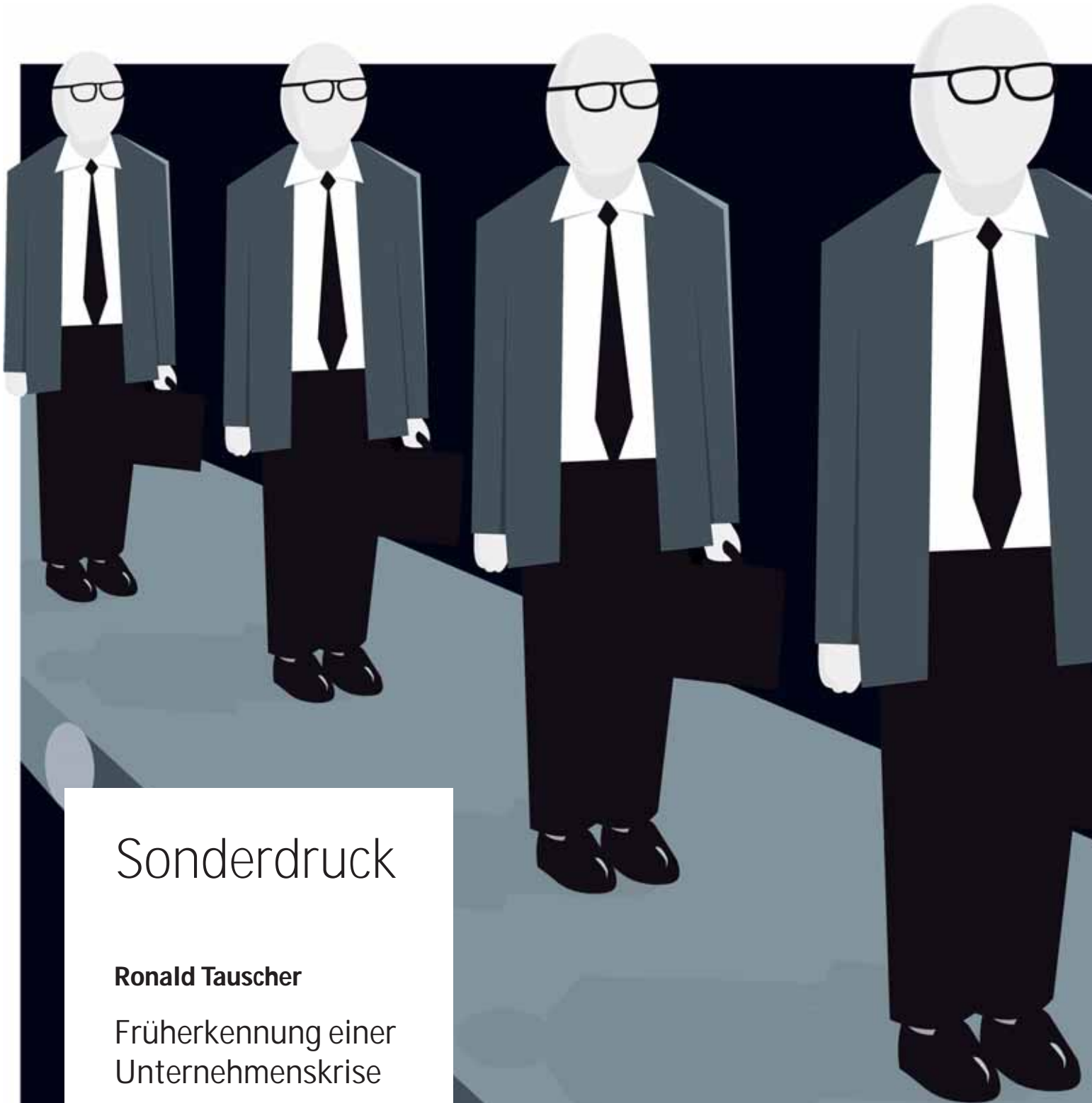


# cooperativ

Die Gewerbliche Genossenschaft



Sonderdruck

**Ronald Tauscher**

Früherkennung einer  
Unternehmenskrise

# Früherkennung einer Unternehmenskrise

Für die Früherkennung einer Unternehmenskrise sind Statistiken sehr wichtig, aber nicht alles. Gerade regional verankerte Kreditinstitute haben ihr Auge und Ohr näher am Kunden.

