

Restrukturierung und Chancenmanagement in Krisenzeiten

Unternehmer zu sein und ein Unternehmen zu führen gehört wahrscheinlich zu den erfüllendsten Aufgaben im Berufsleben. Produkte und/oder Dienstleistungen zu entwickeln sowie Märkte zu erkennen und zu bedienen sind bereits komplexe, anspruchsvolle Herausforderungen. Ein Unternehmen im Zuge einer massiven Krise, wodurch auch immer ausgelöst, zu restrukturieren und damit auf der Gewinnstraße zu halten oder es darauf zurückzuführen, erfordert aber auch höchste Professionalität und Kompetenz.

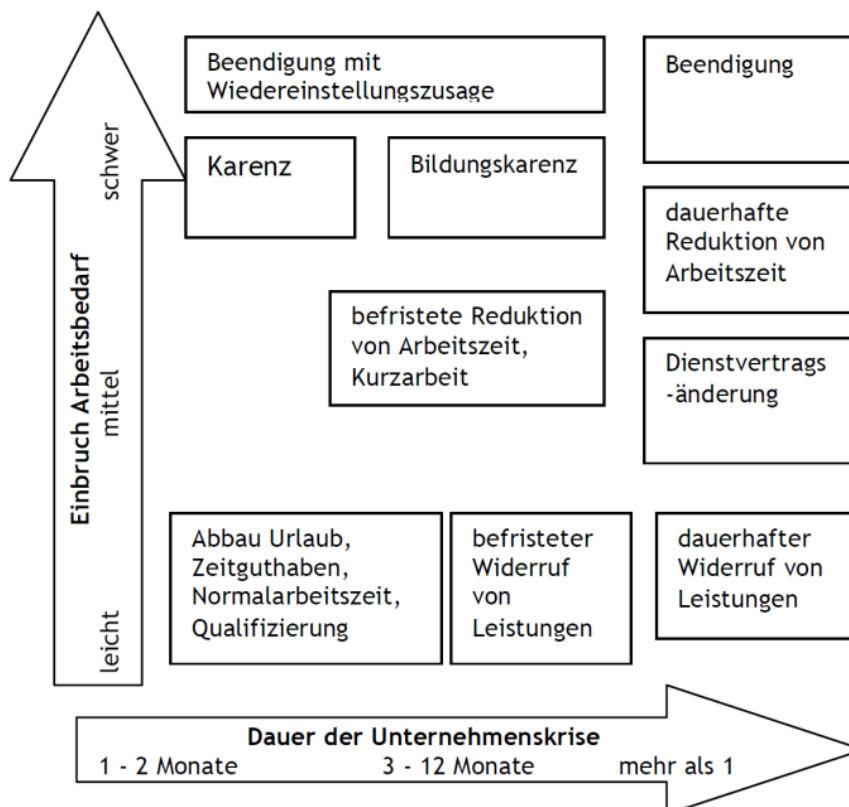
Wir wollen in diesem Newsletter zwei Teilbereiche der Restrukturierung kurz beleuchten, nämlich das

- Personalmanagement und das
- Finanzmanagement

Wenden wir uns zuerst dem **Personalmanagement** zu:

Im Jahr 2009 hat die WKO eine Broschüre mit dem Titel „Personalmaßnahmen in der Krise“ – Autor: Dr. Rolf Gleißner, herausgegeben. Die Grafik auf Seite 9 gibt eine gute Orientierungshilfe:

Maßnahmen in Abhängigkeit von Dauer und Intensität der Krise*



* Die Maßnahmen können kumulativ gesehen werden, d.h. Maßnahmen bei kurzer bzw. leichter Krise sind immer auch bei längerer bzw. schwerer Krise anwendbar, aber eben nicht ausreichend.

