informer

STRATEGIE | ORGANISATION | MANAGEMENT

Juli 2020

Sehr geehrte Leserinnen, sehr geehrte Leser,

ist wirklich alles anders als vor einigen Monaten? Oder sehen wir strukturell eine gravierende Beschleunigung bereits erkennbarer Entwicklungen in Industrie, Dienstleistung und Handel, die durch die Auswirkungen der Corona-Pandemie zeitlich stark komprimiert werden? Im letzten informer Ende 2019 hatten wir auf das Aufeinandertreffen von krisenhaften Konjunkturtendenzen mit disruptiven Veränderungen in Technologien und Verbraucherverhalten Bezug genommen. Der durch das Virus ausgelöste wirtschaftliche Einbruch hat die Auswirkungen dieser hochbrisanten Mischung nochmals gravierend verstärkt.

„Sorge um die Kleinen“ titelt die FAZ vor diesem Hintergrund am 30.05.2020 und bezieht sich dabei auf die kleinen und mittelgroßen Unternehmen, die oftmals kein dickes Finanzpolster haben und sich in der Finanzkrise doch als robuster erwiesen haben als zuvor angenommen. Wir sind überzeugt, dass dies in den Menschen begründet liegt, die den Mittelstand prägen und die auch in schwierigen Situationen Verantwortung übernehmen und das Geschaffene häufig mit aller Kraft weiter gestalten. Der Staat schafft aktuell mit nie dagewesenen Unterstützungsleistungen ein Umfeld, in dem diese Kräfte trotz aller Widrigkeiten häufig auf fruchtbaren Boden stoßen und die Auswirkungen der Krise so im Rahmen gehalten werden. Auch wenn bei diesem Vorhaben nicht alles funktioniert und es an einzelnen Stellen dieser öffentlichen Programme begründete Kritik gibt, so gelingt es doch, mit einer transparenten und strukturierten Vorgehensweise viele Unternehmen sicher durch die Krise zu führen. In die Zukunft geschaut, werden die Konsequenzen wie erhöhte Verschuldung und verringertes Eigenkapital insbesondere die mittelständischen Unternehmen vor weitere Herausforderungen stellen. Umso entscheidender also, sich nach der aktuellen Phase der Stabilisierung der zukünftigen Ausrichtung und der Überwindung struktureller Herausforderungen in den unterschiedlichen Branchen zu widmen. Auch hierfür wird ein innovations- und wirtschaftsfreundliches Umfeld zu schaffen sein, auf dessen Grundlage sich die Kräfte der Menschen zum Wohle einer Gesellschaft entwickeln können. Die folgenden Artikel stehen vor diesem Hintergrund und sollen allen Gestaltern Mut machen, die Herausforderungen weiterhin erfolgreich anzunehmen.

- Finanzierung in Zeiten von Corona
- Der präventive Restrukturierungsrahmen
- Die leistungswirtschaftliche Sanierung als Basis für eine nachhaltige Renditefähigkeit eines Unternehmens
- Kontinuierliche Unternehmensentwicklung eines mittelständischen Familienunternehmens

Persönlich wünschen wir Ihnen und Ihren Lieben vor allem Gesundheit und trotz verbliebener Einschränkungen eine schöne Sommerzeit.

Herzliche Grüße
aus dem sommerlichen Rheinland

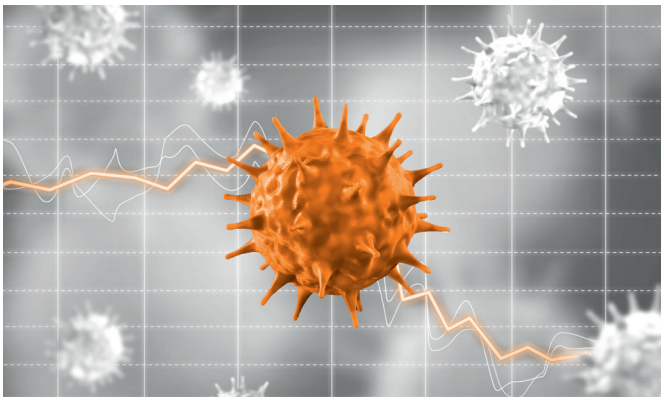
Holger Hahn
Executive Partner

FINANZIERUNG IN ZEITEN VON CORONA

Systematisches Vorgehen für adäquate Finanzierungsentscheidungen zwischen Sicherstellung der Zahlungsfähigkeit und nachhaltiger Finanzierungsstruktur

Unternehmen zahlreicher Branchen stehen in Zeiten der Corona-Krise vor großen Herausforderungen. Kurzfristig wegbrechende Umsätze, infrage gestellte Geschäftsmodelle und höchst unsichere Aussichten – auch für die nahe Zukunft – stellen alle Wirtschaftskrisen der letzten Jahrzehnte in den Schatten.

Die betriebswirtschaftliche Abfolge ist dabei häufig die gleiche: Zuerst brechen Auftragsbestände für die kommenden Wochen ein (meistens ohne Vorwarnung). Im Anschluss folgen drastisch reduzierte Umsätze und in vielen Branchen folgerichtig der unbeabsichtigte Aufbau von Lagerbeständen, die von Kunden auch vorerst nicht abgenommen werden. Die ausbleibenden Einzahlungen in Verbindung mit weiterhin bestehenden Kostenstrukturen bei gleichzeitig erhöhtem Lagerbestand führen innerhalb weniger Wochen zu unerwartet hohen Liquiditätsbedarfen.



Die Geschwindigkeit, in der diese Ereignisse in der Corona-Krise eintreten, ist sicherlich außergewöhnlich. Und auch wenn dabei aus Sicht des Unternehmers die schlechten Nachrichten in dieser Phase überhandnehmen und einzig ein schneller Ausweg in Form von KfW-Krediten, Bürgschaftsbank oder Landesbürgschaft möglich scheint, ist es auch in der Corona-Krise wichtig, Finanzierungsentscheidungen auf Basis eingehender und stichhaltiger Analysen zu treffen.

Die Corona-Krise ist eine Sondersituation und eine eingehende Betrachtung des Geschäftsmodells mittels eines ganzheitlichen Unternehmenskonzepts mit umfassender Bestandsaufnahme der Marktsituation, der leistungswirtschaftlichen Prozesse des Unternehmens sowie der finanzwirtschaftlichen Situation ist in dieser Lage womöglich nicht angemessen, da die krisenhafte Entwicklung des Unternehmens in rasanter Geschwindigkeit voranschreitet. Doch auch wenn für die Beschaffung von neuen Finanzmitteln nur wenige Wochen bleiben, sollte ein Teil dieser Zeit dringend für eine Analyse der absehbaren Unternehmensentwicklung und der sich daraus ergebenden Konzeption einer geschäftsmodelladäquaten Finanzierungsstruktur genutzt werden, um folgenschwere Fehler in dieser Phase zu vermeiden.

Diese Fehler reichen von unzureichenden Finanzierungen mit im Anschluss aufwendigen Nachfinanzierungen bis hin zu potenziell haftungsrelevanten Themen wie zum Beispiel der Wahl ungeeigneter öffentlicher Corona-Hilfsprogramme aus dem bestehenden Angebot, für die keine Förderberechtigung besteht, und umfassen auch das Risiko, wertvolle Zeit mit Antragsprozessen zu verlieren, die nicht erfolgversprechend sind.

Geschäftsmodelladäquate Finanzierung

Die Corona-Krise komprimiert zwar erheblich den Zeitrahmen, in dem Finanzierungsentscheidungen hergeleitet und getroffen werden müssen, aber die zentralen Aufgabenstellungen einer geschäftsmodelladäquaten strukturierten Finanzierung bleiben weitestgehend dieselben wie in Zeiten „normaler“ wirtschaftlicher Rahmenbedingungen. ›