Text: Ronald Tauscher\*

Fotos: istockphoto.com

Eine Unternehmenskrise manifestiert sich in der negativen Entwicklung von Kapital- und Ertragsgrößen und führt letztlich zu einer so starken Einschränkung der Liquidität, dass ein Insolvenzverfahren wegen Zahlungsunfähigkeit in Gang gesetzt werden muss. Lehre und Praxis haben unterschiedliche umfassende Kennzahlensysteme entwickelt, die zur Früherkennung von Unternehmenskrisen durchaus tauglich wären, wenn im Unternehmen:

- » ein Jahresabschluss kurzfristig erstellt wird (maximal 3 Monate nach dem Bilanzstichtag),
- » eine Kostenrechnung vorhanden ist,
- » eine Unternehmensplanung und ein Controlling eingeführt worden sind und ein regelmäßiger Soll-Ist-Vergleich durchgeführt wird und vor allem,
- » eine Liquiditätsplanung vorhanden ist, die in ebenso regelmäßigen Abständen aktualisiert wird.

\* Ausdrücklich wird darauf hingewiesen, dass dieser Artikel Beobachtungen des Autors aus der Praxis aufzeigt und Argumente seiner Workshop-Teilnehmer im Rahmen seiner Vortragstätigkeit an der Volksbanken Akademie seit dem Jahr 2007 zusammenfasst. Er nimmt keine Analyse der einschlägigen Fachliteratur und der darin zu findenden Fakten und Argumente vor. In diesem Zusammenhang verweisen wir auf den „Leitfaden zum Erkennen von Unternehmenskrisen“ der Kammer der Wirtschaftstreuhänder. Auch sie hat inzwischen dieses Thema aufgegriffen und am 24.03.2010 die Stellungnahme KFS/BW 5 herausgegeben.

In Österreich erfüllen diese Anforderungen am ehesten Großunternehmen, nicht jedoch die kleineren, aber auch die mittelgroßen Betriebe. Obwohl sie die Mehrzahl der österreichischen Unternehmen ausmachen, existieren solche Instrumente bei diesen, wenn überhaupt, nur rudimentär. Sie trifft daher auch die Mehrzahl der Insolvenzen.

Aufgrund meiner langjährigen praktischen Tätigkeit bei der Sanierung von Unternehmen und als Vortragender der Volksbanken Akademie für Unternehmenssanierung habe ich eine Reihe von Entwicklungen beobachtet, die frühzeitig auf das Entstehen einer Unternehmenskrise hinweisen können. Diese lassen sich zur Übersicht in folgende Gruppen einteilen:

- » Markt & Kunden
- » Finanzielle Situation & Bankkontakte
- » Interne Unternehmensentwicklung
- » Verhalten des Unternehmers/Eigentümers
- » Externe Informationen

## Markt & Kunden

Für jede positive Unternehmensentwicklung ist in erster Linie entscheidend, ob es für die angebotenen Produkte oder Dienstleistungen auf dem Markt eine, womöglich wachsende, Nachfrage gibt. Die Grundlage für eine veritable Unternehmenskrise legen: Nachfrageverschiebungen auf



Märkten, welche die Nachfrage schwächen. Das können veränderte Kundenbedürfnisse, die nicht rechtzeitig erkannt werden ebenso sein, wie wenn Unternehmen diesen Kundenbedürfnissen nur mehr teilweise entsprechen. In einen bereits reifen Markt treten oftmals neue, aggressive Mitbewerber ein, wodurch es zu einem relativen Rückgang des Marktanteils des zu beobachtenden Unternehmens kommt.

Ein wichtiges Indiz für eine Unternehmenskrise ist in diesem Zusammenhang auch, dass der Unternehmer seine wesentlichen Mitbewerber nicht nennen kann und der Meinung ist, dass sein Unternehmen im Konkurrenzumfeld mehr oder weniger als Solitär bestehen kann. Ein wesentlicher Faktor für eine künftige Unternehmenskrise ist nicht zuletzt der meist langsame Aufbau einer Abhängigkeit von einigen wenigen Kunden oder Lieferanten und deren Rohstoffen.

