

SANIERUNG

Grundsätze ordnungsgemäßer Geschäftsführung in schwierigen Zeiten

Zu den allgemeinen Pflichten eines Geschäftsführers gehören die Pflicht zur Einberufung einer Gesellschafterversammlung, eine Auskunftspflicht und Informationspflicht gegenüber den Gesellschaftern, die Maßgabe, steuerlichen und formellen Pflichten nachzukommen, sowie die Pflicht, mit der Sorgfalt eines ordentlichen Geschäftsmannes zu agieren.

Gesetzliche Pflicht zur Krisenfrüherkennung

Mit der Verabschiedung des Gesetzes über den Stabilisierungs- und Restrukturierungsrahmen für Unternehmen (Unternehmensstabilisierungs- und -restrukturierungsgesetz – StaRUG) hat der Deutsche Bundestag am 17. Dezember 2020 mit Wirksamkeit ab 1. Januar 2021 eine gesetzliche Verpflichtung zur Krisenfrüherkennung und zum Krisenmanagement in Unternehmen weiter verankert. In § 1 Absatz 1 des StaRUG heißt es: „Die Mitglieder des zur Geschäftsführung berufenen Organs einer juristischen Person (Geschäftsleiter) wachen fortlaufend über Entwicklungen, welche den Fortbestand der juristischen Person gefährden können. Erkennen sie solche Entwicklungen, ergreifen sie geeignete Gegenmaßnahmen und erstatten den zur Überwachung der Geschäftsleitung berufenen Organen (Überwachungsorganen) unverzüglich Bericht. Berühren die zu ergreifen-

den Maßnahmen die Zuständigkeiten anderer Organe, wirken die Geschäftsleiter unverzüglich auf deren Befassung hin.“ In Absatz 2 wird explizit die Geschäftsführung von nicht juristischen Personen mit einbezogen, sodass durch das StaRUG die Geschäftsführung eines jeden Unternehmens grundsätzlich zur Krisenfrüherkennung und zum Krisenmanagement gesetzlich verpflichtet ist, ungeachtet der gesellschaftsrechtlichen Form.

Krisenerkennung

Im Rahmen der Identifikation von Krisenstadien orientiert sich das StaRUG an den allgemein bekannten Krisenstadien, die auch vom Institut der Wirtschaftsprüfer (IDW) definiert sind. Grundsätzlich sind die sechs Krisenstadien wie in nachfolgender Grafik dargestellt in Krisenfrüh- und Krisenspäterkennung zu unterteilen. Zur Krisenfrüherkennung lassen sich die Krisenstadien der Stakeholderkrise, der Strategiekrise und der Produkt- und Absatzkrise zuordnen, wohingegen die Krisenstadien Erfolgskrise, Liquiditätskrise und Insolvenz(-reife) der Krisenspäterkennung zuzuordnen sind. Im Regelfall stellen die Krisenstadien der Krisenfrüherkennung im Hinblick auf die Komplexität bzw. die Kosten der Sanierung (noch) keine unmittelbare Gefahr für den Geschäftsbetrieb des Unternehmens dar, solange sie nicht »

	Krisenfrüherkennung			Krisenspäterkennung		
Krisenstadien	Stakeholderkrise	Strategiekrise	Produkt-/ Absatzkrise	Erfolgskrise	Liquiditätskrise	Insolvenz(-reife)
Komplexität, Handlungsdruck und Kosten der Sanierung	niedrig	mittel	mittel	hoch	hoch	sehr hoch
Risiko / Haftung	niedrig	niedrig	mittel	mittel	hoch	sehr hoch
Drei ausgewählte Fragen zum Selbst-Check	<ul style="list-style-type: none"> Herrscht Einigkeit über die langfristige Strategie des Unternehmens? Gibt es ein Leitbild? Findet ein regelmäßiger und transparenter Austausch mit allen relevanten Stakeholdern statt? 	<ul style="list-style-type: none"> Kann ich neue Geschäftsfelder und/oder Märkte erschließen? Habe ich Innovationen bzw. neue Ideen? Sind meine vorhandenen Geschäftsfelder zukunftsfähig? 	<ul style="list-style-type: none"> Kann ich meinen Umsatz in allen Geschäftsfeldern steigern? Gewinne ich regelmäßig neue Kunden hinzu? Kann ich Kostensteigerungen an meine Kunden weitergeben? 	<ul style="list-style-type: none"> Ist mein Ergebnis rückläufig? Erziele ich eine branchenübliche Rendite? Habe ich bei meinen Kosten alle Einsparpotenziale ausgeschöpft? 	<ul style="list-style-type: none"> Kann ich meinen Zahlungsverpflichtungen pünktlich nachkommen? Bin ich kapitaldienstfähig? Schöpfe ich regelmäßig meine vollständigen Kontenrahmen aus? 	<ul style="list-style-type: none"> Bin ich zahlungsfähig? Bin ich bilanziell überschuldet? Kann ich eine positive Fortführungsprognose vorweisen?

