

Kapitel 5 Steuerungsprozesse

Lebenszyklus



Krise, Sanierung, Insolvenz

- 1 Unternehmenskrise und Krisenmanager
- 2 Vergleich und Insolvenz
- 3 Anhang: Deutschlands größte Firmenpleiten



Warum?

*„Die Krise ist ein produktiver Zustand
man muss ihr nur
den Beigeschmack einer
Katastrophe nehmen“
(Max Frisch)*

Die Krise stellt für ein Unternehmen immer eine Bedrohung dar. Sie führt jedoch nicht zwangsläufig zur Liquidation des Unternehmens, sondern kann durch aktives, richtiges Handeln überwunden werden. Aus einer Krise kann das Unternehmen gestärkt und leistungsfähiger hervorgehen.

Auch die neue Insolvenzverordnung soll helfen, die Möglichkeit der Sanierung insolventer Unternehmen zu verbessern.

Krise, Sanierung, Insolvenz

1. Unternehmenskrise und Krisenmanagement

1.1. Begriff ¹

Krise

Krise bezeichnet „die unbeabsichtigte, unerwartete und nachhaltige Störung eines Systems oder wesentlicher, für dessen Überleben zentraler Teile“². Grundsätzlich stellt die Krise eine existenzielle Bedrohung für die Unternehmung dar. Sie bietet aber, im Gegensatz zur Katastrophe, die Möglichkeit durch aktive Handlungen (Krisenmanagement) das Unternehmensgleichgewicht wieder herzustellen. Der Ausgang der Krise hängt von deren Bewältigung ab und reicht von der Liquidation der Unternehmung bis zur Einstellung eines neuen Gleichgewichts des Gesamtsystems auf einer höheren Ebene.

Krise

Nachhaltige Störung
eines Systems
≠Katastrophe

Krisenmanagement

Nach Krystek ist das Krisenmanagement eine "besondere Form der Führung von höchster Priorität, deren Aufgabe es ist, all jene Prozesse der Unternehmung zu vermeiden oder zu bewältigen, die ansonsten in der Lage wären, den Fortbestand der Unternehmung substanziell zu gefährden oder sogar unmöglich zu machen“³.

Krisenmanagement

Besondere Form der
Führung von höchster
Priorität

1.2. Gesamtübersicht

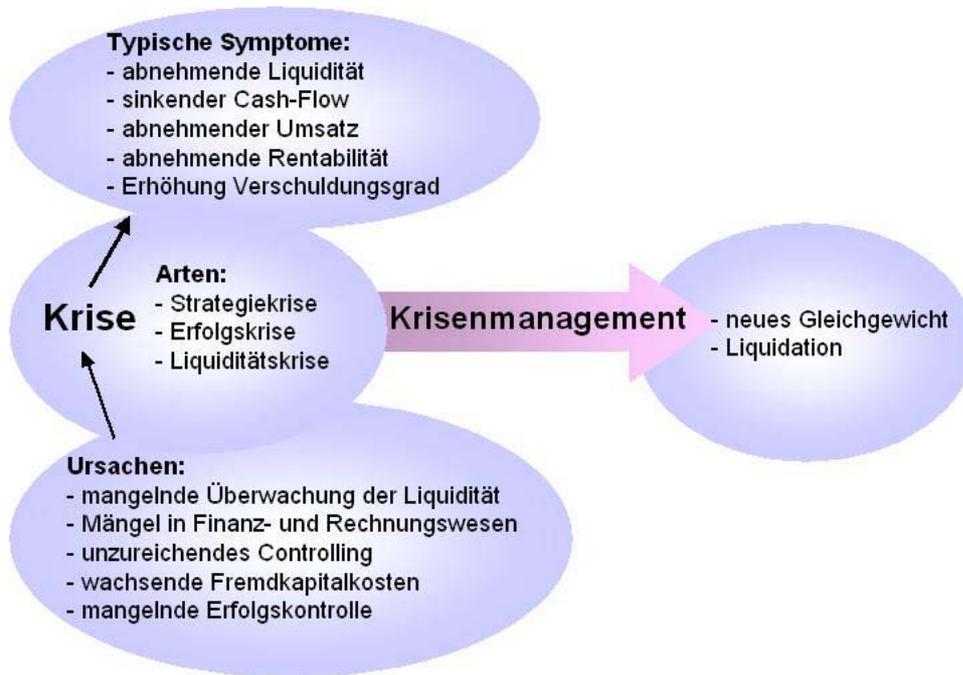


Abbildung 1
Krisenmanagement
(eigene Abbildung nach
Christin M. Forstinger.
Finanzwirtschaftliche
Sanierungsmaßnahmen
von der latenten be-
herrschbaren Krise
bis hin zur Insolvenz)