### Finanzielle Situation & Bankkontakte

Umsatzrückgang sowie eine negative Ertragsentwicklung, vor allem im Branchenver-

gleich, weisen auf den Beginn einer Unternehmenskrise hin. Dagegen ist immer wieder zu beobachten, dass auch ein überproportionales Umsatzwachstum, vor allem dann, wenn es nicht aus dem organischen Wachstum des Unternehmens resultiert, sondern aus mehreren Unternehmenszukaufen in rascher Folge, ein mindestens ebenso großes Gefahrenpotenzial birgt.

Bei der Bankgestion können bei potentiell gefährdeten Unternehmen zuerst sinkende Haben-Umsätze beobachtet werden und die Umleitung von Zahlungseingängen auf Nebenbanken. Oftmals treten Kontoüberziehungen auf, die sich langsam aufbauen und in aperiodischen Abständen immer wieder in Abstattungskredite umgewandelt werden, um in Zukunft eine ordnungsmäßige finanzielle Disposition möglich zu machen. Drohender ist bereits ein regelmäßiger auftretender Liquiditätsengpass bei der Auszahlung von Urlaubs- und Weihnachtsgeldern, den diesbezüglichen Abgaben oder Zins- und Tilgungsterminen, der durch kurzfristige Überziehungen des Kontokorrentkontos oder eine Stundung für Zins- und Tilgungszahlungen

”

*Eine persönliche Besichtigung des Betriebes vor Ort lohnt in diesem Zusammenhang erfahrungsgemäß jedenfalls die dafür aufgewendete Zeit.*

“

ausgeglichen werden muss. Als besonders gefährlich erweisen sich Ansuchen um Erhöhung des Kontokorrentkredits, ohne dass dafür eine genaue Begründung gegeben werden kann, wie z.B. Liquiditätsbedarf durch eine Umsatzausweitung, ein größeres Einzelprojekt oder eine größere überfällige Forderung. In diesem Fall müssen einfach bereits liquiditätsmäßig angefallene Verluste finanziert werden, die sich in den Büchern des Unternehmens noch nicht niedergeschlagen haben.

Auch die Beobachtung der Stände der Offenen-Posten-Listen für Kunden und Lieferanten lässt einige Schlüsse zu. Steigt der Bestand an überfälligen Forderungen laufend an und kommt es darüber hinaus immer wieder zu größeren Forderungsausfällen, so deutet dies bereits ganz eindeutig auf eine Unternehmenskrise hin, auch wenn das der Kontokorrentstand bei der Hausbank (noch) nicht widerspiegelt. In diesem Fall steigt meist auch der Stand der Verbindlichkeiten gegenüber Lieferanten und finanziert auf diese Weise den höheren Forderungsstand. In diesem Zusammenhang sind auch häufigere Pfändungen und Exekutionen ungeduldiger Gläubiger zu beobachten.

Bereits vorher zeigt sich, dass Bankkontakte nicht mehr wie bisher gepflegt werden. Das Unternehmen wird langsam zurückhaltender bei der Weitergabe von Informationen, hält zugesagte Termine für die Lieferung von Unterlagen und die Tötigung von Zahlungen nicht mehr ein. Jahresabschlüsse, Controlling-Unterlagen oder Saldenlisten werden mit großer Verspätung oder zum Teil überhaupt nicht mehr weitergegeben.

War das Unternehmen in der Vergangenheit sehr kostenbewusst und hat

um jedes Zehntelprozent bei der Verzinsung von Krediten langwierig verhandelt, ist das Unternehmen nun nicht mehr sensibel für seine Bankkonditionen. Zinserhöhungen werden ohne weiteren Kommentar hingenommen, wohl in der Erkenntnis, dass alternative Finanzierungsquellen gar nicht mehr zur Verfügung stehen.