Abbildung 1: Eigene Darstellung

SANIERUNG

in Krisen der Krisenspäterkennung münden. Dahingegen nehmen die Komplexität, die Kosten, der Handlungsdruck und auch die Haftungsrisiken bei den Krisenstadien der Krisenspäterkennung deutlich zu. Häufig besteht zwischen den einzelnen Krisenstadien ein kausaler Zusammenhang. Demgegenüber kann jedoch auch jedes einzelne Krisenstadium für sich singular betrachtet bei latenter Ausprägung zum Vorliegen eines Insolvenzantragsgrunds führen. Zusätzlich ist zu erwähnen, dass neben endogenen auch exogene Einflussfaktoren maßgeblichen Einfluss auf die Ausprägung und das Vorschreiten eines Krisenstadiums haben. Gerade vor dem Hintergrund der Covid-19-Pandemie war das unmittelbare Vorherrschen einer akuten Erfolgs- und Liquiditätskrise keine Seltenheit, wodurch damit einhergehend Haftungsrisiken unverzüglich in den Vordergrund gerückt sind.

Zur rechtzeitigen Identifikation von Krisen ist es maßgeblich, dass der unternehmensinterne Krisenerkennungsmechanismus die den Geschäftsbetrieb des Unternehmens gefährdenden Umstände möglichst frühzeitig identifiziert. Je später eine Krise erkannt wird, desto geringer wird der Spielraum für Handlungsalternativen und desto weniger Zeit bleibt dem Unternehmen, Gegenmaßnahmen einzuleiten. Gleichzeitig nehmen mit fortlaufendem Krisensta-

dium die Komplexität und der Handlungsdruck zu, weil bei fortschreitenden Krisenstadien innerhalb der Krisenspäterkennung häufig auch zunehmend externe Stakeholder mit einbezogen werden müssen, wie zum Beispiel die begleitenden Kreditinstitute. In solchen Momenten steigt die Kommunikationsnotwendigkeit, sodass erheblicher zeitlicher Aufwand ausschließlich für die Kommunikation mit externen Stakeholdern entsteht. Gleichzeitig steigt in solchen Situationen jedoch auch der interne Kommunikationsaufwand, sodass die Komplexität erheblich zunimmt. Je größer der Handlungsdruck und je kleiner der zeitlich verfügbare Rahmen wird, um gegen die Krisen anzusteuern, desto mehr nehmen in der Regel auch die Kosten der Sanierung zu: Es wird an verschiedenen Stellen zunehmend externe Expertise benötigt, Ad-hoc-Maßnahmen sind häufig nur zur kurzfristigen Linderung der Symptome geeignet und Maßnahmen zur nachhaltigen Behebung der Krisenursachen sind kapitalintensiv.

Haftung

Auch Haftungsrisiken nehmen mit dem Fortschreiten von Krisenstadien deutlich zu. Dies zeigen insbesondere auch die Beispiele, wie in Abbildung 2 dargestellt, zu allgemein vorliegenden Handlungsdimensionen eines jeden Geschäftsführers. »