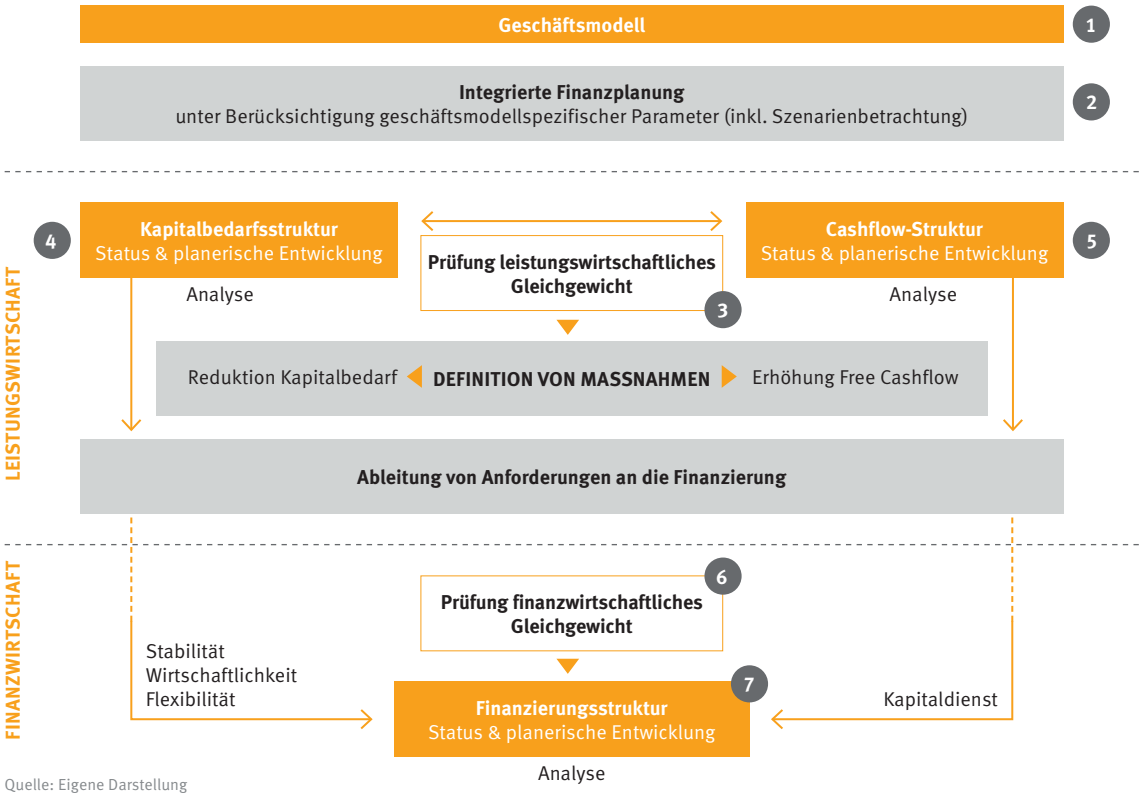
FINANZIERUNG IN ZEITEN VON CORONA

Wir fassen hier – zum besseren Verständnis – den Ablauf zum Aufbau einer geschäftsmodelladäquaten Finanzierung kurz zusammen. Ausgangspunkt (1) ist immer die Analyse und Bewertung der geplanten Positionierung mittels eines fundierten Unternehmenskonzepts, also die Frage: Wie soll das Unternehmen zukünftig strategisch positioniert sein und mit welchen leistungswirtschaftlichen Mitteln bzw. leistungswirtschaftlichen Maßnahmen soll es seine Ziele erreichen (3)? Diese Analyse umfasst auch eine integrierte Finanzplanung, damit die finanzwirtschaftlichen Auswirkungen – inklusive Chancen und Risiken – der geplanten Unternehmensentwicklung sichtbar werden (2).

Direkt aus dieser Analyse lassen sich die Anforderungen an die zukünftige Finanzierung ableiten. Denn die integrierte Finanzplanung zeigt sowohl zukünftige Kapitalbedarfe (4) als auch die Cashflow-Struktur des Unternehmens (5) auf. So wird bei Betrachtung der Cashflow-Struktur schnell klar, ob beispielsweise Factoring Sinn ergibt oder eine andere Betriebsmittelfinanzierung geeigneter ist. Diese Erkenntnisse sowie weitere Überlegungen zu Bilanzrelationen, finanzwirtschaftlichen Risiken etc. (6) bilden die Grundlage für die Überlegungen zur geschäftsmodelladäquaten Finanzierungsstruktur (7).

Daher sind eine Planung der Unternehmensentwicklung sowie eine integrierte Finanzplanung unter Berücksichtigung der Auswirkungen der Corona-Effekte essenziell, um keine zusätzlichen Risiken für Unternehmen und Unternehmer zu schaffen. Eine überlegte und strukturiert hergeleitete Finanzierungsentscheidung zahlt sich in dieser Situation besonders aus.

Dies gilt vor allem, da die politischen Entscheider bei der Konzeption der Corona-Hilfen berücksichtigt haben, dass Finanzierungsentscheidungen einen ausreichenden zeitlichen Vorlauf benötigen. Bundesregierung und Landesregierungen haben nämlich bei den öffentlichen Maßnahmen zur Abfederung der Auswirkungen der Corona-Krise für Unternehmen nicht nur den Zugang zu öffentlich unterstützten Finanzierungen erleichtert, sondern auch – in Form von Sofortmaßnahmen – Instrumente geschaffen, die Unternehmen und Unternehmern Zeit verschaffen, die geschäftsmodelladäquate Finanzierung herzuleiten und bei Bedarf die passenden öffentlich unterstützten Finanzierungen in Anspruch zu nehmen. ››



Quelle: Eigene Darstellung

FINANZIERUNG IN ZEITEN VON CORONA

Öffentliche Maßnahmen zur Abfederung der Auswirkungen der Corona-Krise

Phase 1 – „Sofortmaßnahmen“

Bei den öffentlichen Maßnahmen zur Abfederung der Auswirkungen der Corona-Krise sind grundsätzlich Phase 1 – „Sofortmaßnahmen“ und Phase 2 – „Finanzierungsmaßnahmen“ zu unterscheiden. Die Sofortmaßnahmen dienen der Überbrückung der Zeit bis zur Inanspruchnahme der öffentlich unterstützten Finanzierungsmaßnahmen. Dabei werden im Wesentlichen drei Ziele verfolgt:

1. Sicherung der kurzfristigen Liquidität
2. Reduzierung des Aufwands
3. Sicherung der Fortführung des Unternehmens

Die Sicherung der kurzfristigen Liquidität wurde durch Bundesregierung und Landesregierungen im Wesentlichen über die Stundung von Steuerzahlungen ermöglicht. So können Zahlungen in Verbindung mit der Umsatzsteuervoranmeldung für mehrere Monate gestundet werden. Unter bestimmten Voraussetzungen gilt das in einigen Bundesländern auch für die Lohnsteuer. Darüber hinaus ist eine Stundung der fälligen oder fällig werdenden Steuern im Bereich der Einkommen-, Gewerbe- und Körperschaftsteuer möglich. Ebenso wurde eine unkomplizierte Absenkung der Steuervorauszahlungen bei der Einkommen- und der Körperschaftsteuer sowie bei der Gewerbesteuer durch die Finanzbehörden möglich gemacht. Als letztes Mittel – nach Nutzung aller sonstigen geschaffenen Entlastungsmöglichkeiten – kann zusätzlich eine Stundung der Sozialversicherungsbeiträge bei der jeweiligen Krankenkasse beantragt werden.

Grundsätzlich gilt bei allen Sofortmaßnahmen, dass gestundete Zahlungen für Steuern oder Sozialversicherungsbeiträge zu leisten sind, sobald die Finanzierungsmaßnahmen aus Phase 2 an das Unternehmen ausgezahlt wurden. Diese Regelung verdeutlicht, dass die Sofortmaßnahmen durch den Gesetzgeber explizit zur Überbrückung der Zeit bis zur Gewährung der geförderten Kredite konzeptioniert sind. »

Quelle: Eigene Darstellung – Stand 07.05.2020

FINANZIERUNG IN ZEITEN VON CORONA

Zu den Entlastungsmöglichkeiten, die vor Inanspruchnahme der Stundung von Sozialversicherungsbeiträgen und auch vor jeder anderen Finanzierungsmaßnahme wahrgenommen werden sollten, zählt die Nutzung von Kurzarbeitergeld. Die Vereinfachung des Zugangs zum Kurzarbeitergeld ist die wirkungsvollste Sofortmaßnahme zur Reduzierung der laufenden Kosten und damit zur Verringerung des entstehenden Kapitalbedarfs und resultierender Verschuldung. Dabei kann der Personalaufwand deutlich gesenkt und der Personaleinsatz so weit wie möglich dem Umsatzrückgang angepasst werden. Wie weit die Anpassung des Personaleinsatzes an den Umsatzrückgang möglich ist, hängt von vielen betrieblichen Faktoren ab. Eine effektive Fertigungs- bzw. Kapazitätsplanung und -steuerung sowie eine gute Zusammenarbeit zwischen Unternehmensführung und Betriebsrat spielen hier eine wesentliche Rolle.

Im Ergebnis zählt zu den Sofortmaßnahmen auch das COVID-19-Insolvenzaussetzungsgesetz (COVInsAG). Vor dem Hintergrund der Zielsetzung, die Fortführung von Unternehmen zu ermöglichen, die infolge der Corona-Krise zahlungsunfähig geworden sind oder wirtschaftliche Schwierigkeiten haben, wird durch das COVInsAG für einen Zeitraum bis zum 30.09.2020 die Insolvenzantragspflicht ausgesetzt. Damit soll den betroffenen Unternehmen und ihren organschaftlichen Vertretern Zeit gegeben werden, um die notwendigen Vorkehrungen zur Beseitigung der Insolvenzreife zu treffen, insbesondere um zu diesem Zweck staatliche Hilfen in Anspruch zu nehmen oder Finanzierungs- bzw. Sanierungsarrangements mit Gläubigern und Kapitalgebern zu treffen. Voraussetzungen zur Aussetzung der Insolvenzantragspflicht bis 30.09.2020 sind, dass die Insolvenzreife auf den Auswirkungen der COVID-19-Pandemie beruht und Aussichten darauf bestehen, eine bestehende Zahlungsunfähigkeit zu beseitigen. Wenn also am 31.12.2019 noch keine Zahlungsunfähigkeit vorlag und Aussichten darauf bestehen, eine drohende oder bestehende Zahlungsunfähigkeit zu beseitigen, gilt die Vermutungswirkung, dass die Insolvenzreife auf den Auswirkungen der COVID-19-Pandemie beruht.

Grundlagen zur Vorbereitung von Phase 2 – „Finanzierungsmaßnahmen“

Daraus ergibt sich unmittelbar die notwendige Grundlage, die ein Unternehmen schaffen muss, um die Vermutungswirkung aus dem COVInsAG zu ermöglichen, aber auch um eine zentrale Vorgabe zur Gewährung jeglicher Mittel aus Phase 2 zu erfüllen. Das Unternehmen muss nämlich über eine statische Zahlungsfähigkeitsprüfung die Zahlungsfähigkeit zum 31.12.2019 nachweisen.

Die zweite zentrale Vorgabe für Finanzierungsmittel aus Phase 2 lautet „Unternehmen in Schwierigkeiten“. Dies ist eine EU-rechtliche Definition zur Feststellung von Krisenunternehmen, deren Prüfung (und Negation) die Voraussetzung zur Gewährung jeglicher Mittel aus Phase 2 ist. Die Prüfung, ob ein Unternehmen als „Unternehmen in Schwierigkeiten“ gilt, erfolgt unter anderem anhand von Eigenkapitalkriterien und ist bezüglich der weiteren Prüfkriterien davon abhängig, ob ein Unternehmen als KMU gilt oder nicht. Diese Prüfung erfolgt genauso wie die Zahlungsfähigkeitsprüfung rückwirkend auf das Datum 31.12.2019.

