

Christian Kersten, Ralf Venema

Mit Turnaround Management aus der Krise

*Erkenntnisse aus einer
Unternehmerbefragung*

Auszug der Studie als Blog-Artikel

Vorwort

Zahlreiche Unternehmen befinden sich derzeit in einer wirtschaftlichen Krisensituation, nicht selten sogar in einer insolvenzbedrohlichen Lage. Auslöser ist häufig der Coronavirus SARS-CoV-2, der die Mehrzahl der Unternehmen unserer Welt seit nunmehr gut einem Jahr in eine herausfordernde Situation bringt. Die Situation betrifft viele Branchen und Unternehmen unterschiedlicher Größe, vom Solo-Selbständigen bis zum internationalen Konzern. Wenige Branchen profitieren stark, wie z. B. der Online Verkauf von Waren; weit mehr Unternehmen verzeichnen Umsatzverluste und müssen sich an die veränderten Randbedingungen anpassen, z. B. durch Kurzarbeit, Aufnahme von Krediten / Fördermitteln etc.

Vor diesem Hintergrund wollten wir einen Einblick in die Unternehmen und in die Denkweise der Unternehmensverantwortlichen, Führungskräfte und Mitarbeiter gewinnen und haben daher im März 2021 eine Onlinebefragung durchgeführt.

Als leidenschaftliche Unternehmenssanierer und -berater interessierte uns hierbei auch, über welche u. U. existenziell wichtigen Kenntnisse der rechtlichen Situation hinsichtlich insolvenzrelevanter Kriterien die Teilnehmer verfügen und welche Werkzeuge und Strategien zum Turnaround sie als wichtig erachten. Wir geben als Erkenntnis aus der Befragung auch einen Einblick in das Thema Geschäftsführerhaftung in Krisensituationen. Dies sollte jedoch nicht als rechtsverbindliche Beratung missverstanden werden.

Einen Extrakt der Umfrageergebnisse stellen wir in diesem Artikel dar.

Ein ausführliches Skript wird in Kürze erscheinen. Wenn Sie daran interessiert sind, senden Sie uns bitte eine Nachricht.

Sprechen Sie die Autoren gerne an, wenn Sie Fragen haben oder ein Thema vertiefen möchten!

Dortmund, im April 2021

Christian Kersten

Ralf Venema

Zusammenfassung

Obwohl sich mehr als 50 % der teilnehmenden Unternehmen zum Zeitpunkt der Umfrage in Kurzarbeit befinden, oder in den vergangenen Monaten befunden haben, erkennen die Teilnehmer die Vielschichtigkeit von Krisenursachen und führen die herausfordernde Situation nicht ausschließlich auf die Pandemie und den damit verbundenen Umsatzrückgang zurück.

Dadurch ist uns eine Betrachtung möglich, die nicht nur auf das aktuelle Krisenthema Corona reduziert werden muss, sondern generelle Hinweise auf Ursachen und Maßnahmen von Unternehmenskrisen gibt. Abgesehen von eher plötzlichen, von außen derart stark auf Unternehmen einwirkende Einflüsse wie die Finanzkrise 2008 / 2009 und Covid-19 seit Jahresbeginn 2020, ist davon auszugehen, dass Unternehmen mehrheitlich durch einen schleichenden Prozess in Krisen geraten. Individuelle Ausnahmeereignisse gibt es zusätzlich wie z. B. plötzliche Managementwechsel, Produkthaftungsereignisse, oder auch der "Diesel-Skandal"; diese sind allerdings nicht als Norm anzusehen.

Überrascht hat uns ein wenig, über wie wenig Kenntnisse die Teilnehmer über zum Zeitpunkt der Studie gültige Rechtsvorschriften zum Thema Insolvenzantragspflicht verfügten. Dies mag charakteristisch dafür sein, dass die oftmals befürchtete Insolvenzwelle bis dato trotz widriger Randbedingungen nicht eingetreten ist. Leider ist jedoch davon auszugehen, dass viele Unternehmenslenker sich zurzeit bewusst oder auch unbewusst in eine persönliche Haftungsgefahr begeben.

Im ausführlichen Skript werden wir auf das Thema näher eingehen.

Wir erläutern darin sowohl die rechtlich relevanten Faktoren einer freiwilligen Insolvenzanmeldung als Sanierungsinstrument als auch die gesetzlichen / wirtschaftlichen Voraussetzungen, die eine Insolvenzanmeldung erfordern. Das Thema Vermeidung von Geschäftsführer-Haftung ist uns ein besonderes Anliegen und wird in einem Exkurs vertieft.