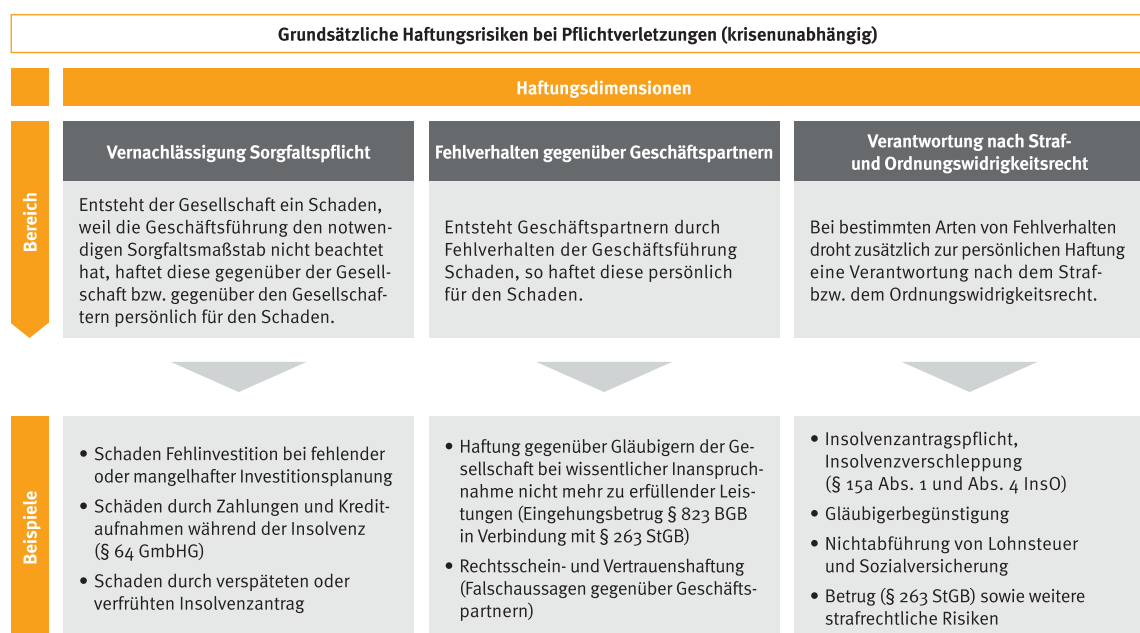


Abbildung 2: Eigene Darstellung

SANIERUNG

Je kritischer und somit existenzbedrohender eine Unternehmenssituation ist, umso größer ist das Risiko, dass Geschäftsführer in haftungsrelevante Situationen geraten. Eine Kausalität zwischen dem Fortschreiten des Krisenstadiums und dem Anstieg des Handlungsdrucks im Sinne der Sensibilität für zunehmende Haftungsrisiken für den Geschäftsführer kann somit nicht von der Hand gewiesen werden. Häufig geraten Geschäftsführer auch unwissentlich in haftungsrelevante Situationen, weil die Situation schlicht nicht richtig bewertet oder nicht rechtzeitig erkannt wurde, was jedoch im Ernstfall nicht vor der Haftung schützt. Das Risiko für Haftung bei frühzeitigem Erkennen der Krise und einem entsprechend strukturierten Vorgehen im Rahmen der Krisenbewältigung, insbesondere unter rechtzeitiger Einbindung von externen Beratern, ist im Regelfall gering. Wird die Krise erst in einem späten Stadium erkannt, im schlechtesten Fall kurz vor Eintritt der Zahlungsunfähigkeit, sollte die Geschäftsführung ohne eigenes nennenswertes rechtliches Know-how in Krisensituationen nicht ohne externe Unterstützung handeln, da dann eine Vielzahl von Fallstricken zu beachten sind. In fortgeschrittenen Krisenstadien rücken Themen von der Prüfung der Sanierungsfähigkeit über die Beseitigung von insolvenzrechtlicher Überschuldung und der Zahlungsunfähigkeit bis hin zu der rechtzeitigen Insolvenzantragstellung einhergehend mit Zahlungsverboten und Masseerhalt in den Vordergrund.

Instrumente ordnungsgemäßer Geschäftsführung – Krisenfrüherkennung

Ein frühzeitiges Handeln umfasst dabei im Kern den Aufbau eines unternehmensinternen Krisenfrüherkennungssystems, um fortlaufend über die Unternehmensentwicklung sowie über exogene und endogene Einflussfaktoren zu wachen. In Abbildung 1 sind im Sinne eines schnellen Selbst-Checks drei ausgewählte Fragen je Krisenstadium aufgeführt, die Geschäftsführern eine erste grobe Orientierung geben, welches Krisenstadium unter Umständen bereits vorliegt.