1.3. Krisenverlauf, Krisenarten, Maßnahmen ⁴

Strategiekrise

Von einer Strategiekrise spricht man, wenn ein Unternehmen seine Erfolgspotentiale aufgebraucht hat, ohne dass rechtzeitig für Nachfolgeprodukte gesorgt wurde. Gründe hierfür können verpasster technologischer Fortschritt, Marktveränderungen oder unpassende Marketingstrategien sein. Die Krise ist noch latent und beherrschbar, werden jedoch keine Gegenmaßnahmen ergriffen, nimmt sie in Ausmaß und Intensität zu. Sanierungsmaßnahmen müssen leistungswirtschaftlicher Art sein. (→neue Produkte, Produktvariationen, Relaunch)

Erfolgskrise

In der Erfolgskrise sieht sich das Unternehmen vor finanzwirtschaftliche Probleme gestellt. Ausgelöst wird die Erfolgskrise etwa durch eine Strategiekrise. Fehlen dem Unternehmen „Verkaufsrenner“, kann der Umsatzrückgang schnell die Finanzlage des Unternehmens verschlechtern.

Als Sanierungsmaßnahmen reichen Modifizierungen der Produkte allein selten aus. Es müssen tiefgreifende Reorganisationsprozesse eingeleitet werden. Diese nötige drastische Kursänderung des Unternehmens bezeichnet man als Turnaround. Werden solche Maßnahmen weiter verschleppt, engt sich der Handlungsspielraum für das Unternehmen und die erfolgreiche Überwindung der Krise immer weiter ein.

**Strategiekrise,
Erfolgskrise,
Liquiditätskrise**

➔ **Modul**
Produktlebenszyklus

Turnaround
Tiefgreifende
Kursänderung

Liquiditätskrise

Ausbleibende Erträge verschlechtern die Liquidität der Unternehmung nun zusehends. Oft sind in dieser Phase Kreditmöglichkeiten bereits ausgeschöpft und die Zahlungsfähigkeit des Unternehmens in Gefahr. Spätestens jetzt ist das Stadium der akuten existenzvernichtenden Krise erreicht, die eine massive Bedrohung für das Überleben des Unternehmens darstellt. Der Handlungsspielraum schränkt sich immer weiter ein. Eigenständige Entscheidungen des Managements sind kaum mehr möglich, da neben den Unternehmensinteressen auch die Interessen der Gläubiger gefährdet sind. Das Unternehmen ist nicht mehr in der Lage die Krise selbst erfolgreich zu überwinden, sondern ist auf Zusammenarbeit mit Gesellschaftern, Lieferanten, Mitarbeitern und Kreditgebern angewiesen.



Abbildung 2
Krisenverlauf

(eigene Abbildung nach Christin M. Forstinger. Finanzwirtschaftliche Sanierungsmaßnahmen von der latenten beherrschbaren Krise bis hin zur Insolvenz)

1.4. Die Bedeutung der Früherkennung ⁵

In einem wirtschaftlichen Umfeld, in dem der Erfolg eines Unternehmens in immer höheren Maße von dessen Flexibilität, Anpassungsfähigkeit und Innovationskraft bestimmt wird, und Märkte auf denen Umsätze und Gewinne nicht exakt zu planen sind, empfiehlt es sich ein Worst-case-Szenario zu entwerfen, welches das Überleben des Unternehmens zu jedem Zeitpunkt in Frage stellt.

Negative Entwicklungen können früh wie möglich erkannt und Gegenmaßnahmen ergriffen werden. Sinnvoll ist die Installation von krisenspezifischen Analysesystemen als Frühwarnsysteme⁶.

Worst-case-Szenario

Stellt das Überleben des Unternehmens zu jedem Zeitpunkt in Frage

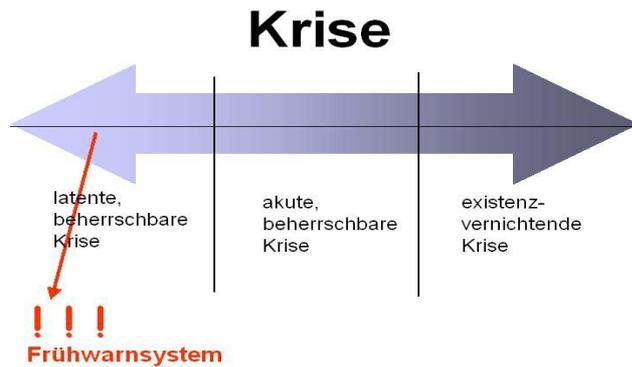


Abbildung 3

Frühwarnsysteme

(eigene Abbildung nach Finanzwirtschaftliche Sanierungsmaßnahmen von der latenten beherrschbaren Krise bis hin zur Insolvenz: Christin M. Forstinger)