Sobald die finanzwirtschaftlichen Verhältnisse per 31.12.2019 geklärt sind und sowohl die Zahlungsfähigkeit dokumentiert als auch die Aussage „Unternehmen in Schwierigkeiten“ negiert ist, kann der Blick nach vorne gerichtet werden auf Phase 2 – „Finanzierungsmaßnahmen“.

Dafür muss zum einen Klarheit über die kurzfristigen finanziellen Auswirkungen der Corona-Krise auf das Unternehmen herrschen. Hierzu sollten sowohl eine aktuelle Zahlungsfähigkeitsprüfung als auch die Planung der Liquidität der nächsten drei Monate mittels einer 13-Wochen-Liquiditätsplanung vorgenommen werden. Einmal aufgesetzt, dauert die wöchentliche Aktualisierung der kurzfristigen Liquiditätsplanung nur zwei bis drei Stunden pro Woche und ermöglicht eine klare Einschätzung, wie viele Wochen dem Unternehmen zur Refinanzierung bleiben. ››

FINANZIERUNG IN ZEITEN VON CORONA

Zum anderen ist es unabdingbar, zu ermitteln, in welcher Höhe, bis wann und in welcher Struktur öffentlich besicherte Mittel in Anspruch genommen werden müssen. An diesem Punkt beginnt die Ermittlung der geschäftsmodelladäquaten Finanzierungsstruktur unter Einbeziehung der Auswirkungen der Corona-Krise. Dazu wird eine integrierte Finanzplanung für den Zeitraum der Jahre 2020 bis 2022 inklusive der erwarteten Corona-Effekte erstellt. Nun wird die ermittelte Liquiditätsentwicklung inklusive der Corona-Effekte verglichen mit der Liquiditätsentwicklung, die vor Corona antizipiert wurde. Die daraus entstehende Differenz ist der Corona-bedingte Finanzbedarf. Diese Herleitung des Finanzbedarfs schafft nicht nur die nötige Klarheit zu Höhe, Zeitpunkt und Struktur der benötigten Finanzierung, sondern wird auch bei vielen Programmen von KfW, Landesbürgschaften und Bürgschaftsbanken vorausgesetzt.

Phase 2 – „Finanzierungsmaßnahmen“

Finanzierungsmaßnahmen der Phase 2 werden im Wesentlichen durch drei Arten öffentlicher Finanzierungsinstitutionen ausgereicht:

1. Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW)
2. Bürgschaftsbanken
3. Bürgschaften der Länder und des Bundes

Dabei richten sich die KfW-Kredite überwiegend an Unternehmen, die vor Corona grundsätzlich gesund waren. Das bedeutet, dass neben der Zahlungsfähigkeit zum 31.12.2019 und der Negation „Unternehmen in Schwierigkeiten“ auch weitere Kennzahlen der Unternehmen (1-Jahres-Ausfallwahrscheinlichkeit, Umsatz-, und Gewinnentwicklung etc.) zeigen sollen, dass das Unternehmen ein funktionierendes Geschäftsmodell besitzt.

Die positive Bestätigung dieser Kennzahlen erlaubt den sogenannten Fast Track in der KfW-Prüfung. Es ist in diesem Fall die Aufgabe der Hausbanken, die Voraussetzungen zu prüfen. Falls die Voraussetzungen durch die Hausbanken als erfüllt bestätigt werden, dauert die Freigabe durch die KfW nur wenige Tage. Die kurze Zeitspanne von Einreichung des Antrags bis zur Gewährung der Mittel, die fehlende Pflicht zur Rückhaftung der Gesellschafter (allerdings in der Regel Ausschüttungsobergrenze) sowie sehr geringe Zinssätze sind die Vorteile dieser Finanzierungsmaßnahmen. Falls der Kredit allerdings ausfällt und die KfW in die Rückhaftung gebeten wird, wird diese sehr genau prüfen, ob die Voraussetzungen für den Kredit tatsächlich erfüllt waren, und falls dies nicht der Fall ist, keine Haftung übernehmen.

Für den Fall, dass dem Unternehmen durch die Hausbanken nicht die grundsätzliche Erfüllung der Voraussetzungen zum Fast Track bestätigt wird, ergibt sich eine eingehende Prüfung der KfW. Diese Prüfung ist vergleichbar mit dem Prozedere zur Gewährung einer Corona-bedingten Landesbürgschaft, allerdings sind die Möglichkeiten zur Erläuterung oder argumentativen Beeinflussung der Entscheidung durch das weitgehend automatisierte Verfahren eher eingeschränkt. Eine Ablehnung durch die KfW birgt neben dem Risiko, Zeit zu verlieren, zusätzlich das Risiko, bei anderen Förderinstitutionen mit einer negativen Aussage zu starten. Dies macht die KfW-Programme für Unternehmen, die zum 31.12.2019 nicht grundsätzlich gesund waren, nach unserer Einschätzung wenig attraktiv.

In diesem Fall ist ein Antrag auf eine Corona-Liquiditätshilfebürgschaft bei den jeweiligen Bürgschaftsbanken, den Bundesländern oder dem Bund (abhängig vom Kapitalbedarf) selbst die vielversprechendste Alternative. Die Voraussetzungen sind hier neben Zahlungsfähigkeit und Negation „Unternehmen in Schwierigkeiten“ zum 31.12.2019 im Wesentlichen die Tragfähigkeit des Geschäftsmodells sowie die nachhaltige Kapitaldienstfähigkeit. Der Prozess von der Antragstellung bis zur Entscheidung wurde in der Corona-Krise durch wöchentlich (nicht monatlich) stattfindende Ausschusssitzungen und geringere Anforderungen an die einzureichenden Unterlagen deutlich verkürzt. Daduch können Entscheidungen verhältnismäßig schnell innerhalb von ein bis zwei Wochen getroffen werden. Somit sind Landesbürgschaften in der Corona-Krise für Unternehmen in Restrukturierungssituationen die naheliegende Wahl. Dies geht mit – im Vergleich zu den KfW-Darlehen – höheren Zinssätzen und einer anteiligen Rückhaftung der Gesellschafter einher. »

FINANZIERUNG IN ZEITEN VON CORONA

Fazit

Bei der Betrachtung der Möglichkeiten und jeweiligen Vor- und Nachteile der öffentlichen Finanzierungsmaßnahmen zeigt sich schnell, dass die Entscheidung für den einzuschlagenden Finanzierungsweg wohlüberlegt sein sollte. Wenn man darüber hinaus auch die oben beschriebenen Risiken in Betracht zieht, wird klar, dass die Entscheidungsfindung ohne kurzfristige Liquiditätsplanung sowie integrierte Finanzplanung hochriskant für das Unternehmen und sogar haftungsrelevant für die Organe des Unternehmens sein kann.

Festzuhalten ist daher, dass das Zusammenspiel zwischen Sofortmaßnahmen zur Sicherstellung der akuten Zahlungsfähigkeit und dem auf den Fall bezogen adäquaten Einsatz der mittelfristigen Finanzierungsinstrumente die geeignete Grundlage für eine Überwindung der wirtschaftlichen Folgen der Corona-Krise bildet. Ein tragfähiges Geschäftsmodell und die weitestgehend mögliche Eindämmung Corona-bedingten Kapitalverzehrs vorausgesetzt, gilt das Motto: „Die beste Finanzierung in Krisensituationen ist immer die, die aufgrund nicht entstehender Verluste vermieden werden kann.“

Zielgerichtetes Vorgehen der Unternehmensführung unter Einbindung von erfahrenen Finanzierungspartnern sowie Beratern, die mit den Möglichkeiten der Finanzierungslandschaft und Unternehmenssituationen in Krisen vertraut sind, sollte unter diesen Umständen das Mehrwert schaffende Handeln zum Nutzen des Unternehmens sein.