Ein grundsätzliches Instrumentarium zur Krisenfrüherkennung ist eine integrierte Finanzplanung. Diese sollte ohnehin in jedem Unternehmen zur Steuerung und zur Ableitung von strategischen und operativen Entscheidungen etabliert sein und kann daher auch als ein wesentliches Tool zur Krisenfrüherkennung genutzt werden. Eine integrierte Planung beinhaltet immer den Blick auf die zukünftige Ertrags-, Liquiditäts- und Bilanzentwicklung, wodurch sichergestellt wird, dass alle in die Zukunft gerichteten Finanzkennzahlen bewertet werden können, die die (zukünftige) Vermögens- und Ertragslage eines Unternehmens abbilden. »

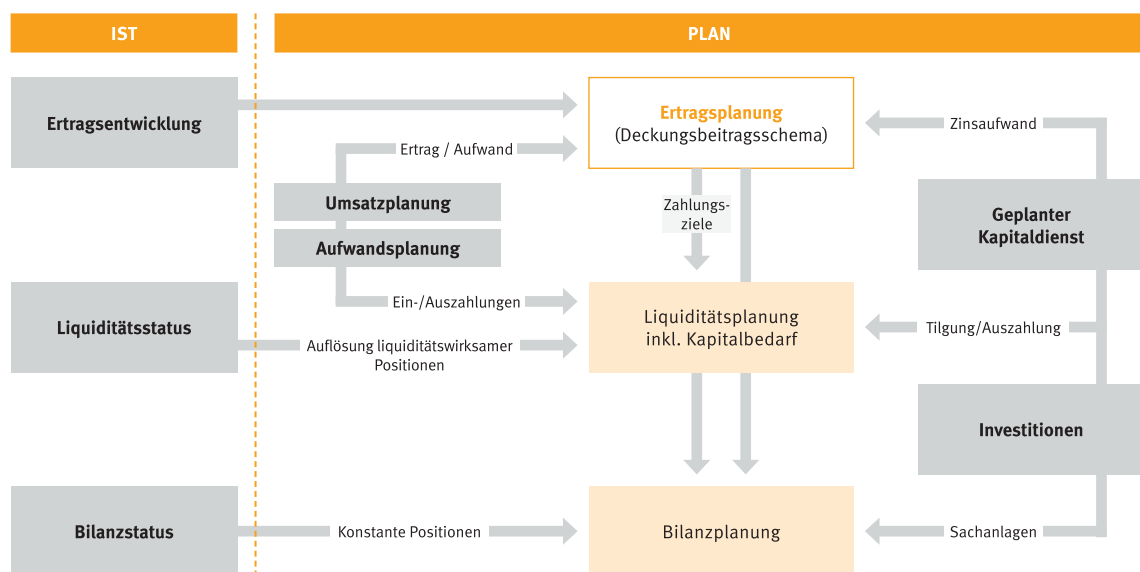


Abbildung 3: Eigene Darstellung

SANIERUNG

Aufsatzpunkt sollte immer der aktuelle, vollständige Buchungsstatus von Ertrag, Liquidität und Bilanz sein. Basis ist dann die Ertragsplanung, die gerade im Bereich der Deckungsbeiträge I und II sehr detailliert gefasst sein sollte: Umsatzerlöse zum Beispiel nach Sparten und auf Kundenebene, Material- und Wareneinsatz auf Basis von Einsatzfaktoren beispielsweise ebenfalls nach Sparten, Kunden und Lieferanten sowie Personalaufwand personenbezogen nach direkten und indirekten Aufwendungen. Diese Ertragsplanung ist dann die Basis für die Liquiditäts- und Bilanzplanung. Wesentlicher Schritt hierbei ist die realistische Herleitung der tatsächlichen, in der Praxis gelebten Kundenzahlungsziele und der vertraglichen Lieferantenzahlungsziele. Zusätzlich müssen die Planungen durch eine detaillierte Kapitaldienstplanung sowie eine Investitionsplanung ergänzt werden (vgl. Abbildung 3).

