

Covid-Krise als Chance nutzen

Von Mag. (FH) Peter Ranefeld-Rathbauer MA, Senior Finance Manager bei Wolkenblau,

04/2021

Mehr als ein Jahr Covid-Krise mit massiven Veränderungen in Unternehmensorganisationsstrukturen, Gesetzesänderungen und -ergänzungen für Arbeitnehmer*innen, Eingriffen in das Insolvenzrecht sowie Einschränkungen im Alltag, Familie, Sport, Reisen und Freizeit. Jede Krise ist mit einer Chance verbunden. Das Jahr 2020 hat uns vor viele Herausforderungen gestellt, 2021 wird nicht minder herausfordernd - jedoch - jede Krise ist mit einer Chance verbunden.

Was bedeutet Krise iVm mit Unternehmen?

Der Begriff "Krise" stammt aus dem Griechischen und bedeutet allgemein den Bruch einer bis dahin kontinuierlichen Entwicklung bzw. einen Höhepunkt oder Wendepunkt einer gefährlichen oder unsicheren Entwicklung¹. Die betriebswirtschaftliche Definition der Krise (Unternehmenskrise) durch Krystek ist im deutschsprachigen Raum häufig zu finden:

„Unternehmenskrisen sind ungeplante und ungewollte Prozesse von begrenzter Dauer und Beeinflussbarkeit sowie mit ambivalentem Ausgang. Sie sind in der Lage, den Fortbestand der gesamten Unternehmung substantiell und nachhaltig zu gefährden oder sogar unmöglich zu machen. Dies geschieht durch die Beeinträchtigung bestimmter Ziele (dominanter Ziele), deren Gefährdung oder gar Nichterreicherung gleichbedeutend ist mit einer Existenzgefährdung oder Existenzvernichtung der

¹ Vgl. Koselleck, Reinhart, Geschichtliche Grundbegriffe – historisches Lexikon zur politisch-sozialen Sprache in Deutschland; 1982; https://www.univie.ac.at/igl.geschichte/ws1999-2000/ps-kurzreferate/kurzreferat_obenaus.htm; Univ.-Prof. Dr. Wolfgang Schmale, WS 199/2000; abgerufen am 06.03.2021

*Unternehmung als selbständig und aktiv am Wirtschaftsprozess teilnehmender Einheit mit ihren bis dahin gültigen Zweck- und Zielsetzungen."*²

Die Existenzgefährdung führt jedoch nicht zwangsweise zu einer Vernichtung des Unternehmens, auch die enthaltene Chance zur positiven Wende ist ein wesentlicher Bestandteil des Krisenbegriffs³.

Einige namhafte Insolvenzen aus 2020 in Österreich waren u.a. ATB Motorenwerke in Spielberg, Kremsmüller Industrieanlagenbau, Vapiano und Brauerei Grießkirchen (ohne etwaige Banken nennen zu wollen)⁴. Klar ist auch, dass die Insolvenzstatistik 2020 nicht die aktuelle wirtschaftliche Situation wiedergibt, da viele Unternehmen von Zuschüssen, Stundungen und Überbrückungskrediten noch profitieren.

Welche Chancen verbergen sich nun in der bereits mehr als einem Jahr andauernden Covid-Krise, mit der auch viele Unternehmenskrisen verbunden waren und sind:

² Vgl. Krystek, 1987, S. 6f

³ Vgl. Krystek, 2002, S. 97

⁴ Vgl. KSV 1870, Insolvenzstatistik Unternehmen 2020 final;
[https://www.ksv.at/KSV1870 Insolvenzstatistik Unternehmen 2020 final](https://www.ksv.at/KSV1870%20Insolvenzstatistik%20Unternehmen%202020%20final); Markus Hinterberger; abgerufen am 05.03.2021