„Kann ein Geschäftsführer persönlich in die Haftung genommen werden?“ war eine Frage, die von vielen Teilnehmer nicht richtig beantwortet wurde. Gleiches gilt für die Fragestellung, ob eine D&O-Versicherung vor persönlicher Haftung schützt.

Häufigste Nennungen hinsichtlich Krisenursachen waren *„fehlende, unklare oder nicht der Marktentwicklung angepasste Unternehmensstrategien“* sowie *„fehlende Innovationkraft“*, nahezu gleichauf.

Sehr starke Bedeutung hinsichtlich der strategisch, langfristigen Herausforderungen hat der Punkt „Personal“ in verschiedenen Ausprägungen – insbesondere der Fachkräftemangel bzw. die Gewinnung geeigneter Mitarbeiter. Daneben ist „Digitalisierung“ unterschiedlicher Unternehmensbereiche sowohl langfristig als auch kurzfristig eine häufig geplante Maßnahme zur Verbesserung der Unternehmenssituation.

Bei der Analyse der Krisenursachen, der Definition und Umsetzung von passenden Maßnahmen stehen wir als Berater natürlich gerne zur Verfügung. Bei der Beauftragung externer Expertise wurde *„unternehmerisches Know-how“* am stärksten gewichtet – eine unserer besonderen Stärken. An zweiter Stelle findet sich die *„persönliche Empfehlung“*.

2

52% der Teilnehmer berichten, dass es in ihrem Unternehmen im Jahr 2020 zumindest teilweise Kurzarbeit gegeben hat

Der Einsatz von Kurzarbeit ist ein probates Mittel, um in schwierigen Zeiten mit sinkenden und volatilen Umsätzen Entlassungen zu verhindern und somit bei Nutzung einer Personalkostenreduzierung das Knowhow im Unternehmen zu sichern. Das Instrument ist flexibel und seit Beginn der Pandemie von den Randbedingungen her attraktiver gestaltet worden z. B. durch zeitliche Ausdehnung auf max. 24 Monate und höheres Entgelt. Darüber hinaus müssen nur noch 10% der Beschäftigten vom Arbeitsausfall betroffen sein. Mit dem Gesetz zur Beschäftigungssicherung infolge der COVID-19-Pandemie vom 3. Dezember 2020 wurde beschlossen, die Sonderregelungen zum Kurzarbeitergeld im Wesentlichen bis Ende des Jahres 2021 zu verlängern.

Schon jetzt (Stand 03/21) hat die Kurzarbeit deutschlandweit ein Ausmaß von 6 Mrd. EUR – insgesamt werden sich die Kosten 2021 auf schätzungsweise 12,5 Mrd. EUR belaufen. [Quelle s. u.]

In unserer Umfrage gaben 48% der Teilnehmer an, dass es in ihrem Unternehmen 2020 keine Kurzarbeit gegeben hat. Dieser Anteil ist verglichen mit dem Bundesdurchschnitt relativ hoch.

Bei über der Hälfte der Teilnehmer hat es also zumindest zeitweise Kurzarbeit gegeben.

Quelle: <https://www.deutschland.de/de/news/bundesregierung-und-corona-krise>

Frage: Nutzt Ihr Unternehmen aktuell das Instrument der Kurzarbeit bzw. hat es in 2020 genutzt?



Abb. 4: Kurzarbeit

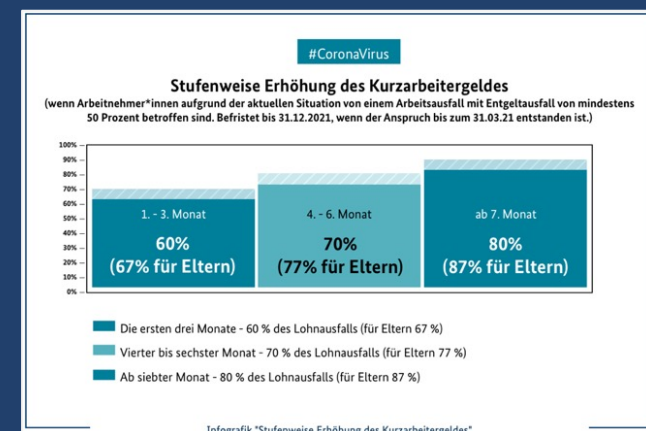


Abb. 5: Stufenweise Erhöhung des Kurzarbeitergeldes
 Quelle: <https://www.bmas.de/DE/Corona/erleichtertes-kurzarbeitergeld.html>

3

Etwa die Hälfte der teilnehmenden Unternehmen haben in 2020 keine finanziellen (Sofort-)Hilfen des Staates in Anspruch genommen