2. Vergleich und Insolvenz

2.1. Vergleich ⁷

Hat die Krise das Stadium der fortgeschrittenen Liquiditätskrise erreicht, wird oft ein Vergleich mit den Gläubigern versucht. Geschieht ein solcher Vergleich rechtzeitig gilt er als Sanierungsmaßnahme und nicht als Verzögerung des Insolvenzantrags.

Der Vergleich ist eine rechtliche Vereinbarung, in dem sich Gläubiger und Unternehmen über das Erlassen von Schulden oder deren Rückzahlungsmodalitäten verständigen. Da bei Konkurs oft größere Ausfallquoten (→Totalausfall!) drohen und Vergleichsquoten erfahrungsgemäß über den Ausgleichsquoten liegen, stimmen Gläubiger häufig dem Vergleichswunsch der Unternehmen zu. Nach dem Einstimmigkeitsprinzip müssen alle Gläubiger der Vereinbarung zu stimmen.

In der Praxis wird im Rahmen des Vergleichs meist ein teilweiser Forderungsverzicht mit Schuldrestrückzahlungen und Umschuldungen⁸ als Sanierungsmaßnahme kombiniert.

➔Anhang
Umschuldung

2.2. Insolvenz ⁹

Insolvenz ist die Folge einer Überschuldung des Unternehmens und stellt ein gerichtliches Verfahren dar, bei dem nun nicht mehr die Sanierung, sondern der Interessenausgleich der Gläubiger im Vordergrund steht. Liegt Insolvenz vor ist beim zuständigen Amtsgericht Insolvenzantrag zu stellen.

Aus der Praxis

29.07.2003 BVR: Insolvenzen 2003 erneut auf Rekordniveau

Das dritte Stagnationsjahr der deutschen Wirtschaft wird erneut von Rekordzahlen bei den Insolvenzen begleitet, so der Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken (BVR) in seinem jüngsten Konjunkturbericht. In diesem Jahr steige die Zahl der Firmenpleiten auf rund 40.000 an.

Die Zahl der Arbeitsplätze, die in diesem Jahr durch Firmeninsolvenzen vernichtet werden, beziffert der BVR auf rund 600.000.

(Quelle: BVR-Pressemitteilungen/ www.bvr.de)

Aus der Praxis

Die Zahl der Insolvenzen stieg in Deutschland im ersten Quartal (2004) an.

Wiesbaden - Wie die Bundesstatistiker am Freitag in Wiesbaden mitteilten, meldeten die deutschen Amtsgerichte in den ersten drei Monaten dieses Jahres insgesamt 28.118 Insolvenzfälle. Das entspricht einem Anstieg von 15,4 Prozent gegenüber dem Vorjahreszeitraum.

Dabei stieg die Zahl der Unternehmensinsolvenzen den Angaben zufolge zwischen Januar und März nur leicht um 1,2 Prozent auf 9867. Auf übrige Schuldner entfielen 18.251 Fälle, knapp 25 Prozent mehr als im Vorjahr.

Nachdem in den ersten beiden Monaten 2004 abermals ein Rückgang um insgesamt 3,8 Prozent zu verzeichnen war, kam es im März mit 3755 Unternehmensinsolvenzen erneut zu einem Anstieg um 10,6 Prozent gegenüber dem Vorjahresmonat.

Neben den Verbrauchern meldeten 5890 ehemals selbstständig Tätige (plus 7,7 Prozent) und 1095 Gesellschafter größerer Unternehmen (plus 14,3 Prozent) Insolvenz an.