Eine solche integrierte Finanzplanung darf allerdings auch nur als grundlegende Basis verstanden werden. Auf dieser Basis werden regelmäßige Soll-Ist-Abgleiche inklusive Analyse der Hintergründe von Abweichungen, insbesondere negativen Abweichungen, vorgenommen sowie auf wiederum dieser Basis Forecasts erstellt, um die Auswirkungen von neueren Kenntnissen bzw. vorangegangenen Abweichungen erkennen zu können. Hat eine Geschäftsführung dieses Zusammenspiel aus integrierter Finanzplanung, regelmäßigem Reporting in Form von Analysen zu Soll-Ist-Vergleichen und Erstellung von Forecasts für sich verstanden, ist dies als ein wesentliches Instrumentarium zur Unternehmenssteuerung und gleichzeitigen Krisenfrüherkennung zu verstehen. Selbst wenn im Unternehmen bereits eine Finanzplanung implementiert ist, so zeigt unsere Erfahrung, dass diese häufig nicht den rechtlichen Rahmenbedingungen in Krisen standhält, was zum Beispiel die Härtegrade von Prämissen angeht. Auch werden die Folgethemen wie Soll-Ist-Vergleiche inklusive notwendiger Abweichungsanalysen häufig nicht so ernst wie an sich notwendig betrieben.



Darüber hinaus sollte es in jedem Unternehmen ein individuell abgestimmtes (Risiko-)Kennzahlencockpit geben, das über die integrierte Finanzplanung hinausgehende Kennzahlen abbildet, insbesondere um auch die Krisenstadien innerhalb der Krisenfrüherkennung möglichst frühzeitig zu identifizieren, was deutlich schwieriger ist als die Identifikation der Krisenstadien der Krisenspäterkennung. Solche Kennzahlen können beispielsweise die Themen Auftragsbestand (Auftragseingang, Auftragsbestand), Personal (Fluktuation, Krankenstand, Altersstruktur), Leistungswirtschaft allgemein (Ausschuss, Reklamationen, Innovationen, Maschinenalter/-reparaturbedarfe) und Markt (Gesamtkonjunktur, Branchenvergleiche, Megatrends) abbilden.

Resümee

Abschließend lässt sich festhalten, dass die gesetzliche Verankerung einer Verpflichtung zur Krisenfrüherkennung im StaRUG

zu begrüßen ist, da jedes Unternehmen auch vor der gesetzlichen Verankerung schon gut beraten war, mögliche Krisen frühzeitig zu erkennen und dann auch frühzeitig mit dem Handeln zu beginnen. Rechtzeitiges Erkennen und Begegnen einer Krise ist immer die beste Voraussetzung, um in die Zukunft gerichtet ausreichend Zeit zu haben, der jeweiligen Situation angemessen zu begegnen. Auch das Hinzuziehen von externen Beratern ist unbedingt frühzeitig zu empfehlen. So können betriebswirtschaftliche Berater bereits bei der Implementierung von Steuerungsinstrumenten und Tools zur Krisenfrüherkennung unterstützen und somit zur frühzeitigen Erkennung von potenziellen Krisensituationen beitragen. Durch die gesetzliche Verankerung der Krisenfrüherkennung im StaRUG ist die Implementierung von Instrumentarien zur Krisenfrüherkennung als ein Grundstein der Grundsätze ordnungsgemäßer Geschäftsführung in schwierigen Zeiten zu verstehen. Wer ein funktionierendes Instrumentarium in seinem Unternehmen implementiert hat, reduziert »

SANIERUNG

das Risiko Krisen gar nicht oder zu spät zu identifizieren und dadurch im schlechtesten Fall in haftungsrelevante Situationen zu geraten. Als ein wesentliches Instrument ist die integrierte Unternehmensplanung hervorzuheben, da sie die Grundlage für viele weitere frühzeitige Erkenntnisse und darauf aufbauende Analysen bietet. Wird sie in Verbindung mit einem (Risiko-) Kennzahlcockpit im Unternehmen implementiert, hat ein Geschäftsführer im Sinne der ordnungsgemäßen Geschäftsführung auch in schwierigen Zeiten gute Voraussetzungen geschaffen, um auftretende Krisensituationen rechtzeitig identifizieren zu können und darauf basierend Maßnahmen in die Wege zu leiten. Bei bereits weiter vorangeschrittenen Krisenstadien ist unbedingt auch rechtliche Expertise hinzuzuziehen, um Handlungsmöglichkeiten bzw. -notwendigkeiten zu eruieren.



Frank Jakisch
Partner
hahn,consultants gmbh



André Betzien
Manager
hahn,consultants gmbh



Leon Diroll
Consultant
hahn,consultants gmbh