Frage: Hat Ihr Unternehmen in 2020 finanzielle (Sofort-)Hilfen des Staates beantragt, oder ist dies geplant? (Mehrfachnennung möglich)

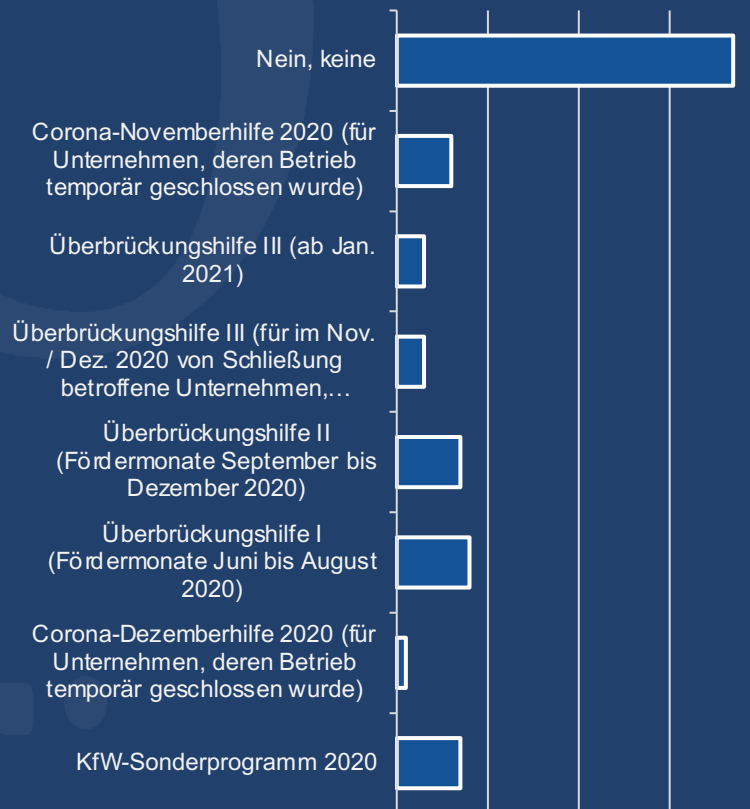


Abb. 8: Nutzung finanzieller Hilfen des Staates

Ein überraschend hoher Anteil der befragten Unternehmen hat im Jahr 2020 keinerlei finanzielle Hilfen des Staates in Anspruch genommen, obwohl diese Instrumente relativ leicht zugänglich waren und von einer Vielzahl deutscher Unternehmen in unterschiedlichem Ausmaß genutzt wurden. Ein vollständiger Überblick der Bewilligung von Corona(Sofort-)Hilfen ist auf der Folgeseite dargestellt.

Etwa die Hälfte der befragten Unternehmen haben keine finanziellen Hilfen in der aktuellen Phase in Anspruch genommen. Ein relativ großer Teil der Nutzer aus den befragten Unternehmen haben das KfW-Sonderprogramm 2020 genutzt, während nur wenige der Unternehmen die Corona-Dezemberhilfe 2020 in Anspruch genommen haben, also von einem „harten“ Lockdown betroffen waren.

In etwa gleichem Maß wie die KfW-Hilfen, haben teilnehmende Unternehmen von der Überbrückungshilfe I (Fördermonate Juni bis August 2020) bzw. von der Überbrückungshilfe II (Fördermonate September bis Dezember 2020) Gebrauch gemacht, etwa halb so viele von der Überbrückungshilfe III.

4

12% der befragten Unternehmen schließen eine Insolvenzgefahr nicht aus oder befinden sich aktuell in einer insolvenzgefährdeten Situation

Vereinfacht gesagt ist eine Insolvenz die Unfähigkeit eines Unternehmens, seinen Schulden oder Verbindlichkeiten in einer angemessenen Zeitspanne nachzukommen.

Etwa **ein Achtel** der Befragten gab an, dass eine Insolvenzgefährdung in ihrem Unternehmen nicht auszuschließen ist.

Die Anzahl der Unternehmen, die eine Insolvenz anmelden, war im Jahr 2020 trotz globaler und lokaler Wirtschaftskrise stark rückläufig – je nach Quellenangabe und Quartal zwischen 20 – 30 %. Die Gründe hierfür sind vielschichtig. Unter anderem wurde die Insolvenzanmeldepflicht in 2020 zeitweise unter gewissen Randbedingungen ausgesetzt. Die Randbedingungen haben sich mehrfach geändert und sind sowohl in der Öffentlichkeit als auch bei den teilnehmenden Unternehmen oftmals nicht genau bekannt, wie auch die Beantwortung der Frage im nächsten Kapitel zeigt.