(Quelle: Manager-Magazin Ausgabe vom 18.6.2004 / www.manager-magazin.de)

Entwicklung der Insolvenzen in Deutschland seit 1993

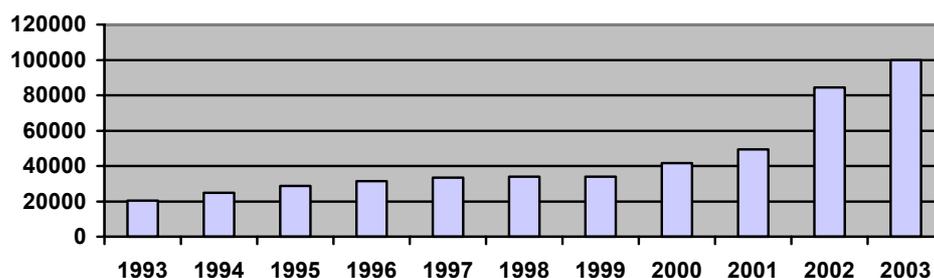


Abbildung 4

Entwicklung Insolvenzen
Seit 1993

(eigene Darstellung
nach www.insolnet.de)

2.2.1. Das neue Insolvenzrecht seit 1999 ¹⁰

Seit dem 1.1.1999 kommt die neue Insolvenzverordnung zur Anwendung. Sie ersetzt alle bisher bestehenden Gesetze, die Konkurs- und Vergleichsordnung und kann über das Vermögen einer natürlichen Person, einer juristischen Person, von Vereinen und Gesellschaften ohne Rechtspersönlichkeit eröffnet werden.

Neues Insolvenzrecht
Ersetzt seit 1.1.1999 alle bisherigen Gesetze und Verordnungen

Auch im Interesse des Schuldners soll sie die Möglichkeit der außergerichtlichen Sanierung insolventer Unternehmen zu verbessern. Ebenfalls wird das Risiko eines Nachfolgeunternehmens für die Altschulden des übertragenen Unternehmens entstehen zu müssen vermindert und dem Unternehmen/Unternehmer nach Abschluss der Sanierung wieder eine uneingeschränkte Teilnahme am wirtschaftlichen Leben ermöglicht.¹¹

Die Stellung der beteiligten Gläubiger und deren Mitwirkungsrechte an dem Insolvenzverfahren werden erheblich verbessert.

War das alte Kursverfahren dadurch geprägt die Ansprüche unterschiedlicher Gläubigergruppen in fest gefügten Rangfolgen zu befriedigen, findet auch hier eine weitgehende Vereinheitlichung statt.¹²

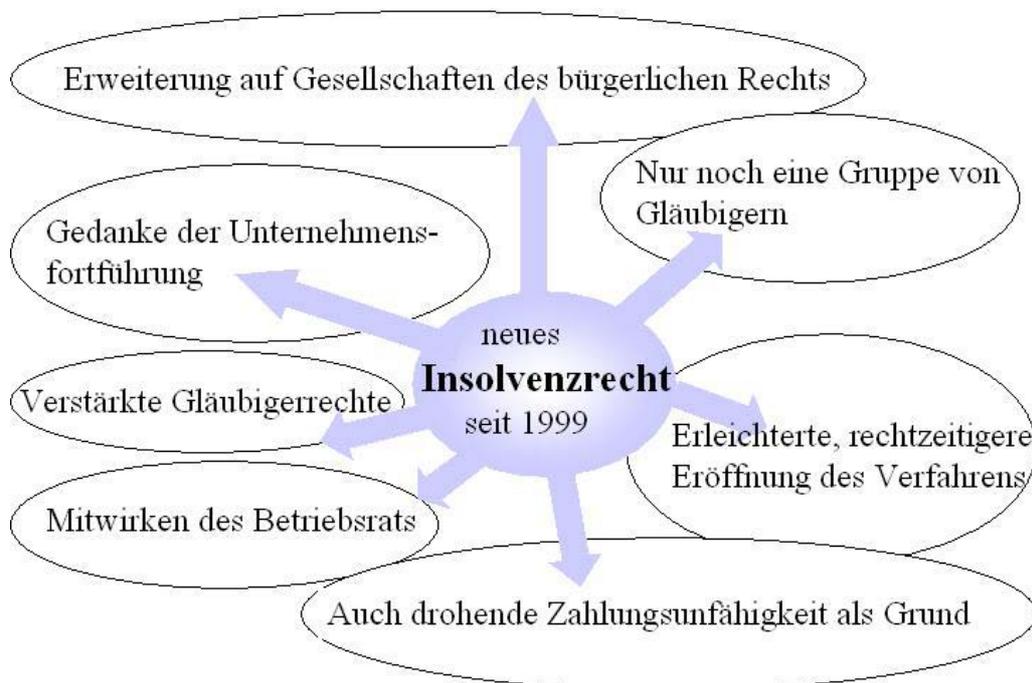


Abbildung 5
Neues Insolvenzrecht
Seit 1999
(eigene Darstellung
nach Prof. Beyer Online-
Lehrbuch: Neue
Insolvenzverordnung und
www.frankfurt-main.ihk.de)

2.2.2. Koordinierung der Insolvenzverfahren in der EU ¹³

Aus der Praxis:

Regelung zur Koordinierung der Insolvenzverfahren in der Europäischen Union

Die Europäische Union hat am 29. Mai 2000 eine Verordnung über Insolvenzverfahren erlassen, die am 31. Mai 2002 in Kraft getreten ist.