Holger Hahn
Executive Partner
hahn,consultants gmbh

Philip Seemann
Senior Manager
hahn,consultants gmbh

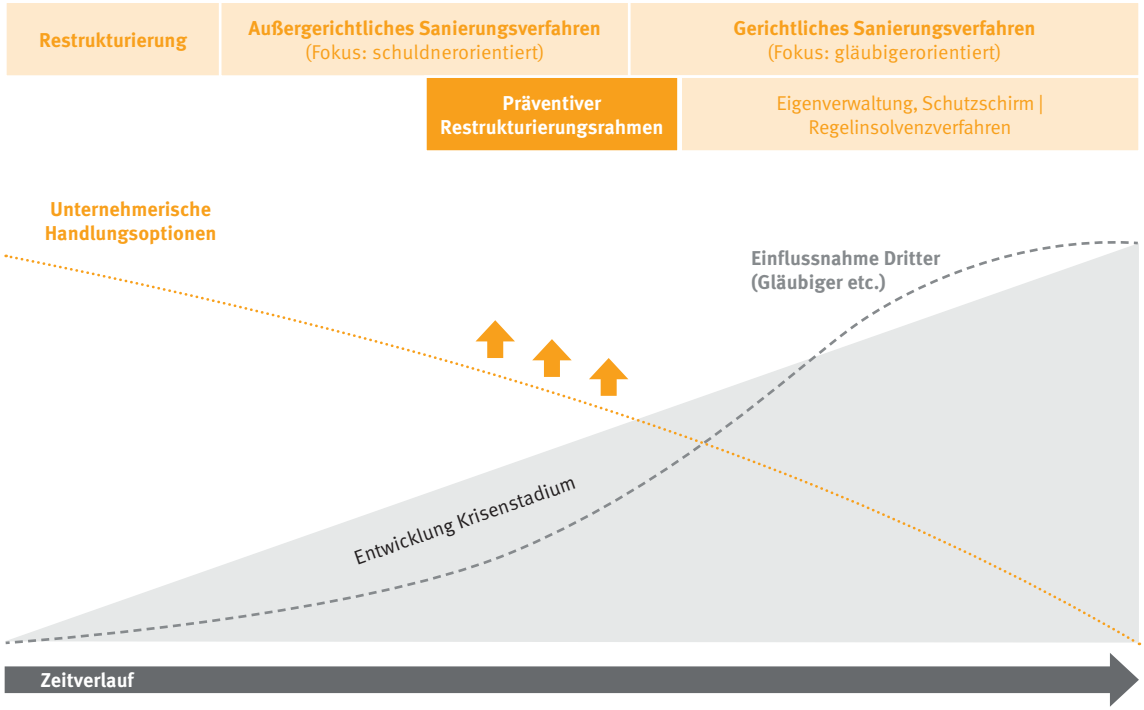
DER PRÄVENTIVE RESTRUKTURIERUNGSRAHMEN

Ausblick auf das kommende Sanierungsinstrument

Aktueller Stand zur Einführung des präventiven Restrukturierungsrahmens

Am 26. Juni 2019 ist die Richtlinie „über präventive Restrukturierungsrahmen, über Entschuldung und über Tätigkeitsverbote sowie über Maßnahmen zur Steigerung der Effizienz von Restrukturierungs-, Insolvenz- und Entschuldungsverfahren und zur Änderung der Richtlinie (EU) 2017/1132 (Richtlinie über Restrukturierung und Insolvenz)“ im Amtsblatt der Europäischen Union veröffentlicht worden und 14 Tage später in Kraft getreten. Ein wesentliches Ziel der Europäischen Kommission ist die Schaffung eines einheitlichen regulierten vorinsolvenzlichen Restrukturierungsverfahrens auf EU-Ebene, das hilft, Insolvenzverfahren zu vermeiden und den Fortbestand von Unternehmen über deren Gesundung zu sichern, und dies bei gleichzeitiger Herstellung von Chancengleichheit im EU-Raum und der Vermeidung bisher regelmäßig vorkommender länderübergreifender „Sanierungsumzüge“. Am Beispiel der Insolvenzverfahren gibt es im EU-Vergleich deutliche Länderunterschiede insbesondere hinsichtlich der zeitlichen Länge, der Haftung von Amtsträgern, des Gläubigerschutzes und der Effizienz von Entschuldungsverfahren.

Die Mitgliedstaaten sind aufgefordert, bis zum 17. Juli 2021 die Richtlinie in den nationalen Gesetzen umzusetzen und die den Ländern in der Richtlinie offengelassenen Sachverhalte individuell auszugestalten. In der Bundesregierung war ein Referentenentwurf für dieses Frühjahr angekündigt, der bisher jedoch nicht vorgelegt wurde. Nachdem mit Beginn der COVID-19-Pandemie lange Zeit auch keine Äußerungen von führenden Politikern zu dem Thema bekannt geworden sind und sich unter Restrukturierungsfachleuten die Frage stellt, ob sich aufgrund der Pandemie und der von der Politik gesetzten Prioritäten die ambitionierte Zeitachse halten läßt, hat sich der Koalitionsausschuss am 03.06.2020 explizit zur Einführung des präventiven Restrukturierungsrahmens bekannt, ohne jedoch bereits Details zu einer Ausgestaltungsrichtung auszuführen. Aktuell wäre neben den gewöhnlichen Sanierungsverfahren zudem die spezielle Situation durch die teilweise Aussetzung von Insolvenzantragspflichten im Zeitraum 01.03.2020 bis 30.09.2020 für auf Folgen der COVID-19-Pandemie zurückzuführende Zahlungsunfähigkeit oder Überschuldung von Unternehmen zu berücksichtigen. »



Quelle: Eigene Darstellung

DER PRÄVENTIVE RESTRUKTURIERUNGSRAHMEN

Einordnung des präventiven Restrukturierungsrahmens in bisheriges Sanierungsinstrumentarium

In seiner Ausprägung ist der präventive Restrukturierungsrahmen zwischen den bisherigen außergerichtlichen und damit vorinsolvenzlichen Sanierungen (Restrukturierungs-/Sanierungskonzept) und den gerichtlichen Sanierungen (in den verschiedenen Ausprägungen der Insolvenzverfahren) eingeordnet. Grundsätzlich soll er einen vorinsolvenzlichen Charakter haben. Je nach nationaler Ausgestaltung wird es in bestimmten Konstellationen eine gerichtliche (oder auch behördliche) Involvierung in das Verfahren geben. Konkret im nationalen Gesetz zu regeln ist die Einbindung insbesondere hinsichtlich der Einsetzung eines Restrukturierungsbeauftragten, der Aussetzung von Vollstreckungsmaßnahmen sowie auch zur Verabschiedung des Restrukturierungsplans.

Auch mit der Einführung des präventiven Restrukturierungsrahmens bleibt es aus Unternehmersicht die Aufgabe des Managements, Krisen möglichst früh zu erkennen und über geeignete Restrukturierungsmaßnahmen, gegebenenfalls unter Hinzuziehung von externer Fachexpertise, in einer Phase mit noch hohen eigenen Handlungsspielräumen gegenzusteuern. Für die Phase Krisensituation, die sich bereits zugespitzt hat (in der Begrifflichkeit der EU-Richtlinie in der Situation einer wahrscheinlich eintretenden Insolvenz), bietet der präventive Restrukturierungsrahmen dem Management jedoch ein weiteres, schärferes Sanierungsinstrument vor der Notwendigkeit der Insolvenzantragstellung, das den Handlungsspielraum für das Ergreifen von Restrukturierungsmaßnahmen zumindest formal erhöht.

Überblick über die Diskussion der Richtlinie in der deutschen Restrukturierungs-Fachwelt

Bereits in einem frühen Stadium haben sich führende Fachverbände mit der Thematik auseinandergesetzt und sind über eigene Positionspapiere mit unterschiedlichsten Handlungsempfehlungen an den nationalen Gesetzgeber herangetreten. Hierunter sind beispielsweise der Bundesverband Deutscher Unternehmensberater (BDU), der Bundesverband der Deutschen Industrie (BDI), der Bundesverband deutscher Banken, das Institut der Wirtschaftsprüfer (IDW) sowie der Gravenbrucher Kreis als Vertreter der Insolvenzverwalter.

Im Ergebnis wird das neue Sanierungsinstrument von den Verbänden der beratenden Zunft generell als positiv und auch geeignet bewertet, da für die deutsche Sanierungskultur trotz der verstärkten Ausnutzung von gerichtlichen Verfahren nach dem ESUG hierdurch ein weiteres wirksames Sanierungsinstrument erwartet wird. Wert gelegt wird in den Positionspapieren auf die jeweilige Einbindung der entsprechenden Sanierungsexperten. Kritische und gleichzeitig mahnende Stimmen kommen von Stellen, die insbesondere die Gläubigerinteressen vertreten und im Blick haben. So mahnt z. B. der BDI, dass ein angemessener Schutz von Gläubigern sichergestellt werden muss und es auch nicht zu vereinzelten Gläubigerbenachteiligungen aufgrund der Suspendierung von Antragspflichten oder der Überstimmung von kleineren Gläubigern innerhalb des Moratoriums kommen darf. Der Bundesverband deutscher Banken weist in einer gemeinsamen Stellungnahme mit den Vertretungen der genossenschaftlichen Banken und des Sparkassenverbandes ebenfalls darauf hin, dass die Schuldbefreiung gegenüber den Gläubigerinteressen nicht überhandnehmen darf und es einer klaren Abgrenzung zu den gerichtlichen Sanierungsverfahren in der Insolvenz bedürfe, was insbesondere bei der Nutzung der in der Richtlinie enthaltenen Wahlrechte vom deutschen Gesetzgeber entsprechend umzusetzen sei.

Eingangsvoraussetzungen in den präventiven Restrukturierungsrahmen

Die Einleitung eines präventiven Restrukturierungsverfahrens ist für ein Unternehmen bzw. einen Schuldner dabei an die Situation einer „wahrscheinlich eintretenden Insolvenz“ geknüpft, wobei dieser Terminus in den nationalen Gesetzgebungen auch anhand der national unterschiedlichen Insolvenzgesetzgebungen in den Details weiter auszugestalten ist. Das IDW schlägt z. B. vor, sich hierfür an den Ausführungen des BGH im Urteil zur Haftung von Steuerberatern wegen fehlender Warnung vor der Krise des Mandanten aus dem Januar 2017 zu orientieren, wonach in der Vergangenheit keine Gewinne erzielt worden sein dürfen, kein leichter Rückgriff auf finanzielle Mittel möglich ist und die bilanzielle Überschuldung droht oder bereits eingetreten ist. Gemäß der EU-Richtlinie kann als weitere Eintrittshürde von den nationalen Gesetzgebern eine Bestandsfähigkeitsprüfung eingebaut werden, die in den meisten Positions- ››

DER PRÄVENTIVE RESTRUKTURIERUNGSRAHMEN

papieren, insbesondere denjenigen von typischen Gläubigerparteien (z. B. Bundesverband deutscher Banken) verfassten, auch gefordert wird. Der Gravenbrucher Kreis schließt sich dieser Position an: „Nur ein Schuldner, der noch ausreichend weit von der Zahlungsunfähigkeit gemäß § 17 InsO entfernt ist, soll den präventiven Restrukturierungsrahmen nutzen können.“ Dabei könnte sich an der sogenannten „270b-Bescheinigung“ im bisherigen Schutzschirmverfahren orientiert werden. Hintergrund für diese Forderung ist, die mögliche Gefahr der missbräuchlichen Nutzung des präventiven Restrukturierungsrahmens in Fällen, in denen eigentlich Insolvenzverfahren mit ihrem weitreichenden Gläubigerschutz angesagt wären, zu vermeiden. Der IDW würde die Voraussetzungen für den Eintritt in eine präventive Restrukturierung niedriger ansetzen und auf den Ausschluss der Zahlungsunfähigkeit und die Erstellung einer kurzfristigen Liquiditätsplanung zum Nachweis der Durchfinanzierung während des Durchführungszeitraums der präventiven Restrukturierung beschränken.