### Interne Unternehmensentwicklung

Auch bei der internen Unternehmensentwicklung sind wesentliche Krisenfaktoren schon früh zu beobachten. Der organisatorisch-technische Zustand des Unternehmens wird auch augenscheinlich immer schlechter. Eine persönliche Besichtigung des Betriebes vor Ort lohnt in diesem Zusammenhang erfahrungsgemäß jedenfalls die dafür aufgewendete Zeit.

Die Firmenkonstruktion wird immer umfangreicher, verschachtelter und undurchsichtiger, das Rechnungswesen liefert nur lückenhafte Aussagen, aber keine Gesamtsicht des Unternehmens oder der Unternehmensgruppe. Bewertungsänderungen werden vorgenommen, Bewertungsspielräume verstärkt genützt.

Der Führungsstil des Unternehmers oder Geschäftsführers lässt wenig Eigeninitiative der Mitarbeiter zu. Es wird kaum Personalentwicklung betrieben, es gibt keine ausreichenden Vertretungs- oder Nachfolgeregelungen. Die Motivation der Mitarbeiter ist gering, es kommt zu einer erhöhten Fluktuation. Immer wieder ist auch die Altersstruktur der Mitarbeiter ungünstig, mit Schwerpunkt auf relativ alten oder - bei Start-up-Unternehmen zu beobachten - auch relativ jungen, unerfahrenen Mitarbeitern.



### Verhalten des Unternehmers/ Eigentümers

Wenn der Unternehmer relativ alt ist, aber keinen Gedanken an eine Nachfolge verschwendet, weist das auf eine latente Unternehmenskrise hin. Ebenso kritisch ist, wenn ein Nachfolger im Unternehmen zwar bereits die längste Zeit vorhanden ist, aber selbst

nichts entscheiden darf, wie das bei Generationenkonflikten zu beobachten ist. Das macht den Nachfolger vor den Mitarbeitern unglaubwürdig.

Ebenfalls kritisch ist, wenn die kaufmännische Kompetenz des Unternehmers immer schon relativ gering und er fachlich in erster Linie auf sein Kerngeschäft konzentriert war. Wenn er Veränderungen im wirtschaftlichen Umfeld

nicht ausreichend oder nicht schnell genug wahrnimmt, lässt mit fortschreitendem Alter auch seine fachliche Kompetenz für dieses Kerngeschäft nach. Der Unternehmer trifft ungern eigene Entscheidungen, zeigt mangelnde Flexibilität wenn es um die künftige Strategie des Unternehmens geht. Er ist oftmals auch beraterabhängig.

Immer wieder ist zu beobachten, dass der Unternehmer größere Baumaßnahmen im Betrieb forciert und womöglich parallel dazu im Privatbereich. Aufgrund von Überdimensionierung und/oder Kostenüberschreitungen bereitet dieses Verhalten quasi den direkten Weg in die Unternehmenskrise.

Bekannt ist, dass ein aufwändiger persönlicher Lebensstil ein Unternehmen durchaus krisenanfälliger macht. In der Regel wird er auch dann fortgesetzt, wenn die damit verbundenen Privatentnahmen nicht mehr im Gewinn des Unternehmens gedeckt sind. In diesem Fall wird wirtschaftlich gesehen eigentlich Kontokorrentkredit „entnommen“.

Wenn sich der Unternehmer weigert, eine persönliche Bürgschaft für neue Kredite zu übernehmen, ist das ein eindeutiges Zeichen dafür, dass die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen für das Unternehmen schwieriger geworden sind. Zum Beispiel werden bisher noch unbelastete Vermögenswerte (z.B. unbebaute Liegenschaften) innerhalb der Familie durch günstige Kaufverträge oder Schenkung verschoben oder durch günstige Miet- oder Nutzungsverträge weitgehend wertlos gemacht.

Ein weiterer Indikator ist erfahrungsgemäß das persönliche Auftreten des Unternehmers gegenüber seinen Banken. War er in der Vergangenheit (sehr) selbstbewusst, so wird er nun zu-

*„Lokal tätige Kreditinstitute haben einen Vorteil bei der Informationsbeschaffung.“*

nehmend vorsichtiger oder gar unterwürfig. Ebenso können Streitigkeiten zwischen Gesellschaftern oder Gesellschafter-Familien eine Unternehmenskrise hervorrufen.