Am 17. März 2020 hat die WKO ein Webinar zu selbem Thema durchgeführt und das Video online gestellt. Hier der Link dazu:

<https://www.facebook.com/wirtschaftskammer/videos/230462064670510/>

Die allermeisten Unternehmen haben im Zuge der Corona-Krise auf folgende Instrumente zurückgegriffen:

- Beendigung
- Beendigung mit Wiedereinstellungszusage
- (Corona)-Kurzarbeit

Der Einbruch der Beschäftigung hat die Branchen sehr unterschiedlich getroffen. Während einige überhaupt nicht betroffen waren, sondern im Gegensatz deutliche Beschäftigungssteigerungen realisierten (z.B. Lebensmitteleinzelhandel), konnten andere nach kurzer Zeit wieder an das vorhergehende Beschäftigungsniveau anschließen. Im zweiten Fall war das Instrument Kurzarbeit die perfekte Wahl.

Manche Branchen realisieren aber leider einen massiven und nachhaltigen Beschäftigungsrückgang, wie z.B. die Luftfahrtindustrie. Dies erfordert in diesen betroffenen Unternehmen einen gebündelten und konzertierten Einsatz vieler Instrumente.

Im **Finanzmanagement** stehen in krisenhaften Zeiten unterschiedliche Grundziele im Vordergrund:

- Kurzfristig die Sicherung des Überlebens durch Beschaffung von Liquidität, in Corona Zeiten Kurzarbeitsbeihilfen, Fixkostenzuschüsse, bis zu 100% des Kredites abgegebene Garantien öffentlicher Garantiegeber etc. Positive Primärprognose i. S. des Leitfadens Fortbestehensprognose.
- Mittelfristig die Sicherung eines profitablen Geschäftsmodells in unterschiedlichen Szenarien des Hochlaufs (Positive Sekundärprognose i. S. des Leitfadens Fortbestehensprognose)
- Kurz- und mittelfristig die Nutzung neuer Chancen in Umbruchzeiten u.a. durch antizyklisches Verhalten

In einer Gemeinschaftsinitiative der WKO, der KSW, Wissenschaft, Banken und der KMU Forschung Austria wurde zuletzt 2016 der „**Leitfaden Fortbestehensprognose**“ entwickelt, der sagt:

Gegenstand der Fortbestehensprognose ist die Beurteilung

- der künftigen Zahlungsfähigkeit des Unternehmens innerhalb des primären Planungszeitraums (für die **Primärprognose** ist die Aufrechterhaltung der Zahlungsfähigkeit für die nähere Zukunft glaubhaft, d.h. mit überwiegender Wahrscheinlichkeit, nachzuweisen)
- sowie der darüber hinaus gehenden Überlebensfähigkeit des Unternehmens (**Sekundärprognose**. Es muss glaubhaft dargelegt werden können, dass durch die geplanten Maßnahmen in der weiteren Zukunft ein „Turnaround“ bzw. eine längerfristige positive Entwicklung erwartet und die Zahlungs- und Lebensfähigkeit aufrechterhalten werden kann. Falls dies für einen Zeitraum von zwei bis drei Jahren



nicht erreicht werden kann, ist darzulegen, mit welchen anderen bzw. zusätzlichen Maßnahmen eine Befriedigung aller Gläubiger mit zumindest überwiegender Wahrscheinlichkeit anzunehmen ist. Dabei ist auf die besonderen Umstände des betreffenden Unternehmens einzugehen)

- Eine positive Fortbestehensprognose sollte so stichhaltig begründet und dokumentiert sein, dass sie – im Fall des Scheiterns des Unternehmens – in einer eventuell späteren gerichtlichen Überprüfung den rechtlichen Anforderungen standhält. Dabei kommt es nicht auf nachträgliche Erkenntnisse, sondern auf die Sichtweise eines **sorgfältig handelnden Geschäftsführers** im Zeitpunkt der Erstellung der Fortbestehensprognose an (ex-ante-Betrachtung). Daher sind eine genaue **Begründung und Dokumentation** unerlässlich. Für eine positive Fortbestehensprognose kommt es auf Basis realistischer Zukunftserwartungen darauf an, ob die Zahlungs- und Lebensfähigkeit des Unternehmens „mit zumindest überwiegender Wahrscheinlichkeit“ anzunehmen ist. Dabei ist der Ausdruck „**überwiegende Wahrscheinlichkeit**“ so zu verstehen, dass die Wahrscheinlichkeit zum Prognosezeitpunkt mit **mehr als 50 %** anzunehmen ist.