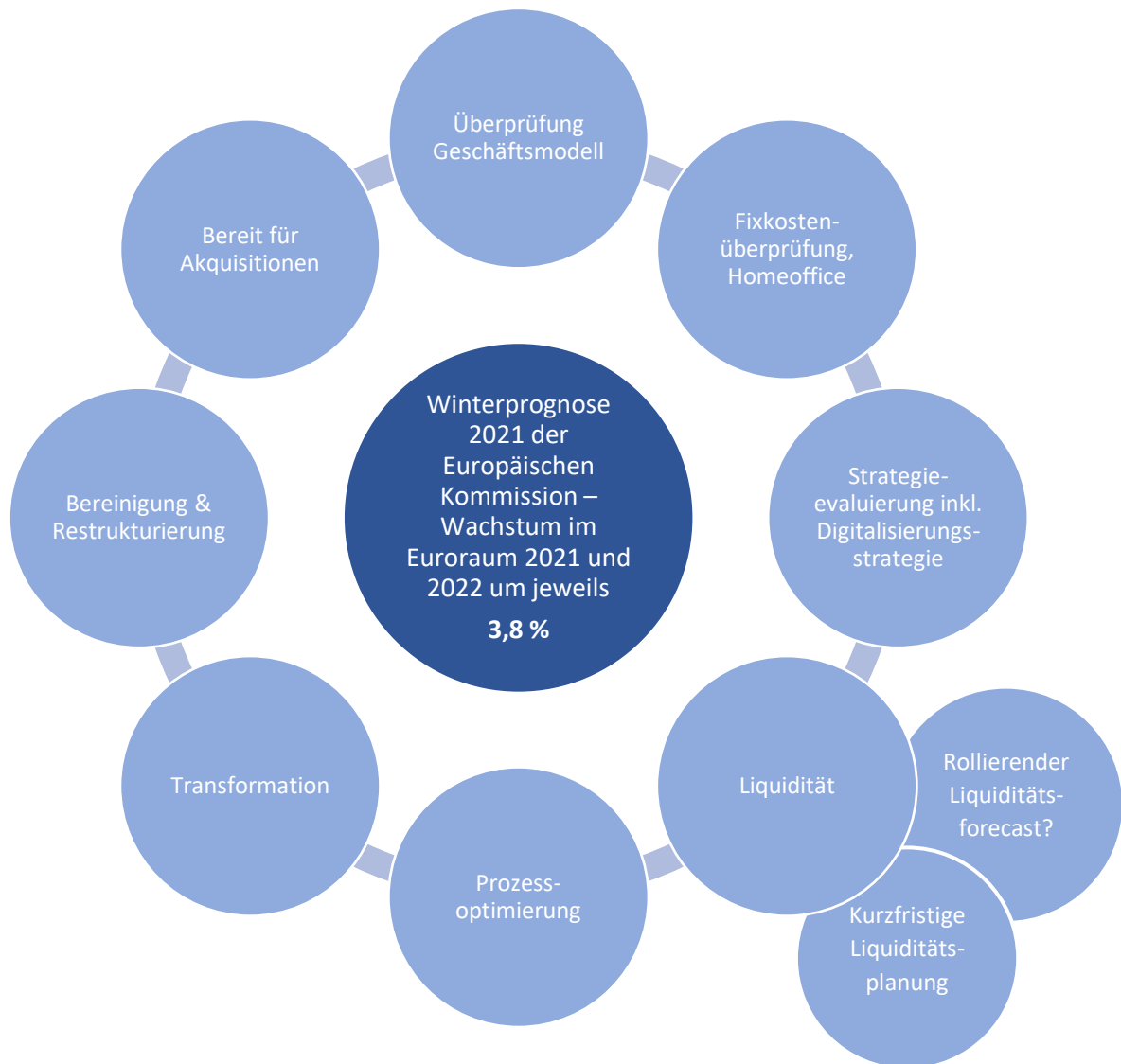


Abbildung 1, eigene Abbildung, Aufzählung möglicher Chancen, Peter Ranefeld-Rathbauer; Quelle der Winterprognose: Europäische Kommission, https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/economic-performance-and-forecasts/economic-forecasts/winter-2021-economic-forecast-challenging-winter-light-end-tunnel_de; abgerufen 28.02.2021

Jetzt ist die Gelegenheit, um das Unternehmen neu aufzustellen. Es kann erwartet werden, dass die Corona-Krise den Markt „bereinigen“ wird. Für die Zeit nach Covid-19 sollte jedes Unternehmen so gut wie möglich vorbereitet sein.

