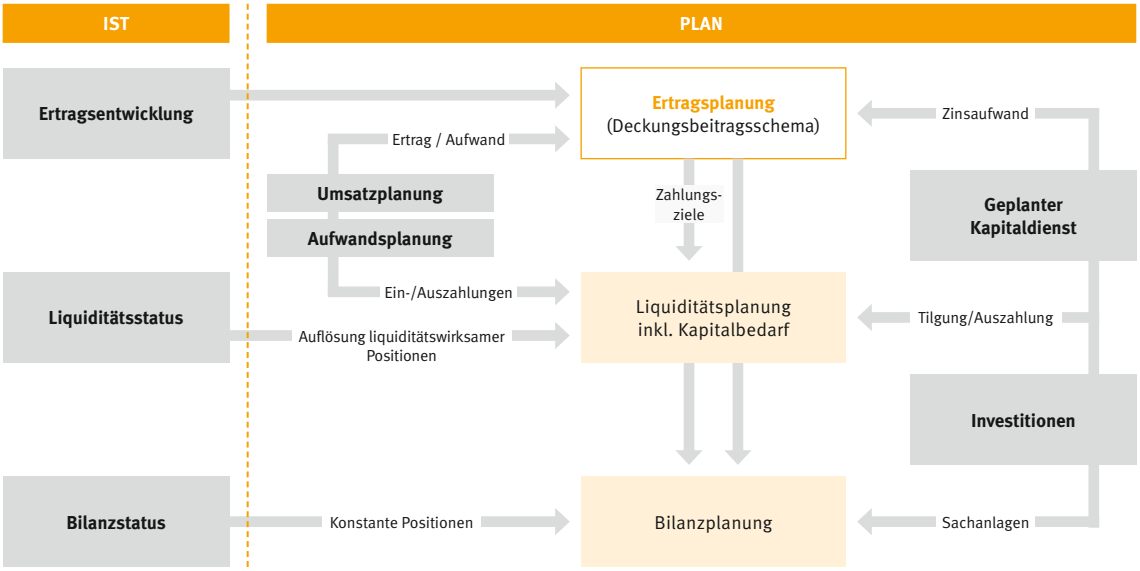


Abbildung 3: Eigene Darstellung

SANIERUNG

Aufsatzpunkt sollte immer der aktuelle, vollständige Buchungsstatus von Ertrag, Liquidität und Bilanz sein. Basis ist dann die Ertragsplanung, die gerade im Bereich der Deckungsbeiträge I und II sehr detailliert gefasst sein sollte: Umsatzerlöse zum Beispiel nach Sparten und auf Kundenebene, Material- und Wareneinsatz auf Basis von Einsatzfaktoren beispielsweise ebenfalls nach Sparten, Kunden und Lieferanten sowie Personalaufwand personenbezogen nach direkten und indirekten Aufwendungen. Diese Ertragsplanung ist dann die Basis für die Liquiditäts- und Bilanzplanung. Wesentlicher Schritt hierbei ist die realistische Herleitung der tatsächlichen, in der Praxis gelebten Kundenzahlungsziele und der vertraglichen Lieferantenzahlungsziele. Zusätzlich müssen die Planungen durch eine detaillierte Kapitaldienstplanung sowie eine Investitionsplanung ergänzt werden (vgl. Abbildung 3).

Eine solche integrierte Finanzplanung darf allerdings auch nur als grundlegende Basis verstanden werden. Auf dieser Basis werden regelmäßige Soll-Ist-Abgleiche inklusive Analyse der Hintergründe von Abweichungen, insbesondere negativen Abweichungen, vorgenommen sowie auf wiederum dieser Basis Forecasts erstellt, um die Auswirkungen von neueren Kenntnissen bzw. vorangegangenen Abweichungen erkennen zu können. Hat eine Geschäftsführung dieses Zusammenspiel aus integrierter Finanzplanung, regelmäßigem Reporting in Form von Analysen zu Soll-Ist-Vergleichen und Erstellung von Forecasts für sich verstanden, ist dies als ein wesentliches Instrumentarium zur Unternehmenssteuerung und gleichzeitigen Krisenfrüherkennung zu verstehen. Selbst wenn im Unternehmen bereits eine Finanzplanung implementiert ist, so zeigt unsere Erfahrung, dass diese häufig nicht den rechtlichen Rahmenbedingungen in Krisen standhält, was zum Beispiel die Härtegrade von Prämissen angeht. Auch werden die Folgethemen wie Soll-Ist-Vergleiche inklusive notwendiger Abweichungsanalysen häufig nicht so ernst wie an sich notwendig betrieben.