Wir empfinden dies als sehr erschreckend und gehen deshalb im Folgenden etwas tiefer auf das Thema ein.

Frage: Arbeiten Sie aktuell in einem Unternehmen, welches insolvenzgefährdet ist oder voraussichtlich in die Insolvenz gehen wird?

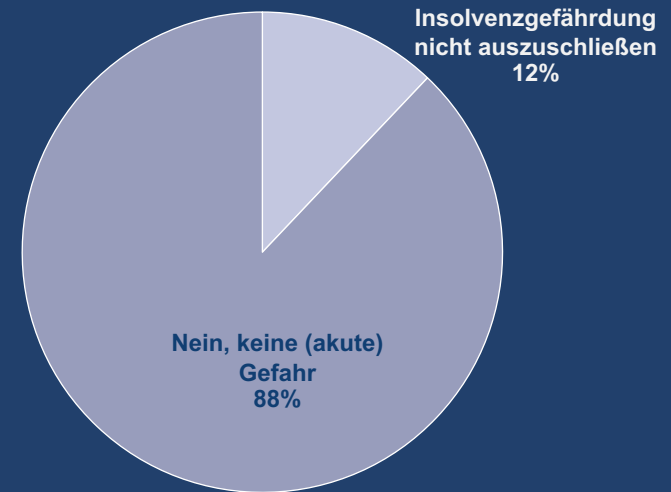


Abb. 10: Insolvenzgefahr der befragten Unternehmen

5

47% der Angaben bzgl. der Frage über Kriterien für eine Pflicht zur Insolvenzanmeldung waren falsch bzw. als „mir nicht bekannt“ beantwortet

Frage: Kennen Sie die aktuell maßgeblichen Kriterien für die Verpflichtung zur Anmeldung einer Insolvenz? Sind es, ... (Mehrfachnennung möglich)

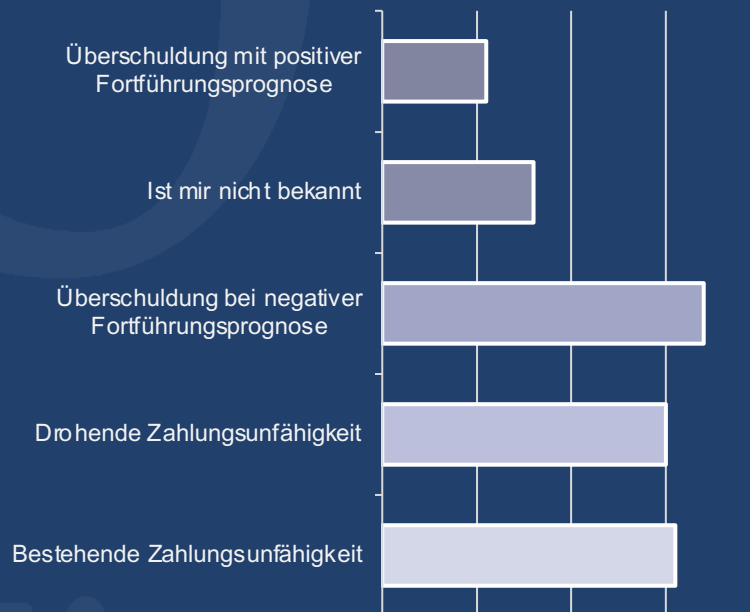


Abb. 11: Kriterien für eine Insolvenzanmeldungspflicht

Etwa ein Fünftel der Teilnehmer gab an, dass Ihnen die Regeln für eine Pflicht zur Insolvenzanmeldung nicht bekannt sind.

Etwa ein Drittel der Teilnehmer gab an, dass „*drohende Zahlungsunfähigkeit*“ zur Insolvenzanmeldung verpflichtet. **Etwa ein Achtel** der Teilnehmer antworteten, dass Überschuldung mit positiver Fortführungsprognose zur Insolvenz-Anmeldungspflicht führt. Das ist nicht richtig.

Richtig waren **gut ein Drittel** der Antworten hinsichtlich „*Bestehender Zahlungsunfähigkeit*“ sowie ein ähnlicher Anteil Antworten hinsichtlich „*Überschuldung bei negativer Fortführungsprognose*“.

Der Anteil falscher Antworten ist hoch. Dies ist vermutlich einerseits darauf zurückzuführen, dass sich nicht alle Teilnehmer der Befragung in der Position der Unternehmenslenkung befinden und/oder sich das jeweilige Unternehmen bisher nie in einer existenzbedrohlichen Lage befunden hat. Zum anderen spiegelt es aber auch wider, dass die in den Medien verbreitete Darstellung im Zuge zahlreicher, mit Covid-19 begründeten Gesetzesänderungen nicht für eine ausreichende Klarheit gesorgt hat.