Wesentlich z. B. für den Bundesverband deutscher Banken ist bei der Umsetzung in nationales Recht dabei insbesondere, dass die Insolvenzantragspflicht auch während des Verfahrens der präventiven Restrukturierung und des Moratoriums fortbesteht und somit von dem diesbezüglichen Wahlrecht der EU-Richtlinie (nur möglich in Bezug auf den Antragsgrund der Zahlungsunfähigkeit) Gebrauch gemacht wird. Ohne Nutzung des Wahlrechts durch den nationalen Gesetzgeber sieht die Richtlinie während eines Moratoriums erst einmal die Aussetzung von Insolvenzantragspflichten und des Insolvenzantragsrechts vor.

Daneben eröffnet die Richtlinie auch die Option, auf nationaler Ebene Gläubiger- und Arbeitnehmeranträge zuzulassen.

Eigenverwaltung bei teilweiser Hinzuziehung eines Restrukturierungsbeauftragten

Innerhalb des Verfahrens behält das Unternehmen mindestens zum Teil die Kontrolle über seine Vermögensgegenstände und den operativen Geschäftsbetrieb, muss jedoch unter bestimmten Konstellationen, in denen besonders stark in Gläubigerrechte eingegriffen wird (bei der allgemeinen Aussetzung von Einzelvollstreckungsmaßnahmen, bei klassenübergreifendem Cram-down oder auf Schuldner- bzw. Gläubigermehrheitsantrag), einen Restrukturierungsbeauftragten hinzuziehen. Je insolvenznaher das Verfahren ist, desto sinnvoller ist dabei die Bestellung eines formalen Restrukturierungsbeauftragten zur Wahrung der Gläubigerinteressen.

Schuldenmoratorium

Um innerhalb des präventiven Restrukturierungsrahmens einen Plan erstellen und ausverhandeln zu können, erhält der Schuldner die Möglichkeit, Einzelvollstreckungsmaßnahmen aussetzen zu lassen. Ausgenommen davon sind Forderungen von Arbeitnehmern und Forderungen auf erworbene Ansprüche aus betrieblicher Altersvorsorge. Beinhaltet sind hingegen explizit auch gesicherte und bevorrechtigte Forderungen. Die Dauer einer solchen Aussetzung von Einzelvollstreckungsmaßnahmen soll grundsätzlich maximal vier Monate betragen und bei Verlängerungen nie zwölf Monate überschreiten. Der nationale Gesetzgeber kann hier kürzere Fristen fixieren, was z. B. der Bundesverband deutscher Banken mit der Festschreibung einer Maximallaufzeit von zwei Monaten explizit fordert. Die Rechte von Gläubigern werden während der präventiven Restrukturierung auch in Bezug auf Sonderkündigungsmöglichkeiten (Dauerschuldverhältnisse), Erbringung weiterer (laufender) Leistungen und Anpassung von Zahlungsmodalitäten eingeschränkt. »

DER PRÄVENTIVE RESTRUKTURIERUNGSRAHMEN

Der Restrukturierungsplan

Bereits in der EU-Richtlinie selbst ist eine Vielzahl von Punkten definiert, die ein Plan zwingend beinhalten muss. Dies sind beispielsweise die Bewertung des schuldnerischen Vermögens und der Verbindlichkeiten aller Einzelgläubiger, die Bewertung der wirtschaftlichen Situation inklusive Krisenursache und -umfang, gegebenenfalls die Gruppenbildung der Gläubiger sowie die Benennung nicht von der präventiven Restrukturierung betroffener Parteien. Ein wesentlicher Teil des Plans ist darüber hinaus die Darstellung und Begründung der Restrukturierungsmaßnahmen einschließlich neuer Finanzierungen mit Ausweis von Dauer und Umfang der wirtschaftlichen Effekte und deren Abbildung in einer Finanzplanungsrechnung, die insgesamt die erwarteten Finanzströme des Schuldners darstellt. Letztlich ist eine Begründung vorzunehmen, warum der Plan unter den dargestellten Voraussetzungen und mit den beabsichtigten Restrukturierungsmaßnahmen geeignet ist, eine Insolvenz voraussichtlich zu verhindern und den Fortbestand des Schuldners zu sichern. Hinsichtlich der Einschätzung der Gesamtwürdigung des Plans kann der nationale Gesetzgeber eine externe Begutachtung entweder durch den bereits eingebundenen Restrukturierungsbeauftragten oder durch einen weiteren neutralen Gutachter vorschreiben. Fraglich ist hier der vom nationalen Gesetzgeber vorzuschreibende Gesamtumfang des Plans, der beginnend mit oben stehendem Mindestumfang auch zu einem vollständigen Restrukturierungskonzept nach IDW S6 (Forderung des IDW) und/oder gemäß höchstrichterlicher Rechtsprechung (Forderung Bundesverband deutscher Banken) ausweitbar ist, was der BDU ausdrücklich verneint und von einem Grobkonzept oder Sanierungskonzept „light“ spricht. Nicht zu vernachlässigen ist bei der Definition des benötigten Umfangs sicher auch die Frage des Aufwands und der Kosten des Verfahrens.

Die Planannahme und -bestätigung

Der Schuldner hat grundsätzlich das Recht, betroffenen Parteien einen Plan zur Annahme vorzulegen, die wiederum das Recht haben, über die Annahme zu entscheiden. Daneben wird den nationalen Gesetzgebern die Wahlmöglichkeit eröffnet, dass auch Gläubiger und/oder der Restrukturierungsbeauftragte einen eigenen Plan zur Abstimmung vorlegen können.

Zur Planannahme durch die Gläubiger muss der nationale Gesetzgeber Regelungen schaffen, nach denen die betroffenen Parteien auf Basis der gemeinsamen Interessen anhand nachprüfbarer Kriterien in unterschiedliche Klassen einzuteilen sind. Hierbei ist insbesondere zwischen besicherten und unbesicherten Gläubigern zu unterscheiden. Dem Gesetzgeber wird jedoch ein Wahlrecht eingeräumt, bei KMU auf die Klassenbildung insgesamt verzichten zu können. Ein Plan gilt von betroffenen Parteien frühestens als angenommen, wenn in jeder Klasse in Bezug auf die Höhe der Forderung eine einfache Mehrheit erreicht wird. Der nationale Gesetzgeber kann an die Annahme jedoch auch höhere Hürden knüpfen, die bis zu einer Mindestzustimmungsquote von 75 % der Forderungshöhe sowie ergänzend auch bis zu 75 % der Betroffenen innerhalb einer Gruppe reichen können.

Bei Stellung eines Antrags auf Bestätigung des Plans müssen die Stimmrechte und die Bildung der Klassen durch eine gerichtliche (oder auch behördliche) Instanz geprüft werden. Zudem sind Restrukturierungspläne, in denen Forderungen oder Beteiligungen von ablehnenden Parteien betroffen sind, die eine neue Finanzierung vorsehen oder die zum Verlust von mehr als 25 % der Arbeitsplätze führen, in ihrer Gesamtheit zwingend gerichtlich oder behördlich zu bestätigen.

Nimmt nicht jede Klasse den Plan mit einer Mehrheit an, kann der Schuldner beantragen, dass das zuständige Gericht oder die zuständige Behörde diesen dennoch bestätigt und auch für ablehnende Gläubiger(-klassen) verbindlich werden lässt (Cram-down). Dafür müssen die ablehnenden Klassen mindestens genauso wie gleichrangige und besser als nachrangige Klassen gestellt werden. Die Möglichkeit wird nur gewährt, wenn nicht alle übergeordneten Klassen den Plan ablehnen. Auch hier werden dem nationalen Gesetzgeber Möglichkeiten eingeräumt, die Annahmevoraussetzungen zu verschärfen, z. B. indem er die Mindestanzahl der Klassen der betroffenen Parteien, die den Plan annehmen müssen, erhöhen kann.

Von den derzeit vorliegenden Positionspapieren befürwortet ein Großteil (so z. B. die Stellungnahme des BDU, des Gravenbrucher Kreises und des Bundesverbandes deutscher Banken) aus Gründen des Gläubigerschutzes sowie gegen missbräuchliche Nutzung die Ausschöp- »

DER PRÄVENTIVE RESTRUKTURIERUNGSRAHMEN

fung der maximalen Zustimmungsquoten von 75 % sowie auch die restriktive Anwendung der Cram-down-Möglichkeit.

Fazit

Der präventive Restrukturierungsrahmen kann, je nach Ausgestaltung, ein die bestehenden Möglichkeiten ergänzendes und wertvolles Sanierungsinstrument werden, das insbesondere bei frühzeitigem Einsatz den Verantwortlichen im Unternehmen einen auch gegenüber gerichtlichen Eigenverwaltungsverfahren deutlich erhöhten Gestaltungsspielraum lässt. Dies beruht im Wesentlichen auf der Formalisierung des Verfahrens und der Möglichkeit, ohne Insolvenzantrag im Extremfall ohne die individuelle Zustimmung der Gläubiger deren Positionen zu beschneiden. Bei der Anwendung des präventiven Restrukturierungsrahmens in der tatsächlichen Sanierungspraxis ist dabei jedoch nie zu vergessen, dass der Erfolg einer Restrukturierung in den seltensten Fällen auf der Anwendung formaler Instrumente basiert, sondern darauf, sämtliche wesentlichen Interessenparteien des krisenbehafteten Unternehmens in den gesamten Restrukturierungsprozess einzubinden und mitzunehmen. Diese wesentliche Anforderung an erfolgreiche Restrukturierungen wird auch mit dem neuen Instrumentarium bestehen bleiben.