Eine Priorisierung der Chancen ist sinnvoll und auch abhängig von der wirtschaftlichen Situation des Unternehmens.

Wie kann eine Restrukturierung nun vorgenommen werden, gibt es eine Faustregel? Karl-J. Kraus, Prof. Dr. Robert Simon fassen die wesentlichen Bestandteile einer erfolgreichen Restrukturierung wie folgt zusammen⁵:

1. Ganzheitliches Restrukturierungskonzept
2. Durchsetzungsfähiges Krisenmanagement
3. Ausreichend Liquidität zur Maßnahmendurchsetzung
4. Vertrauen der maßgeblichen Stakeholder
5. Schnelle und konsequente Bereinigung in allen wesentlichen Bereichen
6. Operative und strategische Maßnahmen, gestützt auf die Unternehmens- und Restrukturierungsstrategie

Diese sehr allgemein gehaltenen Regeln werden von Axel Oesterling in einem Artikel von PT-Magazin (09/2020) wie folgt präzisiert⁶:

1. Status quo schonungslos analysieren
2. Gesamtunternehmerische Maßnahmen definieren
3. Rollen und Qualifikationen bestimmen
4. Eigenes Know-how kritisch bewerten
5. Fehlende Kapazitäten quantifizieren
6. Umsetzungs-Lücke konsequent schließen
7. Immer schön flüssig bleiben
8. Mut zum tiefen Einschnitt
9. Umsatz nach oben treiben
10. Die Mannschaft mitnehmen und motivieren
11. Mit allen Stakeholdern kommunizieren

Wir haben die Erfahrung gemacht, dass das Team und die Kommunikation mit allen (internen und externen) Beteiligten/Stakeholdern wesentliche Einflussfaktoren für den Erfolg des Restrukturierungsprozesses darstellen.

⁵ Vgl. K.-J. Kraus, Prof. Dr. R. Simon; Restrukturierung, Sanierung, Insolvenz, 5. Auflage in Ausarbeitung 2020; https://dr-robert-simon.de/wp-content/uploads/2020/09/Restrukturierung_Sanierung_Insolvenz_Auflage5_040920.pdf; abgerufen am 06.03.2021

⁶ Vgl. PT-Magazin, 15.9.2020, Axel Osterlingen, <https://www.pt-magazin.de/de/wirtschaft/unternehmen/11-regeln-f%C3%BCr-erfolgreiche-restrukturierungs--und-kei944xj.html>; abgerufen am 06.03.2021

Die Betrachtung und Bewertung der aktuellen Unternehmenssituation ist essenziell. Welche Fragen sind im Zusammenhang mit der Entstehung einer Unternehmenskrise u.a. zu beantworten:

- Wie ist der Status des Unternehmens derzeit?
- Sind auf Basis der Covid-Krise Schäden entstanden? Wenn ja, wo?
- Gibt es eine Krise? Wenn ja, welche und was ist die Ursache?
- Was kann noch gefährlich für das Unternehmen werden?
- Stimmen die KPIs?
- Passen die Lieferkette, die Absatzmärkte und Vertriebskanäle?
- Was zeigt die Liquiditätsvorschau bzw. die kurzfristige Liquiditätsplanung?
- Was dient kurz- und mittelfristig dem Überleben des Unternehmens?
- Wie werden zukünftige Projekte (Chancen) bewertet - nach Nutzen (Kundennutzen), strategische Bedeutung und/oder Kosten?
- Wie hoch ist der Kundennutzen im Vergleich zum notwendigen Invest (Höhe des ROI und Zeitspanne)?
- Wie stehen die Stakeholder zum Unternehmen?
- Gibt es gesetzliche Vorgaben, die eine Umsetzung eines Projekts erfordern (z.B. Homeoffice, Umstellung der Handels-KVs 2022)?

Sind Anzeichen einer Krise vorhanden, so ist zuerst die Krisenursache zu ermitteln. Eine Unternehmenskrise ist somit ein Prozess, der gemäß Müller in Krisenphasen nach dem Grad der Existenzbedrohung über einen Zeitverlauf in strategische Krisen, Erfolgs-, Liquiditätskrisen sowie Insolvenz eingeteilt werden kann.⁷ Die idealtypische Phasenfolge von Unternehmenskrisen beschreiben Exler, et al. durch die Einteilung der Krisenphasen in sechs Abschnitte:

1. strategische Krise; 2. die Führungs-, 3. die Produkt- und Absatz-, 4. die Ertrags- und 5. Die Liquiditätskrise sowie 6. die Insolvenz.⁸

⁷ Vgl. Müller, 1986, S. 54ff.