Ein verbreiteter Irrglaube ist derzeit, dass die Insolvenzantragspflicht durch Covid-19 pauschal ausgesetzt ist. Das ist definitiv falsch! Auf den Folgeseiten möchten wir daher etwas Klarheit in die aktuelle Gesetzeslage (April 2021) bringen.

Exkurs – Irrglaube: Die Insolvenzantragspflicht ist derzeit pauschal ausgesetzt

Grundsätzlich gilt, dass der Geschäftsführer einer juristischen Person bei eingetretener Zahlungsunfähigkeit oder Überschuldung einen Insolvenzantrag stellen muss. Vor dem Hintergrund der Corona-bedingten Beschränkungen des freien Wirtschaftsverkehrs hat die Bundesregierung zur Abwendung einer drohenden Insolvenzwelle im März 2020 erstmalig die Insolvenzantragspflicht bis zum 30.09.2020 ausgesetzt. Die Pflicht zur Anmeldung einer Insolvenz ist sodann zum 01.10.2020 dahingehend geändert worden, dass bei eingetretener Zahlungsunfähigkeit eine Anmeldung wieder erforderlich war. Bei (ausschließlich) vorliegender Überschuldung galt bis Ende 2020 weiterhin die Corona-bedingte Aussetzung der Antragspflicht.

Vor dem Hintergrund des harten Lockdowns hat die Bundesregierung mit den November- und Dezemberhilfen die Hilfsprogramme erweitert. Die Betroffenen mussten allerdings mit einigen Verzögerungen rechnen. Daher wurde die Antragspflicht für zahlungsunfähige oder überschuldete Unternehmen erneut vorübergehend bis zum 31.01.2021 ausgesetzt, sofern der Insolvenzgrund auf der Covid 19-Pandemie beruht und das betroffene Unternehmen im Zeitraum vom 01.11.2020 bis zum 31.12.2020 einen Antrag auf Gewährung finanzieller Hilfeleistungen im Rahmen staatlicher Hilfsprogramme zur Abmilderung der Folgen der Covid 19-Pandemie gestellt hat. Dies gilt jedoch nicht, wenn der Antrag auf die Gewährung der Hilfeleistung offensichtlich aussichtslos war oder die Gewährung der Hilfeleistung für die Beseitigung der Insolvenzreife unzureichend war.

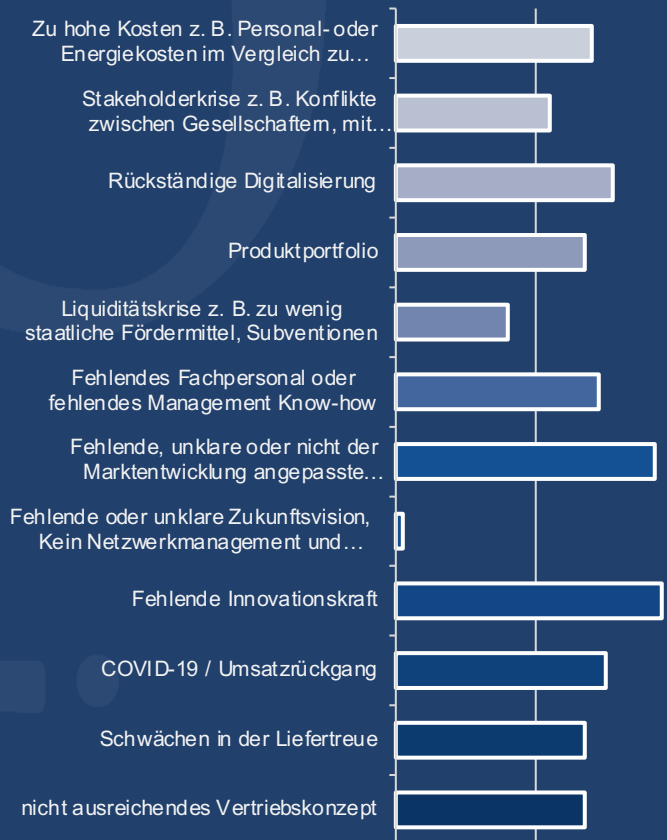
Mit Beschluss der Bundesregierung vom 20.01.2021 wurde eine Formulierungshilfe für die Aussetzung der Insolvenzantragspflicht bis zum 30.04.2021 beschlossen. Die Verlängerung soll dabei den Schuldern zugutekommen, die einen Anspruch auf finanzielle Hilfen aus den aufgelegten Corona-Hilfsprogrammen haben und deren Auszahlung noch aussteht. Voraussetzung ist dabei grundsätzlich, dass die Hilfe bis zum 28.02.2021 beantragt wurde und die erlangbare Hilfeleistung zur Beseitigung der Hilfeleistung geeignet ist. Hierbei kommt es nicht auf die tatsächliche Antragstellung an, wenn eine Beantragung der Hilfen aus rechtlichen oder tatsächlichen Gründen bis zum 28.02.2021 nicht möglich war. In diesen Fällen soll auf die Antragsberechtigung abgestellt werden.