Aus Sicht der deutschen Tradition eines starken Gläubigerschutzgedankens im Insolvenzrecht geht die EU-Richtlinie im Spannungsfeld zwischen Schuldbefreiung zur Gesundung von Unternehmen und dem Schutz der Gläubigerinteressen auf den ersten Blick einen ordentlichen Schritt in die Richtung des Ersteren, lässt den nationalen Gesetzgebern in der detaillierten Ausgestaltung jedoch auch noch einiges an Spielraum, um in Bezug auf die nationalen Besonderheiten nachzujustieren. Nicht vergessen werden darf dabei jedoch auch der Zweck der EU-Richtlinie in Bezug auf eben die Vereinheitlichung der Restrukturierungsmöglichkeiten innerhalb des EU-Raums, in dem gerade die Suche nach vorteilhaften Rechtsräumen für die Durchführung von Sanierungsverfahren in der Vergangenheit besonders bei größeren Unternehmen häufig gelebte Praxis war (und zwar oft aus Deutschland weg). Hier bietet die vorgelegte Richtlinie dem deutschen Gesetzgeber nach dem sehr erfolgreichen ESUG eine weitere Chance, die Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Restrukturierungsregulierung weiter zu verbessern.

In welchem Umfang die aktuelle COVID-19-Pandemie hierbei zu Verzögerungen bei der Umsetzung führt, ist aktuell schwer absehbar, an den generell von den verschiedensten Interessengruppen in ihren Positionspapieren diskutierten Punkten dürfte sich aufgrund der derzeitigen Situation grundsätzlich hingegen nichts bis wenig verändert haben.

Wir von hahn,consultants freuen uns jedenfalls darauf, nach Vorlage der nationalen Gesetzgebung diese dann in der Praxis umzusetzen und Ihnen unsere Erfahrungen auch wieder im Rahmen des informer zu präsentieren.

Thorsten Wahlmann
Senior Partner
hahn,consultants gmbh

Danny Stockmann
Senior Manager
hahn,consultants gmbh

André Betzien
Senior Consultant
hahn,consultants gmbh

DIE LEISTUNGSWIRTSCHAFTLICHE SANIERUNG ALS BASIS FÜR EINE NACHHALTIGE RENDITEFÄHIGKEIT EINES UNTERNEHMENS

Ein strukturierter Prozess unter Hinzunahme operativer Maßnahmen

Der Begriff „Sanierung“ kommt ursprünglich aus dem Lateinischen und bedeutet so viel wie „heilen“ oder „gesund machen“, anders formuliert: die Wiederherstellung eines überlebensfähigen Systems. Auf Unternehmen bezogen bedeutet das, die Fähigkeit wiederzuerlangen, Störgrößen mit Einfluss auf das Geschäftsmodell entgegenzuwirken, sodass das wirtschaftliche Überleben des Unternehmens gesichert ist. Neben den finanzwirtschaftlichen Maßnahmen gilt es daher, auch operative leistungswirtschaftliche Maßnahmen zu platzieren, zu operationalisieren und anschließend umzusetzen. Im Folgenden wird eine Auswahl leistungswirtschaftlicher Maßnahmen beschrieben.

Einordnung der operativen und strategischen Maßnahmen und deren Zielsetzung

- Operative finanzwirtschaftliche Maßnahmen (kurzfristiges Ziel ist die Überwindung der existenzbedrohenden Situation)
- Operative leistungswirtschaftliche Maßnahmen (mittelfristiges Ziel ist die Wiedererlangung der Wettbewerbsfähigkeit des Krisenunternehmens)
- Strategische Neuausrichtung (langfristiges Ziel ist die Entwicklung und Erhaltung von Erfolgspotenzialen zur nachhaltigen Zukunftssicherung)

Übersicht über operative leistungswirtschaftliche Maßnahmen

Im weiteren Verlauf wird eine Auswahl operativer leistungswirtschaftlicher Maßnahmen mit dem mittelfristigen Ziel der Wiederherstellung der Wettbewerbsfähigkeit beschrieben.

Redesign und Optimierung von Prozessen

Eine Folge der beschriebenen wirtschaftlichen Entwicklungen und zunehmenden Kundenanforderungen ist die Notwendigkeit einer turnusmäßigen Analyse und Anpassung der Unternehmensstrukturen und -prozesse (d. h. Geschäfts-, Produktions- und Entwicklungsprozesse, eine Folge von Aktivitäten mit dem Ziel der Sicherstellung der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens) an die Markterfordernisse und die Unternehmensstrategie. Die mit Prozessoptimierungen verbundenen Erwartungen lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- Hoher Wertschöpfungsgrad, keine bzw. geringe Verschwendung
- (Kosten-)Effizienz
- Flexibilität
- Schnelligkeit
- Termintreue
- Transparenz »

AUSZUG OPERATIVE LEISTUNGSWIRTSCHAFTLICHE MASSNAHMEN					
PERSONAL	• Einstellungsstopp • Überstundenverbot	• Kurzarbeit • Aufhebungsverträge	• Entlassungen (Sozialplan und Interessenausgleich)	• Vorruhestandsregelungen • Gezielte Urlaubsplanung	• Umwandlung Voll- in Teilzeitarbeitsverträge • Kündigung freier Mitarbeiter
PRODUKTION	• Verbesserung der Lohnsysteme	• Kürzung der Vorgabezeiten	• Verringerung von Gemeinkostenarbeitern durch Lohnempfänger	• Verbesserung OEE	• Konzentration der Fertigung durch Aufgabe von Fertigungsstätten
FORSCHUNG & ENTWICKLUNG	• Stopp von F&E-Projekten				
EINKAUF	• Lagerabbau und Aufgabe externer Lager	• Reduzierung der Lieferantenzahl	• Stornierung von Bestellungen	• Optimierung von Beschaffungslosgrößen	• Überprüfung der Zahlungsbedingungen
VERTRIEB	• Ersatz von Handelsvertretern durch eigene Mitarbeiter	• Lieferstopp gegenüber bestimmten Märkten oder Handelsstufen	• Konzentration der Werbeaktivitäten	• Überprüfung der Preisgestaltung	• Überprüfung der Zahlungsbedingungen
MANAGEMENT	• Reorganisation der Entscheidungsprozesse	• Austausch des Managements durch Krisenmanagement	• Änderung des Führungsstils		
AUFBAU- UND ABLAUFORGANISATION	• Effizienzsteigerung in der Ablauforganisation	• Anpassung der Aufbauorganisation an Marktanforderungen			

DIE LEISTUNGSWIRTSCHAFTLICHE SANIERUNG ALS BASIS FÜR EINE NACHHALTIGE RENDITEFÄHIGKEIT EINES UNTERNEHMENS

Da insbesondere Industrieunternehmen zur Erhaltung und Verbesserung ihrer Wettbewerbsfähigkeit und Wirtschaftlichkeit seit Anfang des 20. Jahrhunderts ihre Prozesse optimieren, sind hierzu viele Ansätze wie REFA, MTM, KVP bzw. Kaizen, Six Sigma, Lean Management, Total Quality Management oder Business Process Reengineering (BPR) entstanden, die im Kern alle das Erreichen der zuvor genannten Ziele anstreben. Unterschiede zwischen den Ansätzen sind jedoch beispielsweise im Betrachtungsumfang und Startpunkt zu finden. Während z. B. REFA oder KVP mit der Analyse bestehender Ist-Prozesse starten, eher lokale Handlungsfelder identifizieren und diese anschließend optimieren, ist BPR mehr ein Top-down-Ansatz mit weitem Fokus. Hierbei wird eine radikale Prozessreorganisation angestrebt, um bewusst große Stellhebel zu betätigen und an gegebenen Grenzen im Unternehmen nicht haltzumachen. Daher werden beim BPR vorhandene Prozesse nicht analysiert oder schrittweise verbessert.

Die Entscheidung für einen spezifischen Ansatz wird durch verschiedene Faktoren beeinflusst, wie Zielsetzung, Unternehmenssituation oder Kundenanforderungen. Der Fokus liegt hierbei auf der Umsetzbarkeit und somit auf der Erreichung der gemeinsam definierten Ziele und Ergebnisse.

Ganzheitliches Bestandsmanagement

In produzierenden Unternehmen sind hohe und falsche Bestände (RHB-, WIP-, Fertigwaren und Ersatzteilbestände) ein regelmäßiges Thema, obwohl sie scheinbar auch notwendig sind, um diverse Anforderungen zu erfüllen. Denn mit dem Vorhalten von hohen Lagerbeständen kann der Vertrieb einen hohen Lieferservicegrad und damit bestehende sowie neue Marktanteile sichern. Hohe Lagerbestände ermöglichen aber auch der Produktion, flexibel auf Planungsänderungen seitens des Vertriebs bzw. der Kunden zu reagieren oder eine geringe Lieferantenliefertreue sowie instabile Produktionsprozesse zu kompensieren. Hingegen verlangen das Finanzmanagement und Controlling (insbesondere in Krisenzeiten) niedrige Lagerbestände, um wertvolle Finanzreserven für die Finanzierung des laufenden Betriebs oder für Investitionen in Prozessverbesserungen und Wachstum zu erschließen, sodass Ergebnisverbesserungen bzw. Umsatzsteigerungen realisiert werden können. Insofern stellt die Bestandsoptimierung im Rahmen des Bestandsmanagements eine Herausforderung dar, da eine Balance zwischen konkurrierenden Zielen gefunden werden muss und eine abteilungsübergreifende Zusammenarbeit grundlegend ist. Gelingt dies, kann Liquidität freigesetzt un können Lager- und Beschaffungskosten reduziert sowie gegebenenfalls Flächen freigesetzt werden.