Wesentlich ist auch, ob der Unternehmer seine Konzentration auf die unternehmerische Tätigkeit im Laufe vieler erfolgreicher Jahre der Vergangenheit auch künftig aufrechterhalten kann. Das ist erfahrungsgemäß gar nicht so einfach. Es bedarf einer laufenden Selbst-Motivation mit der Formulierung neuer betrieblicher Ziele. Kritisch zu betrachten sind angetragene Ehrenämter, eine zeitraubende sportliche Tätigkeit oder etwa ein politisches Engagement, die viel mehr Zeit binden, als dem Unternehmer in der Vergangenheit überhaupt als Freizeit zur Verfügung stand. Dem gleichzuhalten ist eine Änderung in den persönlichen Lebensumständen wie eine Zweit-Partnerschaft etc. Auch bei diesem Beispiel lässt die Konzentration auf das Unternehmen einfach nach. Der Unternehmer steht dem Betrieb nicht mehr in dem Ausmaß wie bisher zur Verfügung. Nicht zuletzt wirkt sich eine krankheitsbedingte längere Abwesenheit des Unternehmers in den meisten Fällen deutlich negativ aus.

#### Externe Informationen

Bonitätsauskünfte von Kredit-schutzverbänden sind wertvoll, geben aber erfahrungsgemäß erst dann Aus-

kunft über eine Unternehmenskrise, wenn diese akut geworden ist und die Zahlungsfähigkeit des Unternehmens massiv betrifft. Ebenfalls beobachtet werden kann, dass (andere) Gläubiger Pfandrechte auf Liegenschaften des Unternehmens oder des Unternehmers eintragen. Beide Informationen kommen in der Regel aber erst relativ spät.

#### Informationsvorsprung

Einen Vorteil bei der Informationsbeschaffung haben Kreditinstitute, die entweder überhaupt nur lokal tätig sind oder zumindest über ein dichtes lokales Filialnetz verfügen. Sie können nicht nur die oben genannten Informationen auswerten, sondern erhalten auch solche von Kunden, Lieferanten und auch Mitarbeitern des Unternehmers vor Ort.

Diese beispielsweise Darstellung zeigt eine Reihe von wesentlichen Einflussfaktoren für das Entstehen einer Unternehmenskrise, die bereits zu einem Zeitpunkt beobachtet werden kann, an dem Kennzahlensysteme mangels aktueller Datenbasis scheitern. Eine Checkliste unterstützt die praktische Verwertung dieser Informationen. ■