Für das Vorliegen von **Krisenindizien**, die die Erstellung einer Fortbestehensprognose dringlich erscheinen lassen, können beispielhaft folgende Situationen/Ursachen angesehen werden: **Finanzielle Umstände (beispielhaft)**

- in der Vergangenheit eingetretene oder für die Zukunft erwartete negative Ergebnisse aus der laufenden Geschäftstätigkeit; ungünstige finanzielle Schlüsselkennzahlen (u.a. URG-Kennzahlen²²)
- Kredite zu festen Laufzeiten, die sich dem Fälligkeitsdatum nähern, ohne realistische Aussichten auf Verlängerung oder Rückzahlung
- Anzeichen für den Entzug finanzieller Unterstützung durch Lieferanten oder andere Gläubiger; Lieferantenkredite stehen nicht mehr zur Verfügung
- erhebliche Betriebsverluste oder erhebliche Wertminderungen bei betriebsnotwendigem Vermögen
- Häufung der Unfähigkeit, Zahlungen an Gläubiger sofort bei Fälligkeit zu leisten bzw. Darlehenskonditionen einzuhalten
- Unmöglichkeit, Finanzmittel für wichtige neue Produktentwicklungen oder andere wichtige Investitionen zu beschaffen
- Unfähigkeit, Kredite ohne Sicherheitenstellung von außen zu beschaffen
- angespannte finanzielle Situation im Konzernverbund oder bei Gesellschaftern Betriebliche Umstände (beispielhaft)
- Ausscheiden von Führungskräften in Schlüsselpositionen ohne adäquaten Ersatz
- Verlust eines Hauptabsatzmarktes, Verlust von Hauptlieferanten oder wesentlichen Kunden bzw. Kündigung von bedeutenden Franchise-Verträgen
- gravierende Personalprobleme
- Engpässe bei der Beschaffung wichtiger Vorräte. Die Bedeutung dieser Kennzahlen als Krisenindikator wird auch durch § 2 Abs. 1 Z 3 EKEG unterstrichen.

Sonstige Umstände (beispielhaft)

- Verstöße gegen Eigenkapital- bzw. Eigenmittelvorschriften oder andere gesetzliche Regelungen, die für den Fortbestand des Unternehmens ausschlaggebend sind
- Anhängige Gerichts- oder Aufsichtsverfahren gegen das Unternehmen, bei deren negativem Ausgang die Erfüllung der Ansprüche offensichtlich unmöglich erscheint
- Änderungen in der Gesetzgebung oder Regierungspolitik, von denen für die Unternehmensfortführung bedrohende negative Folgen zu erwarten sind (z.B. Wegfall der



Geschäftsgrundlage, vorhersehbarer dramatischer Umsatzrückgang oder Kostenausweitung).

Die Fortbestehensprognose ist grundsätzlich **vom Geschäftsführer** zu erstellen, unter Beisetzung des Abschlussdatums der Prognose zu unterzeichnen.

Zur Überwindung der Krise gilt es, geeignete Sanierungsmaßnahmen zu entwickeln. Die **Sanierungsmaßnahmen müssen konkret geplant sein und verwirklichtbar erscheinen**. Kosteneinsparungen müssen sich überzeugend ableiten lassen. Bei Erlös- bzw. Umsatzsteigerungen sind die Branchenentwicklung, die lokale und zeitliche Realisierbarkeit sowie das gesamte wirtschaftliche Umfeld zu beachten.

Krisenzeiten sind auch die Zeiten geschickter Unternehmer, die **Chancen antizyklisch** im Bereich von Übernahmen (M&A), Produkt- oder Prozessinnovationen, Digitalisierung von Geschäftsprozessen, Einführungen von ERP Systemen, Ressourcenmanagement durch Effizienzsteigerungen oder Aufbau neuer Kundenbeziehungen durch neue Produkte oder Dienstleistungen, Marketing und Vertrieb, **systematisch zu nutzen wissen**.

Mag. Gerhard Habitzl / PersonalBasis

Mag. Reinhard Keiblinger / FinanzBasis