Der Bundesrat hat am 12.02.2021 der weiteren Aussetzung der Insolvenzantragspflicht zugestimmt. Im Ergebnis gilt die Aussetzung der Insolvenzantragspflicht –wie bisher- nur, wenn die Krise des Unternehmens pandemiebedingt ist, mit einer Auszahlung der Hilfen zur rechnen ist und hierdurch eine Überlebenschance für das Unternehmen besteht. Liegen diese Voraussetzungen nicht vor und stellt der Geschäftsführer bei Vorliegen eines Insolvenzgrundes keinen Insolvenzantrag, so kann dies sowohl eine zivilrechtliche als auch eine strafrechtliche Haftung begründen. Jeder Geschäftsführer sollte daher seine Liquiditätsplanung genau im Auge behalten und eine etwaige Insolvenzantragspflicht genau prüfen.

7

Die Gründe für Unternehmenskrisen sind vielschichtig. Häufigste Ursache liegt in fehlender Innovationskraft

Frage: Was sind aus Ihrer Sicht derzeit die häufigsten Gründe für eine Unternehmenskrise? (Mehrfachnennung möglich)



Mit **13 %** Nennungen wurde „*fehlende Innovationskraft*“ am häufigsten genannt. Gleich häufig wurde „*fehlende, unklare oder nicht der Marktentwicklung angepasste Unternehmensstrategien*“ genannt.

Zahlreiche, weitere Ursachen liegen in der Anzahl Nennungen jedoch in ähnlichem Rahmen:

- Rückständige Digitalisierung
- nicht ausreichendes Vertriebskonzept
- Schwächen in der Liefertreue
- COVID-19 / Umsatzrückgang
- Fehlendes Fachpersonal oder fehlendes Management Know-how
- Produktportfolio
- Zu hohe Kosten z. B. Personal- oder Energiekosten im Vergleich zu internationalen Mitbewerbern
- Stakeholderkrise z. B. Konflikte zwischen Gesellschaftern, mit Kreditinstituten, mit Lieferanten oder Arbeitnehmern
- Liquiditätskrise z. B. zu wenig staatliche Fördermittel, Subventionen

Abb. 13: Ursachen für Unternehmenskrisen

10

Die Mehrzahl der Teilnehmer nennt die Anpassung der strategischen Ausrichtung als wichtige Mittelfristmaßnahme

Frage: In welchen Bereichen Ihres Unternehmens sehen Sie strategisch / langfristig die fünf größten Herausforderungen?