⁸ Vgl Exler, et al. 2014, S. 5

Eine Unternehmenskrise kann in mehrere Phasen gegliedert werden:

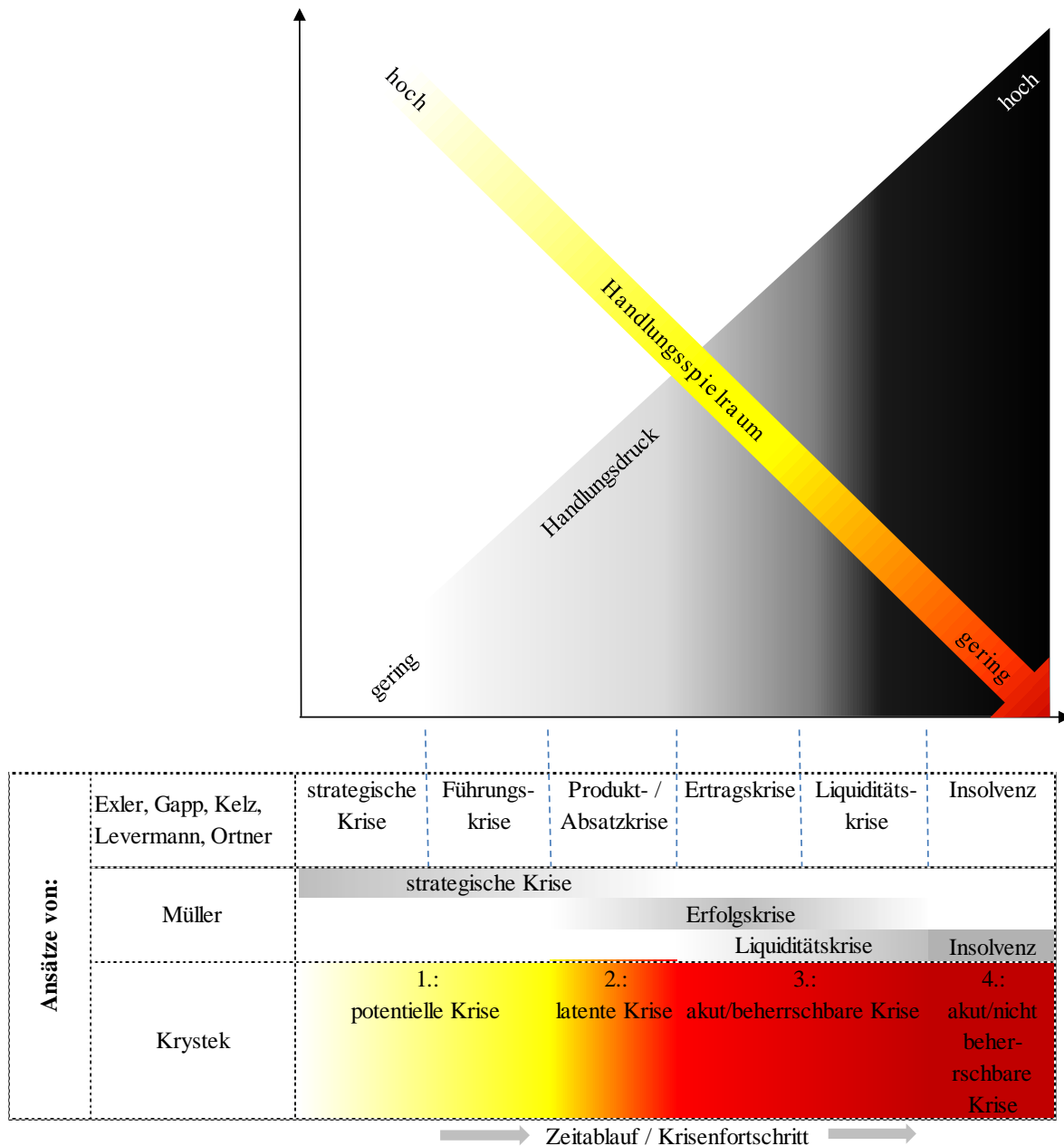


Abbildung 2: eigene Darstellung in Anlehnung an Exler et al. und Krystek⁹

⁹ Vgl. Exler, Markus W., et al. 2014. Strategische Krise als Managementaufgabe. Controlling Magazin. November/ Dezember 2014, S. 4-11; vgl. Krystek, U. 2002, Unternehmenskrisen: Vermeidung und Bewältigung: Pastors, Peter/PIKS (Hrsg.): Risiken des Unternehmens, vorbeugen und meistern. München, Mering : Hampp, 2002

Die Ausprägung einer strategischen Krise ist dadurch gekennzeichnet, dass bestehende und/oder zukünftige Erfolgspotentiale gefährdet sind.¹⁰ Erfolgspotentiale sind im allgemeinen Wettbewerbsvorteile aus produkt-, markt- und technologiespezifischer Sicht. Die Bedrohung in dieser Phase ist der notwendige Aufwand für die Wiedererlangung der Erfolgspotenziale.¹¹ Das operative Geschäft ist bei Unternehmen in einer strategischen Krise meist noch positiv.¹² Daher ist in dieser Phase die Krise schwer zu erkennen, da noch keine Auswirkungen in der Bilanz, der GuV oder dem Cashflow ersichtlich sind. Die Führungskrise äußert sich u.a. durch Planungsdefizite und Fehlallokationen von Ressourcen.¹³

Die darauffolgende Produkt- und Absatzkrise ist geprägt von einem starken Nachfragerückgang der Hauptumsatzträger¹⁴, dies mündet in die Ertragskrise oder auch Erfolgskrise. In dieser Phase wird durch Umsatz-, Gewinn- oder Rentabilitätsrückgang die Krise bereits sichtbar. Verluste im operativen Geschäft führen zu einer Reduktion des Eigenkapitals.