Vor diesem Hintergrund ist Bestandsmanagement ganzheitlich zu betrachten. Wesentliche Stellhebel auf Bestände sind nach unserer Erfahrung in vielen Mandaten insbesondere:

- Systematisch reduzierte Komplexität der Artikel- und Teilevielfalt
- Logistikorientiertes Redesign der Produkte und des Kundenauftragsentkopplungspunkts
- Effiziente Strukturen der Produktions- und Vertriebsnetzwerke
- Verbesserte Bedarfsprognosen
- Effiziente und differenzierte Dispositionsstrategien sowie optimierte Dispositionsparameter je Teileklasse
- Einführung von Kanban
- Kurze Durchlaufzeiten
- Abgestimmte Kapazitäten und Austaktung entlang der gesamten Wertschöpfungskette
- Optimierte Materialflüsse und Fertigungssegmentierung
- Stabile Prozesse
- Flexible Anlagen mit hoher Verfügbarkeit
- Kurze Rüstzeiten
- Bestandscontrolling ››

DIE LEISTUNGSWIRTSCHAFTLICHE SANIERUNG ALS BASIS FÜR EINE NACHHALTIGE RENDITEFÄHIGKEIT EINES UNTERNEHMENS

Der Nutzen eines derart organisierten, ganzheitlichen Bestandsmanagements in Industrieunternehmen sind häufig nachhaltige Bestandssenkungen zwischen 10 und 20 %.

GANZHEITLICHES BESTANDSMANAGEMENT

1. Ist-Analyse wesentlicher Handlungsfelder des Bestandsmanagements
2. Bewertung identifizierter Handlungsfelder und Identifikation ihrer Interdependenzen
3. Erstellung Umsetzungsplan
4. Umsetzung
5. Controlling und KVP

Nachhaltige Reduktion der Bestände

Wertstromanalyse und Wertstromdesign

Das dynamische Marktgeschehen verlangt von allen Unternehmen eine permanente Optimierung der Leistungserstellung, um in Bezug auf Marktanforderungen wie Preis, Lieferzeit, Qualität oder Flexibilität wettbewerbsfähig zu bleiben. Hinsichtlich der Produktionsorganisation werden hierzu traditionellerweise in den Unternehmen Projekte initiiert, die einzelne Problemstellen in der Produktion adressieren. Da häufig nach dem Prinzip „Zuerst Umsetzung von Quick Wins“ vorgegangen wird, werden in der Regel Insellösungen geschaffen, Probleme verlagert und die relevanten Problemfelder nicht gelöst, sodass die Marktanforderungen nicht ausreichend erfüllt werden. Gleichzeitig ist auch der positive Einfluss der Ergebnisse der traditionellen Vorgehensweise auf Finanzkennzahlen wie Working Capital oder Kosten gering.

Eine einfache, in vielen Branchen etablierte sowie gleichzeitig hochwirksame Methode zur ganzheitlichen Optimierung der Produktion und Logistik stellen die Wertstromanalyse und das Wertstromdesign dar, die sich auf verschiedenen Ebenen – von Produktionsnetzwerken bis zum Beispiel hin zur einzelnen Montagezelle – anwenden lassen. Ziel der Methodik ist es, sich am Wertstrom zu orientieren und alle für die Produktion notwendigen Prozesse am Kundenbedarf und Kundentakt auszurichten, sodass folgende übergeordnete Ziele besser erreicht werden:

- Verstärkte Kundenorientierung sowie Steigerung der Liefertreue und Flexibilität
- Reduzierung von Durchlaufzeiten, Beständen, Transportaufwand und Flächenbedarf
- Reduzierung des operativen Steuerungsaufwands
- Vereinfachung des Informationsflusses

Zur Zielerreichung wird ein kontinuierlicher Materialfluss angestrebt und Verschwendung im Sinne des Lean Managements vermieden bzw. bewusst reduziert. Damit zielt die Methode Wertstromanalyse und Wertstromdesign auf eine ganzheitliche Analyse (Produktionsprozesse, Material- und Informationsflüsse) von Wertströmen und deren Reorganisation ab, wodurch im ››

TRADITIONELLE PROJEKTE ZUR PRODUKTIONSOPTIMIERUNG

1. Aufnahme lokaler Ist-Situation
2. Soll-Konzeption durch einen Bereichsexperten
3. Erstellung Umsetzungsplan
4. Umsetzung

Problemverlagerungen und Insellösungen durch lokale Produktionsoptimierung

WERTSTROMANALYSE UND WERTSTROMDESIGN

1. Aufnahme globaler Ist-Situation
2. Identifikation Schwachstellen mit Expertenteam
3. Soll-Konzeption durch ganzheitliche Reorganisation mit Expertenteam
4. Erstellung Umsetzungsplan
5. Umsetzung

Ganzheitliche Reorganisation und Optimierung der Produktion

DIE LEISTUNGSWIRTSCHAFTLICHE SANIERUNG ALS BASIS FÜR EINE NACHHALTIGE RENDITEFÄHIGKEIT EINES UNTERNEHMENS

Vergleich zu lokalen Optimierungen deutlich bessere Ergebnisse erzielt werden. Häufiges Ergebnis in Industrieunternehmen ist eine Verbesserung der Durchlaufzeiten, der Liefertermintreue, der Qualität, der Bestände und der Auslastung zwischen 15 und 35 %.

Überprüfung der Preisgestaltung

Es gibt eine Vielzahl von Ansatzpunkten, um im Unternehmen die Preisgestaltung zu überprüfen und Margen zu verbessern. Diese Ansatzpunkte wirken entweder auf die Dimension Kundenwert oder Produktwert.

Ansatzpunkte auf Kundenebene sind:

- Margencontrolling und Preisgestaltung nach Kundenwerteinstufung (z. B. Erhöhen der Preise bei C-Kunden und Erhöhen der Preise bei Kunden mit kritischer Marge)
- Optimierung des Konditionensystems (Rabatte, Boni, Provisionen, Kommissionen, Zahlungskonditionen)
- Controlling und Bepreisung von Zusatzleistungen (z. B. Transport/Versand, Ersatz/Rücklieferungen, Technische Beratung) und damit Vermeidung von zu hohen Preisnachlässen und von Intransparenz
- Preisanpassung an Kundenwahrnehmung (Verständnis von subjektiver Kundenwahrnehmung aufbauen und z. B. Pricing Teaser einsetzen (Produkte von hoher Wahrnehmung, aber geringerer Menge in der Sortimentsgruppe zu günstigen Preisen anbieten))
- Einsatz von Mengen-/Rabattstaffeln
- Festlegung der Preiskompetenzen und Kompetenzgrenzen in der Organisation
- Schulung von Verhandlungstaktiken (u. a. Wert- und keine Preisargumentation führen)
- Incentivierung der Mitarbeiter (z. B. margenorientiert und nicht umsatzorientiert)

Ansatzpunkte auf Produktebene sind:

- Überprüfung der übergeordneten Preisstrategie und der Preisstruktur
- Margencontrolling und Preisgestaltung nach Produktwerteinstufung (z. B. Erhöhen der Preise bei C-Artikeln und Erhöhen der Preise bei Artikeln mit kritischer Marge)
- Preispositionierung in Abhängigkeit vom Wettbewerb analysieren und anpassen (Erhöhen der Preise mit herausragender Wettbewerbsposition)
- Bepreisung von Sonderfällen (z. B. Erhöhen der Preise für Nischenprodukte, Erhöhen der Preise von Auslaufprodukten und Reduzieren der Preise von Restanten)

Fazit und Ausblick

Der Beitrag zeigt, dass die operativen leistungswirtschaftlichen Maßnahmen für eine nachhaltige Renditefähigkeit eines Unternehmens vielfältig sein können. Bei all diesen Möglichkeiten ist es aus unserer Sicht unabdingbar, sich auf die entscheidenden Stellhebel zu fokussieren und somit das mittelfristige Ziel zur Wiedererlangung der Wettbewerbsfähigkeit zu erreichen.

Wolfgang Troles
Partner
hahn,consultants gmbh

Ari Ahmed
Senior Consultant
hahn,consultants gmbh

KONTINUIERLICHE UNTERNEHMENSENTWICKLUNG EINES MITTELSTÄNDISCHEN FAMILIENUNTERNEHMENS IM SINNE EINES REVOLVIERENDEN PROZESSES MIT REGELMÄSSIGER PLAUSIBILISIERUNG UND BEDARFSWEISER ANPASSUNG DES EINGESCHLAGENEN WEGES

Eckpunkte der bisherigen Unternehmensentwicklung der msp druck und medien gmbh, Mudersbach

Interview mit Markus Stricker, geschäftsführender Gesellschafter der msp druck und medien gmbh

Die in Mudersbach bei Siegen ansässige msp druck und medien gmbh verbindet als Full-Service-Anbieter im Bereich integrierter Medien- und Printdienstleistungen ein umfangreiches und vielseitiges Leistungsspektrum mit maßgeschneiderten individuellen Kommunikations- und Medienkonzepten für ihre Kunden. Ausgehend von einer mit der Gründung im Jahr 1993 aufgenommenen Tätigkeit als Produktionsagentur wurde die strategische Ausrichtung in den folgenden Jahren regelmäßig erweitert und angepasst. So wurden als wesentliche Eckpfeiler der Entwicklung bis zum Jahr 1995 die Leistungen einer klassischen Offset-Druckerei und im Jahr 2000 das Maschinenportfolio um den Bereich Digitaldruck ergänzt. Kombiniert mit über die Jahre sukzessiv aufgebauten Kompetenzen und Kapazitäten für Logistik- und multimediale Dienstleistungen zeichnet sich das in zweiter Generation geführte Familienunternehmen in den nunmehr rund 27 Jahren Geschäftstätigkeit nicht nur als vielseitiger Mediendienstleister, sondern vor allem als Profi im Hinblick auf kontinuierliche Unternehmensentwicklung in einem durchaus anspruchsvollen und wechselhaften Branchenumfeld aus. In dieser Zeit wurde das Unternehmen, das aktuell einen jährlichen Umsatz von rund 17 Millionen Euro erwirtschaftet und ca. 170 Mitarbeiter an zwei Standorten beschäftigt, mehrfach auch vor wirtschaftliche Herausforderungen – hervorgerufen sowohl durch externe konjunkturelle Einflüsse als auch im Zusammenhang mit der kontinuierlichen strategischen Ausrichtung des Unternehmens – gestellt.