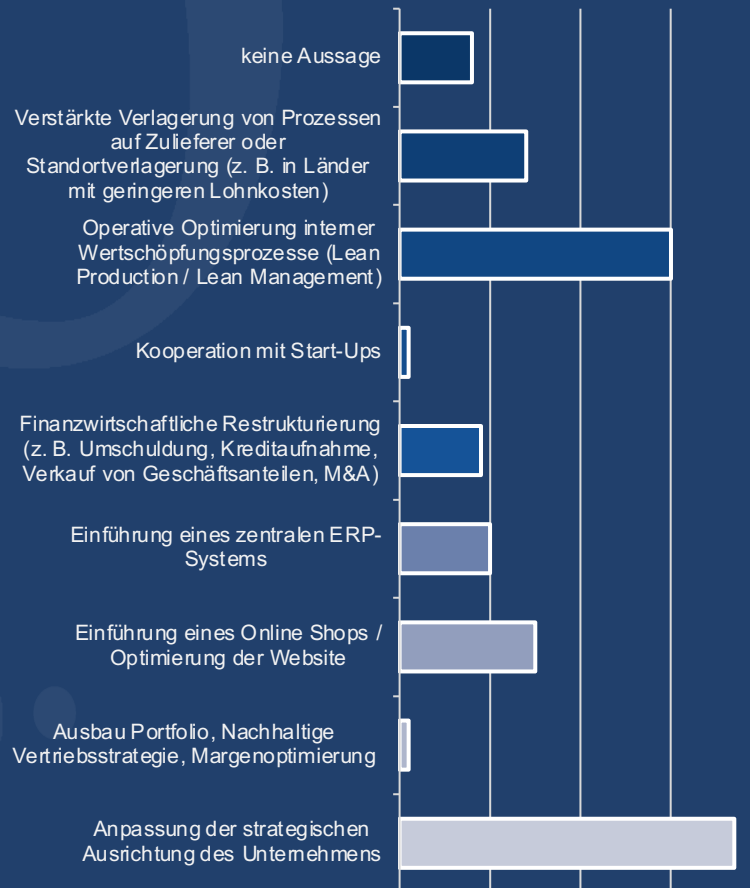


Abb. 15: Mittelfristige Maßnahmen

Nicht nur langfristig – wie in Kapitel 9 dargestellt – sondern auch mittelfristig nimmt das Thema Strategieanpassung einen wichtigen Stellenwert bei der Bewältigung der aktuellen Herausforderung dar.

„Anpassung der strategischen Ausrichtung des Unternehmens“ wurde am häufigsten genannt.

Mit relativ geringem Abstand folgt die „operative Optimierung interner Wertschöpfungsprozesse“ als wichtige Maßnahme für die Zielerreichung, ein Bereich also, der auch schon in Kapitel 8 (Digitalisierung) häufig erwähnt worden ist.

Mit absteigender, aber dennoch hoher Bedeutung werden folgende Maßnahmenbereiche angegeben:

- Online Shop / Website
- Verlagerung von Prozesse auf Zulieferer / Outsourcing
- Einführung eines ERP-Systems
- Finanzwirtschaftliche Restrukturierung / Kreditbeschaffung etc.

11

Die Mehrzahl der Teilnehmer gab „Prüfung des Digitalisierungsgrades“ als die am häufigsten zu realisierende Kurzfristmaßnahme an

Auch im Bereich kurzfristig umzusetzender Maßnahmen wurde „Prüfung des Digitalisierungsgrades und Prüfung von digitalen Optimierungsmaßnahmen“ am häufigsten genannt.

Es folgt kurz dahinter die „Überprüfung laufender Projekte und Business Case Betrachtung dieser Projekte“. Das ist im Übrigen eine unserer fachlichen Stärken.

Mit relevanter Häufigkeit wurde „Überprüfung der internen Wertschöpfungsprozesse und Identifizierung von Optimierungspotentialen“ genannt. Darüber hinaus:

- Prüfung des Digitalisierungsgrades und Prüfung von digitalen Optimierungspotentialen
- Überprüfung laufender Projekte und oder Business Case Betrachtung dieser Projekte
- Benchmarking der internen Wertschöpfungsprozesse und Identifizierung von Optimierungspotentialen
- Make-or-buy Analyse oder Beschaffungsanalyse und -optimierung, Outsourcing von nicht-Kernaktivitäten
- Prüfung der Finanzlage (Liquidität / Fremdverbindlichkeiten) und Prüfung von Optimierungspotentialen

Frage: Welche kurzfristigen Maßnahmen planen Sie bzw. könnten Sie sich vorstellen umzusetzen (Zeitraum: 3 - 5 Monate) (Mehrfachnennung möglich)