¹⁵ Dies wiederum kann zu einer Liquiditätskrise führen. Hierbei besteht für ein Unternehmen die Gefahr der Zahlungsunfähigkeit und/oder Überschuldung.¹⁶ Werden keine raschen Gegensteuerungsmaßnahmen veranlasst, ist die Gefahr der Insolvenz sehr groß, und das Unternehmen kann mit den Insolvenztatbeständen gemäß § 66 und 67 IO konfrontiert werden.

¹⁰ Vgl. Crone/Werner, 2007, S. 3

¹¹ Vgl. Gless, 1996, S. 14

¹² Vgl. Brühl, 2014, S. 7

¹³ Vgl. Exler, et al., 2014, Abb. 1

¹⁴ Vgl. Exler, et. al. 2014, Abb. 1

¹⁵ Vgl. Böckenförde, 1996, S. 19

¹⁶ Vgl. Klein, 2008, S. 20

Gemäß seit Jahren nachvollziehbarer Statistiken des KSV 1870 sind Krisenursachen mehrheitlich auf endogene Ursachen zurückzuführen.¹⁷ Jährlich werden vom KSV 1870 die Ursachen veröffentlicht. Im Jahr 2019 sind die Insolvenzen in Österreich auf folgende Fehler zurückzuführen:¹⁸

20,9%	Gründungsfehler
10,3%	strategische Ursachen
42,6%	operative Ursachen
16,6%	persönliches Verschulden, Fahrlässigkeit
2,8%	externe Vorkommnisse (z.B. Änderung Finanzierungsrahmens, rechtliche Änderungen, Insolvenz von Lieferanten/Kunden)
6,8%	unbeherrschbare Umstände (z.B. Naturkatastrophen, Krankheiten, Unglücksfälle)
<hr/>	
100,0%	GESAMT

Wie sich die Insolvenzursachen im Rahmen der COVID-19 Krise gestalten werden, bleibt noch abzuwarten, da viele Unternehmen Zuschüsse, Überbrückungsfinanzierungen und Stundungen in Anspruch genommen haben. Die Insolvenzstatistik des KSVs für 2020 bestätigt dies.¹⁹ Klar ist, dass viele liquiditäts- und eigenkapitalschwache Unternehmen die nächsten Jahre nicht überstehen werden.