Markus Stricker, geschäftsführender Gesellschafter der msp druck und medien gmbh

h,c: Herr Stricker, was war der Grund für den Beginn Ihrer Zusammenarbeit mit der Beratungsgesellschaft hahn,consultants gmbh im Jahr 2016?

Markus Stricker: Wir waren zu diesem Zeitpunkt dabei, unsere strategische Ausrichtung zu schärfen und insbesondere unsere Marktbearbeitungsansätze neu zu strukturieren und auf unser Selbstverständnis als integrierter Mediendienstleister zuzuschneiden. Uns war es wichtig, bei der Definition entscheidender Leitplanken für unsere zukünftige Unternehmensentwicklung auch den ungetrübten Blick eines sachverständigen externen Experten im Bereich der kontinuierlichen Unternehmensentwicklung einzubeziehen, um nicht Gefahr zu laufen, aufgrund einer gewissen „Betriebsblindheit“ falsche Wege einzuschlagen. Sich und die abgeleitete Strategie regelmäßig zu hinterfragen, ist für mich elementarer Bestandteil einer modernen Unternehmensführung. Hinzu kamen gesteigerte Informationsbedarfe innerhalb unseres Finanziererkreises, der die Hinzuziehung einer einschlägigen Unternehmensberatung ausdrücklich begrüßt hat. Auch vor dem Hintergrund der wirtschaftlichen Herausforderungen innerhalb eines solchen grundlegenden und langwierigen Veränderungsprozesses war und ist es für uns entscheidend, ein gemeinsames Verständnis über die aktuelle Unternehmenssituation und zukünftige Entwicklung mit allen Stakeholdern herzustellen. Insofern sehe ich die Hinzuziehung eines externen Beraters in solchen Fällen für alle beteiligten Interessengruppen als gewinnbringend an, sofern diese Zusammenarbeit einem klar abgesteckten Fahrplan – mit entsprechender Definition und Abgrenzung von Verantwortlichkeiten und Zeitplänen – folgt. ››

KONTINUIERLICHE UNTERNEHMENSENTWICKLUNG EINES MITTELSTÄNDISCHEN FAMILIENUNTERNEHMENS IM SINNE EINES REVOLVIERENDEN PROZESSES MIT REGELMÄSSIGER PLAUSIBILISIERUNG UND BEDARFSWEISER ANPASSUNG DES EINGESCHLAGENEN WEGES

h,c: Wie sah die Zusammenarbeit innerhalb des gemeinsamen Projekts mit der hahn,consultants gmbh aus?

Markus Stricker: Zunächst wurde ein klarer Projektstrukturplan zur Erstellung eines ganzheitlichen Unternehmenskonzepts aufgestellt. Dies beinhaltete in den wesentlichen inhaltlichen Feldern – Markt und Strategie, Leistungserstellung und Finanzen – eine Validierung und bedarfsweise Ergänzung unserer eigenen Ausarbeitungen zur bisherigen Entwicklung, zu unseren Zielvorstellungen sowie zu den erforderlichen Maßnahmen für deren Realisierung. Anschließend wurden die finanzwirtschaftlichen Auswirkungen dieser Ausarbeitungen in einer integrierten Finanzplanung abgebildet. So entstand ein marktstrategisch sowie leistungs- und finanzwirtschaftlich integriertes umfassendes „Drehbuch" für die Unternehmensentwicklung der kommenden Jahre. In unserem Fall differenziert in ein Szenario mit einem flacheren Umsetzungsverlauf und einem stärker ambitionierten Wachstums-Case, der die Erreichung der wesentlichen Zielmarken bis Ende 2019 vorsah – insbesondere basierend auf gesteigerten Umsätzen sowie einer verbesserten Nutzung der eigenen Potenziale und somit eines erhöhten Anteils der eigenen Leistung entlang der Wertschöpfungskette.

h,c: Was passierte nach der Fertigstellung des Unternehmenskonzepts?

Markus Stricker: Die gemeinsame Arbeit ging natürlich unvermittelt weiter. Schließlich galt es, den definierten Pfad zu beschreiten, hierzu insbesondere die zahlreichen Maßnahmen zu operationalisieren und effizient umzusetzen, die im Unternehmen bereits vorhandene Projektorganisation mit unterschiedlichen – teilweise intern und extern besetzten – Projektteams sinnvoll zu ergänzen und operativ zu begleiten sowie alle Interessengruppen über den fortschreitenden Prozess entsprechend zu informieren, da eine erfolgreiche Umsetzung der Konzeption nach meiner Einschätzung stark von einem gemeinsamen Verständnis der Beteiligten abhängt.

h,c: Waren Sie mit Ihren Bemühungen erfolgreich?

Markus Stricker: Wenn die Frage darauf abzielt, ob wir alle definierten Maßnahmen unter Erreichung der geplanten Effekte umsetzen konnten und ob die Entwicklung zwischen 2016 und 2019 in allen Punkten gemäß dem im Unternehmenskonzept vorgezeichneten Weg verlief, lautet die Antwort ganz klar: Nein.

Zunächst war es der erwartete und geplante lange Weg, der es erforderlich machte, dass unsere Mitarbeiter – trotz gewisser Rückschläge – das für diesen Prozess notwendige und wirklich besondere Engagement über die gesamte Strecke – mittlerweile immerhin fast vier Jahre – aufrechterhalten haben.

Im Großen und Ganzen konnten wir unsere Ziele erreichen, aber teilweise war es ebenfalls erforderlich, den ursprünglich vorgesehenen Pfad zu verlassen und einen etwas anderen Weg zu finden, ohne die vorher definierte Richtung grundsätzlich zu ändern. So wurde beispielsweise der geplante Umsatz aufgrund der neu abgeleiteten Marktbearbeitungsstrategie deutlich gesteigert, konnte die im Rahmen des Wachstums-Case geplanten Größen aber nicht vollständig erreichen. Die gesetzte Insourcing-Strategie hingegen konnte überplanmäßig umgesetzt werden, wodurch die Einsatzquoten im Bereich Material und Fremdleistungen gegenüber der Planung erheblich zurückgingen – einhergehend mit einer gewissen Steigerung der Personalkosten.

Insgesamt lagen wir im Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit im Jahr 2019 deutlich über den in 2016 – aus damaliger Sicht – hochgesteckten Zielen der Wachstumsplanung. Auch in den übrigen Bereichen haben wir unsere Erwartungen im Ergebnis übertroffen. »

KONTINUIERLICHE UNTERNEHMENSENTWICKLUNG EINES MITTELSTÄNDISCHEN FAMILIENUNTERNEHMENS IM SINNE EINES REVOLVIERENDEN PROZESSES MIT REGELMÄSSIGER PLAUSIBILISIERUNG UND BEDARFSWEISER ANPASSUNG DES EINGESCHLAGENEN WEGES

h,c: Was waren aus Ihrer Sicht die wesentlichen Erfolgsfaktoren Ihrer bisherigen Unternehmensentwicklung?

Markus Stricker: Zunächst, wie eben bereits angedeutet, unser herausragendes Team, das diesen schwierigen und langen Weg mit uns gegangen ist und weiterhin geht. Das führt uns zu dem für mich zweiten wichtigen Erfolgsfaktor: dem Bewusstsein, dass der Weiterentwicklungsprozess des Unternehmens – trotz Erreichen oder in unserem Fall sogar trotz Übertreffen der gesetzten Ziele – nie beendet ist, sondern regelmäßig neu bewertet und bei Bedarf neu justiert werden muss. Als letzten für mich wesentlichen Erfolgsfaktor möchte ich das Bewusstsein nennen, sich auf seine eigenen Stärken zu fokussieren und gleichzeitig zu erkennen, in welchen Bereichen man die eigenen Fähigkeiten durch externe Unterstützung gewinnbringend ergänzen kann. Dies betrifft insbesondere die kontinuierliche Unterstützung des Prozesses durch unsere Finanzierungspartner sowie durch hahn,consultants.

h,c: Wie sehen Sie die aktuelle Situation und mögliche Herausforderungen für die msp druck und medien gmbh?

Markus Stricker: Wir besetzen aktuell die gewünschte strategische Positionierung, die wir natürlich gerne weiter ausbauen möchten. Unsere wiedergewonnene wirtschaftliche Stabilität schützt uns natürlich nicht vor den aktuellen Herausforderungen im Zusammenhang mit der Corona-Pandemie, sorgt aber sehr wohl für die nötige Ruhe, um die entsprechenden Entscheidungen treffen und umsetzen zu können. So haben wir zahlreiche Schutzmaßnahmen und organisatorische Anpassungen umgesetzt sowie eine Worst-Case-Planung erstellt, die auch unter diesen Voraussetzungen eine durchgängig angemessene Finanzierungsstruktur zeigt.

Insofern sehen wir uns auf Basis unserer bisherigen Schritte der Unternehmensentwicklung bestens gerüstet, um auch die nächsten Herausforderungen erfolgreich zu meistern.

h,c: Herr Stricker, wir danken Ihnen herzlich für Ihre Zeit und diesen interessanten Überblick über die Unternehmensentwicklung Ihres Hauses.

Das Gespräch mit Herrn Stricker führten im Juni 2020:

Holger Hahn
Executive Partner
hahn,consultants gmbh

Sebastian Sehn
Partner
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

hahn,consultants mergers & acquisitions 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/informer

Stand: Juli 2020