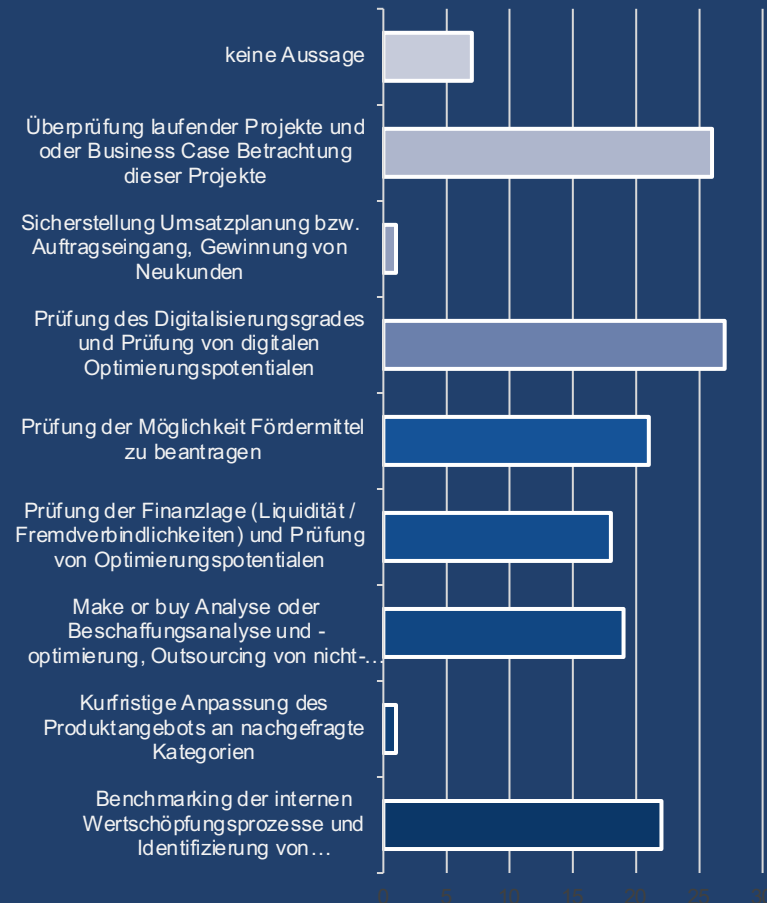


Abb. 16: Kurzfristmaßnahmen

Unternehmerisches Know-how ist das signifikanteste Merkmal, welches bei einer externen Beratungsunterstützung am wichtigsten ist

Frage: Würden Sie externe Unterstützung für diese Maßnahmen einholen und falls ja, was ist Ihnen dabei besonders wichtig? (Mehrfachnennung möglich)

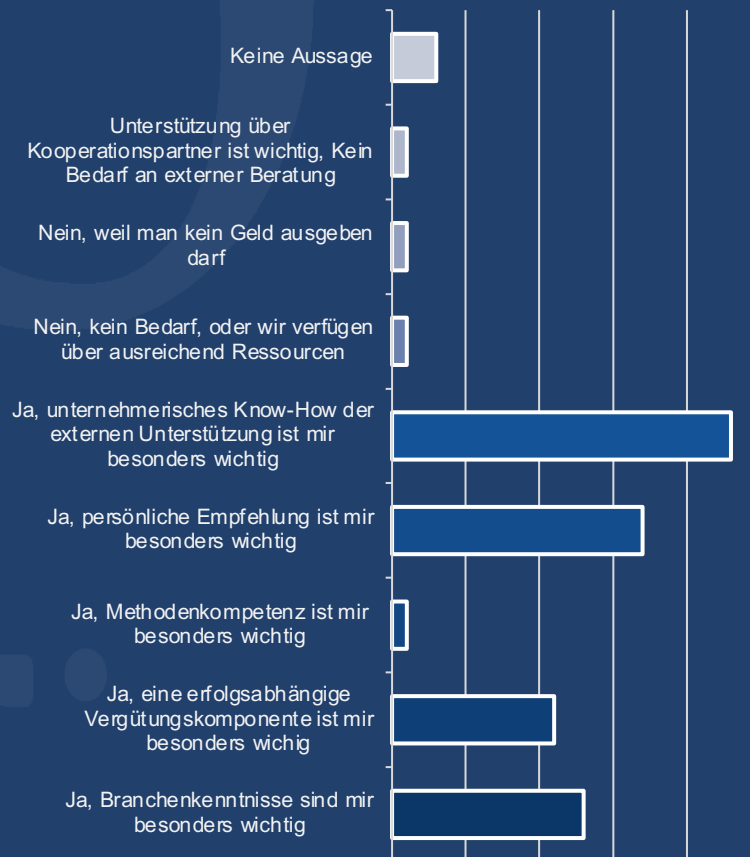


Abb. 17: Externe Unterstützung

Zwei Faktoren dominieren für die Unternehmen, die über das Hinzuziehen externer Expertise nachdenken:

- „Unternehmerisches Know-how der externen Unterstützung“, sowie
- „Persönliche Empfehlung“ hinsichtlich der hinzuzuziehenden Beratung.

Weitere wesentliche Faktoren sind:

- „Branchenkenntnis“ und
- „Erfolgsabhängige Vergütung“, eine Komponente, die von vielen Beratungsunternehmen aufgrund der Komplexität und Schwierigkeit der Definition weniger gerne vertraglich zugesichert wird als von den Kunden erwünscht.

„Methodenkompetenz“ wurde von den Teilnehmern der Befragung als weniger wichtig erachtet.

Wenige Teilnehmer gaben an, über ausreichend eigenen Ressourcen zu verfügen oder keinen Bedarf (oder kein Geld) für externe Unterstützung zu haben.

perpetuo GmbH

Hansastraße 30
44137 Dortmund
Deutschland

F +49 (0) 231 864 08 - 0
info@perpetuo.de

visit www.perpetuo.de



Alle Angaben basieren auf dem derzeitigen Kenntnisstand.
Änderungen vorbehalten.

Dieses Dokument von perpetuo GmbH ist Eigentum von perpetuo..
Jede Bearbeitung, Verwertung, Vervielfältigung und/oder gewerbsmäßige
Verbreitung des Werkes ist nur mit Einverständnis von perpetuo zulässig.