¹⁷ Vgl. KSV 1870, www.ksv.at, <https://www.ksv.at/PA%20Insolvenzursachenstatistik%20Unternehmen%202019>; abgerufen am 07.03.2021

¹⁸ Vgl. KSV 1870, www.ksv.at, <https://www.ksv.at/PA%20Insolvenzursachenstatistik%20Unternehmen%202019>; abgerufen am 07.03.2021

¹⁹ Vgl. KSV 1870, www.ksv.at, <https://www.ksv.at/pressemeldungen/insolvenzstatistik-2020>; abgerufen am 10.03.2021

Welche Medizin Unternehmen jetzt „einnehmen“ (Chancen nutzen) können, haben wir bereits beispielhaft in Abbildung 1 dargestellt. Wie ist nun vorzugehen bei der Umsetzung? Die nachfolgende Abbildung zeigt einen möglichen Fahrplan, der in drei Phasen eingeteilt ist, um das Unternehmen wieder fit für die Zukunft zu machen:

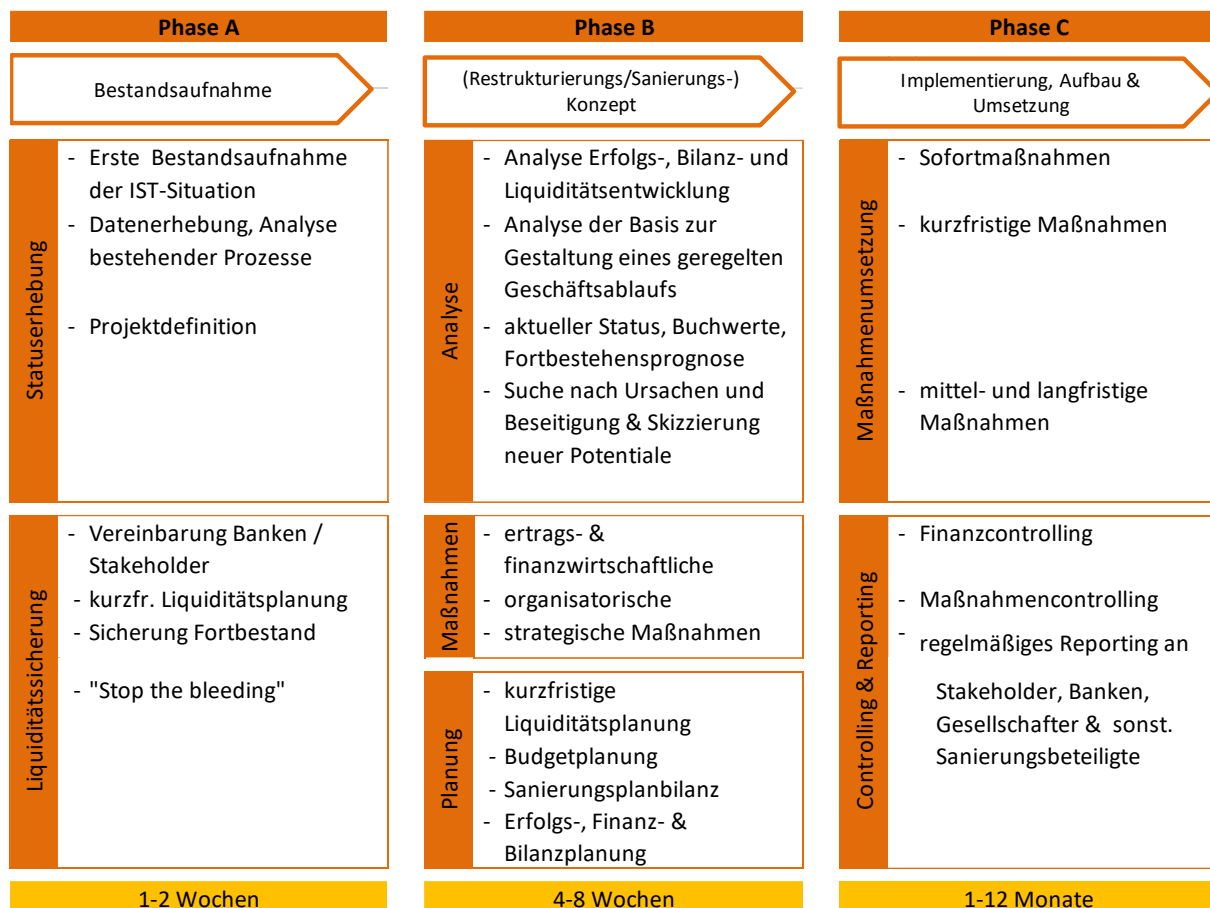


Abbildung 3: eigene Darstellung in Anlehnung Zeilinger/Althuber, 2017²⁰

Diese Vorgehensweise kann nicht nur im Rahmen der Liquiditätskrise angewendet werden. Besteht kein großer Handlungsdruck und ist genügend Liquidität vorhanden, können einige Punkte gestrichen werden. Je höher der Handlungsdruck, desto treffsicherer und konsequenter sind die Maßnahmen zu treffen und entsprechend rasch umzusetzen.

²⁰ Vgl. Zeilinger/Althuber; Ablauf der Sanierung; Sanierungsmanagement; 2017

Peter Ranefeld-Rathbauer, Senior Finance Manager bei Wolkenblau, unterstützt Sie bei der Analyse der Ist-Situation und bei der Umsetzung Ihres Restrukturierungskonzepts. Die Erstellung der kurzfristige Liquiditätsplanung (Wochenbasis), des Liquiditäts-Forecasts sowie die integrierte Budgetplanung sind wesentlich für Unternehmen mit Liquiditätsengpass. Für das Maßnahmencontrolling erarbeite ich die notwendigen Reportings und Kennzahlen, damit die getroffenen Maßnahmen zielgerecht gesteuert werden können. Ich fungiere als Ihr Sparringpartner während der Projektumsetzung und freue mich auf ein Kennenlern-Gespräch.