#### Zum Autor

Dr. Ronald Tauscher ist Unternehmensberater und CTE Certified Turnaround Expert



## CHECKLISTE

## Merkmale und Früherkennung einer Unternehmenskrise

MARKT & PRODUKTE	✓	INTERNE UNTERNEHMENSENTWICKLUNG	✓
Allgemeine Entwicklung der Branche		Rechnungswesen liefert nur lückenhafte Aussagen, keine Gesamtsicht	
Produkte sind alt, es wird kaum Innovation betrieben		In der Bilanz werden Bewertungsänderungen vorgenommen	
Nachfrageverschiebung auf den Märkten		Bewertungsspielräume in der Bilanz werden verstärkt genutzt	
Änderung der Kundenstruktur (z.B. Überalterung)		Neue Eventualverbindlichkeiten werden in der Bilanz ausgewiesen	
Auftreten neuer, aggressiver Mitbewerber		Firmenkonstruktion wird immer verschachtelter und damit undurchsichtiger	
Unternehmer kann seine wesentlichen Mitbewerber nicht nennen		Eindruck des Unternehmens wird immer schlechter (organisatorisch, technisch, etc.)	
Aufbau einer Abhängigkeit von wenigen Kunden, Lieferanten, Rohstoffen		Fluktuation der Mitarbeiter erhöht sich	
		Altersstruktur der Mitarbeiter ist einseitig verteilt	
FINANZIELLE SITUATION & BANKKONTAKTE	✓	UNTERNEHMER/EIGENTÜMER	✓
Negative Umsatzentwicklung in absoluten Zahlen		Unternehmer ist relativ alt und hat keine Nachfolger	
Negative Unternehmensentwicklung im Branchenvergleich		Nachfolger ist zwar vorhanden, darf aber nichts entscheiden	
Überproportionales Umsatzwachstum im eigenen Geschäft oder durch Zukäufe		Unternehmer hat keine kaufmännische Kompetenz, kann kaum Auskünfte geben	
Negative Ertragsentwicklung: EGT und CASH-FLOW		Mangelnde Flexibilität bei der Ausrichtung des Unternehmens	
Überschuldung des Unternehmens		Unternehmer trifft ungern eigene Entscheidungen, ist beraterabhängig	
Sinkende Haben-Umsätze		Unternehmer umgibt sich mit unqualifizierten Beratern	
Umleitung von Zahlungseingängen		Unternehmer tätigt überhöhte Entnahmen, die im Gewinn nicht entdeckt sind	
Laufende Kontoüberziehungen		Aufwendiger persönlicher Lebensstil des Unternehmers	
Stehender Kontokorrentkredit		Unternehmer will keine Bürgschaft für neue Kredite geben	
Kontoüberziehungen werden immer wieder in Abstattungskredite umgewandelt		Verschiebung von Vermögenswerten, insbesondere von Grundstücken innerhalb der Familie	
Liquiditätsgengpässe bei Urlaubs-/Weihnachtsgeld		Verhalten des Unternehmers gegenüber Banken	
Liquiditätsbedarf ohne genaue Begründung		Änderung der Lebensumstände des Unternehmers (Partnerschaft etc.)	
Zinsen-/Tilgungs-Aussetzungen/Stundungen werden beantragt		Größere Baumaßnahmen im Unternehmen oder Privatbereich	
Liquiditätsprobleme bei Fälligkeiten von Zinsen/Tilgungen		Längere Abwesenheit/Krankheit des Unternehmers	
Bestand an überfälligen Forderungen wird immer höher		Streitigkeiten zwischen Gesellschaftern	
Häufige Forderungsausfälle/Nachlässe		Konzentration des Unternehmers auf dem Betrieb	
Häufige Inanspruchnahme von Deckungsrücklass/Haftrücklass-Garantien		EXTERNE INFORMATIONEN	✓
Lange Kreditoren-Ziele, Stand der Kreditoren wird im höher		Informationen von KSV, Auskunftsteilen, Inkassodiensten negativ	
Keine Inanspruchnahme von Skonti		Andere Gläubiger tragen (bereits hinterlegte?) Pfandrechte ins Grundbuch ein	
Ratenzahlungen beim Finanzamt werden immer wieder beantragt		Negative Informationen von Mitarbeitern	
Ratenzahlung bei der Gebietskrankenkasse werden immer wieder beantragt		Negative Informationen von Kunden, Lieferanten, lokaler Gerüchdebörse	
Pfändungen/Exekutionen			
Unternehmen pflegt die Bankkontakte nicht mehr wie bisher, ist nicht mehr offen			
Unternehmen hält Termine für Zahlungen, Informationen etc. nicht ein			
Unternehmen liefert angeforderte Unterlagen gar nicht			
Unternehmen ist nicht mehr konditionensensibel			

# DR. RONALD TAUSCHER

UNTERNEHMENSBERATER

ALLGEMEIN BEEIDETER UND GERICHTLICH ZERTIFIZIERTER SACHVERSTÄNDIGER

## UNTERNEHMENSBERATUNG

WAS WIR

FINANZIERUNG

SANIERUNG

FÜR

SIE

TUN KÖNNEN

CONTROLLING

UNTERNEHMENS  
VERKÄUFE

GUTACHTEN

2345 BRUNN AM GEBIRGE, SONNENROSENGASSE 17

TEL: 0676/382 78 02, FAX: 02236/32 628

E-MAIL: RONALD.TAUSCHER@WIRBERATENUNTERNEHMEN.AT

WWW.WIRBERATENUNTERNEHMEN.AT