Darüber hinaus sollte es in jedem Unternehmen ein individuell abgestimmtes (Risiko-)Kennzahlencockpit geben, das über die integrierte Finanzplanung hinausgehende Kennzahlen abbildet, insbesondere um auch die Krisenstadien innerhalb der Krisenfrüherkennung möglichst frühzeitig zu identifizieren, was deutlich schwieriger ist als die Identifikation der Krisenstadien der Krisenspäterkennung. Solche Kennzahlen können beispielsweise die Themen Auftragsbestand (Auftragseingang, Auftragsbestand), Personal (Fluktuation, Krankenstand, Altersstruktur), Leistungswirtschaft allgemein (Ausschuss, Reklamationen, Innovationen, Maschinenalter/-reparaturbedarfe) und Markt (Gesamtkonjunktur, Branchenvergleiche, Megatrends) abbilden.

Resümee

Abschließend lässt sich festhalten, dass die gesetzliche Verankerung einer Verpflichtung zur Krisenfrüherkennung im StaRUG zu begrüßen ist, da jedes Unternehmen auch vor der gesetzlichen Verankerung schon gut beraten war, mögliche Krisen frühzeitig zu erkennen und dann auch frühzeitig mit dem Handeln zu beginnen. Rechtzeitiges Erkennen und Begegnen einer Krise ist immer die beste Voraussetzung, um in die Zukunft gerichtet ausreichend Zeit zu haben, der jeweiligen Situation angemessen zu begegnen. Auch das Hinzuziehen von externen Beratern ist unbedingt frühzeitig zu empfehlen. So können betriebswirtschaftliche Berater bereits bei der Implementierung von Steuerungsinstrumenten und Tools zur Krisenfrüherkennung unterstützen und somit zur frühzeitigen Erkennung von potenziellen Krisensituationen beitragen. Durch die gesetzliche Verankerung der Krisenfrüherkennung im StaRUG ist die Implementierung von Instrumentarien zur Krisenfrüherkennung als ein Grundstein der Grundsätze ordnungsgemäßer Geschäftsführung in schwierigen Zeiten zu verstehen. Wer ein funktionierendes Instrumentarium in seinem Unternehmen implementiert hat, reduziert »

SANIERUNG

das Risiko Krisen gar nicht oder zu spät zu identifizieren und dadurch im schlechtesten Fall in haftungsrelevante Situationen zu geraten. Als ein wesentliches Instrument ist die integrierte Unternehmensplanung hervorzuheben, da sie die Grundlage für viele weitere frühzeitige Erkenntnisse und darauf aufbauende Analysen bietet. Wird sie in Verbindung mit einem (Risiko-) Kennzahlencockpit im Unternehmen implementiert, hat ein Geschäftsführer im Sinne der ordnungsgemäßen Geschäftsführung auch in schwierigen Zeiten gute Voraussetzungen geschaffen, um auftretende Krisensituationen rechtzeitig identifizieren zu können und darauf basierend Maßnahmen in die Wege zu leiten. Bei bereits weiter vorangeschrittenen Krisenstadien ist unbedingt auch rechtliche Expertise hinzuzuziehen, um Handlungsmöglichkeiten bzw. -notwendigkeiten zu eruieren.

Frank Jakisch
Partner
hahn,consultants gmbh

André Betzien
Manager
hahn,consultants gmbh

Leon Diroll
Consultant
hahn,consultants gmbh

Impressum

Herausgeber: hahn,consultants gmbh
Memeler Straße 30, 42781 Haan
Telefon: 02129 557310, Fax: 02129 557311

hahn,consultants gmbh
Lister Straße 9, 30163 Hannover
Telefon: 0511 89939910, Fax: 0511 89939911

hahn,consultants gmbh
Arnulfstraße 37, 80636 München
Telefon: 089 212311410, Fax: 089 212311411

hahn,consultants gmbh
Alsfelder Straße 7, 64289 Darmstadt
Telefon: 06151 6696051

hahn,consultants Interimsmanagement gmbh
Memeler Straße 30, 42781 Haan
Telefon: 02129 557310, Fax: 02129 557311

info@hahn-consultants.de
www.hahn-consultants.de

Verantwortlich: Holger Hahn, Executive Partner
Alle Rechte vorbehalten.

Fotoredaktion: hahn,consultants gmbh

Realisierung: Creativum GmbH Werbeagentur, Solingen
www.creativum.org

Auflage: 1.700 Exemplare

Der informer erscheint zweimal im Jahr. Bitte leiten Sie ihn an interessierte Kolleginnen und Kollegen weiter. Er ist auch als PDF erhältlich: www.hahn-consultants.de/downloads/informer

Stand: November 2022