Erfahrung

28 Jahre Berufserfahrung, 16 Jahre Consultant-Erfahrung und 9 Jahre Erfahrung im Interim Management

20 Jahre Führungserfahrung in 1. und 2. Ebene als kaufmännischer Leiter, Finance Manager, Abteilungsleiter Finance & Controlling in international tätigen Unternehmen.

Ausbildung

- Berufsbegleitendes Fachhochschulstudium für Finanz-, Rechnungs- und Steuerwesen in Wien; Mag. (FH)
- Berufsbegleitendes Fachhochschulstudium für Unternehmensrestrukturierung und -sanierung in Tirol nach österr. und deutscher Rechtslegung, MA
- Projektmanagementzertifizierung C-Level

Branchenvielfalt

Sportartikelproduktion & -großhandel, Lebensmittelproduktion, Transportlösungen und -finanzierung, Baunebengewerbe, Systemgastronomie und Hotellerie, SAAS, PAAS, Reiseveranstalter

Schwerpunkte

Accounting, Controlling und Reporting Performance, Prozessoptimierung im Rechnungswesen und Controlling, Reorganisation der Finance Funktion, Liquiditätsmanagement, Restrukturierung von SGFs, Strategieevaluierung

+43 680 218 9889

office@ranefeld.at

Literaturverzeichnis:

Böckenförde, Björn, 1996. Unternehmenssanierung, 2. neubearbeitete Auflage. Stuttgart : Schäffer-Poeschel Verlag, 1996.

Brühl, Volker und Göpfert (Hrsg.), Burkard, 2014. Unternehmensrestrukturierung: Strategien, Konzepte und Praxiserfahrungen. Stuttgart : Schäffer-Poeschel Verlag, 2014.

Crone, Andreas und Werner, Henning. 2007. Handbuch modernes Sanierungsmanagement. München : Verlag Vahlen, 2007.

Dörflinger, Celine, et al. 2013. Studie Familienunternehmen in Österreich Statusquo 2013. Wien : KMU Forschung Austria, Austrian Institute for SME Research, 2013.

Exler, Markus W., et al. 2014. Strategische Krise als Managementaufgabe. Controller Magazin. November/ Dezember 2014 2014, S. 4-11.

Geißler, Jörg, 1995. Frühaufklärungssysteme : Instrumente zur frühzeitigen Wahrnehmung von Chancen und Risiken im Unternehmen. Instrumente zur frühzeitigen Wahrnehmung von Chancen und Risiken im Unternehmen. Diss., Technische Universität Dresden. Dresden : s.n., 1995.

Gless, Sven Erik., 1996. Unternehmenssanierung: Grundlagen, Strategien, Maßnahmen. Wiesbaden : Dt. Univ. Verlag, 1996.

Klein, Johannes, 2008. Anforderungen an Sanierungskonzepte. Wiesbaden : GABler Edition Wissenschaft, 2008.

Koselleck, Reinhart, 1982. Geschichtliche Grundbegriffe – historisches Lexikon zur politisch-sozialen Sprache in Deutschland; 1982; https://www.univie.ac.at/igl.geschichte/ws1999-2000/ps-kurzreferate/kurzreferat_obenaus.htm; Univ.-Prof. Dr. Wolfgang Schmale, WS 199/2000; abgerufen am 06.03.2021

K.-J. Kraus, Prof. Dr. R. Simon, 2020. Restrukturierung, Sanierung, Insolvenz, 5. Auflage in Ausarbeitung 2020; https://dr-robert-simon.de/wp-content/uploads/2020/09/Restrukturierung_Sanierung_Insolvenz_Auflage5_040920.pdf; abgerufen am 06.03.2021

Krystek, Ulrich, 2002. Unternehmungskrisen: Vermeidung und Bewältigung, in: Pastors, Peter/PIKS (Hrsg.): Risiken des Unternehmens, vorbeugen und meistern. München, Mering : Hampp, 2002.

Krystek, Ulrich und Müller-Stewens, Günther, 1993. Frühaufklärung für Unternehmen: Identifikation und Handhabung zukünftiger Chancen und Bedrohungen. Stuttgart : Schäffer-Poesche, 1993.

Krystek, Ulrich und Zur, Eberhard (Hrsg.), 2002. Handbuch Internationalisierung: Globalisierung - eine Herausforderung für die Unternehmensführung . Berlin Heidelberg : Springer Verlag, 2002.

Krystek, Ulrich, 1987. Unternehmungskrisen. Beschreibung, Vermeidung und Bewältigung überlebenskritischer Prozesse. Wiesbaden : Springer, 1987.

Krystek, Ulrich, et al., 2006. Strategische Frühaufklärung, in Strategische Unternehmensplanung - Strategische Unternehmensführung. s.l. : Springer, 2006.

Krystek, Ulrich, Moldenhauer, Ralf und Angster, Eugen, 2007. Handbuch Krisen- und Restrukturierungsmanagement : generelle Konzepte, Spezialprobleme, Praxisberichte . Stuttgart : Kohlhammer, 2007.

KSV 1870, 2020. Insolvenzstatistik Unternehmen 2020 final; [https://www.ksv.at/KSV1870 Insolvenzstatistik Unternehmen 2020 final](https://www.ksv.at/KSV1870%20Insolvenzstatistik%20Unternehmen%202020%20final); Markus Hinterberger; abgerufen am 05.03.2021

KSV 1870,2019. Insolvenzursachen Unternehmen 2019; <https://www.ksv.at/PA%20Insolvenzursachenstatistik%20Unternehmen%202019>; abgerufen am 07.03.2021

Müller, Rainer, 1986. Krisenmanagement in der Unternehmung: Vorgehen, Maßnahmen und Organisation, 2., überarbeitete und erweiterte Auflage. Frankfurt

Ruthner, R./Feichter, A., 03/2013. Der CFO als Strategic Performance Manager; CFO Aktuell Sonderheft, 7. Jahrgang, 03/2013

Oesterling, Axel, 2021. PT-Magazin, 15.9.2020, <https://www.pt-magazin.de/de/wirtschaft/unternehmen/11-regeln-f%C3%BCr-erfolgreiche-restrukturierungs--und-kei944xj.html>; abgerufen am 05.03.2021

Zeilinger, Reinhard, Althuber, Herbert, 2017. Skript Sanierungsmanagement der FH Wien der WKV, Institut für Unternehmensführung; 2017/2018