Mit dieser Verordnung soll in erster Linie vermieden werden, dass es für die Parteien (d. h. das insolvente Unternehmen bzw. der Schuldner und seine Gläubiger) vorteilhafter ist, Vermögensgegenstände oder Rechtsstreitigkeiten in einen anderen Mitgliedstaat zu verlagern, weil sie dort mit günstigeren Konditionen rechnen können.

(Quelle: EU-Insolvenzrecht Verordnung (EG) Nr.1346/2000 des Rates vom 29 Mai 2000 über Insolvenzverfahren / www.europa.eu.int/)

Die EU-Insolvenzrecht Verordnung gilt unmittelbar in allen Mitgliedstaaten (Ausnahme: Dänemark). Für die Eröffnung des Insolvenzverfahrens sind die Gerichte des Mitgliedstaats zuständig, in dessen Gebiet "der Schuldner den Mittelpunkt seiner hauptsächlichen Interessen hat"¹⁴. Bei einer Handelsgesellschaft ist dies in der Regel der Satzungssitz.

Nach Eröffnung des Insolvenzverfahrens können in einem anderen Mitgliedstaat Sekundärinsolvenzverfahren eingeleitet werden, für die das Recht des Mitgliedstaats gilt, in dem das Verfahren eingeleitet worden ist.

4. Anhang: Deutschlands größte Firmenpleiten

Aus der Praxis:

Deutschlands größte Firmenpleiten



1961: Die Automobilfirma **Borgward** meldet Konkurs an. Über 15.000 Arbeiter werden entlassen.



1982: Der seinerzeit zweitgrößte deutsche Elektrokonzern **AEG** beantragt Vergleichsverfahren. Eine zu aggressive Expansionspolitik hat dem 178.000 Mitarbeitern zählenden Unternehmen geschadet.

1983: Rund eine Milliarde Mark Schulden zwingen den drittgrößten Baumaschinenhersteller **IBH** Holding in den Konkurs. Der Vorstandsvorsitzende wird wegen Konkursverschleppung verurteilt.

1989: Das Unternehmen **Coop**, das fast 50.000 Mitarbeiter beschäftigt meldet Vergleich an, dieser wird später zurückgezogen. Die Gläubiger müssen auf fast 1,7 Milliarden Mark verzichten.



1994: Der „Baulöwe“ **Jürgen Schneider** geht Pleite und hinterlässt einen Schuldenberg von mehr als fünf Milliarden Mark.



1996: Die größte deutsche Werftengruppe **Bremer Vulkan** mit 15.000 Mitarbeitern, meldet Konkurs an. Der Konzern hatte vorhergehendem Geschäftsjahr 1,5 Milliarden Mark Verlust gemacht.



1999/2002: Der Baukonzern **Philipp Holzmann** gibt im November 1999 Verluste von 2,4 Milliarden Mark bekannt. Unter Vermittlung von Bundeskanzler Gerhard Schröder wird ein Rettungsplan entworfen. Zweieinhalb Jahre später fährt das Unternehmen erneut hohe Verluste ein. Anfang Juni 2002 kommt es zur Eröffnung des Insolvenzverfahrens.



2000: Über den Bohrsysteme-Anbieter **Flowtex** wird, aufgrund eines Schuldenbergs von 1,53 Milliarden Euro das Insolvenzverfahren eröffnet.



April 2002: Der Schreibwarenhersteller **Herlitz** beantragt Insolvenz nachdem Banken nicht weiter bereit waren Bürgschaften zu übernehmen.



April 2002: Das Medien-Imperium von **Leo Kirch** bricht unter der Last von rund 6,5 Milliarden Euro Schulden zusammen. Viele der rund 10.000 Arbeitsplätze können jedoch gerettet werden. (Quelle: Manager-Magazin Ausgabe vom 5.7.2002)

Interessante Literatur

FORSTINGER, Christin: Finanzwirtschaftliche Sanierungsmaßnahmen von der latenten beherrschbaren Krise bis hin zur Insolvenz. Universitätsverlag Trauner, Linz 1999

GROSSNIG, Erhard F. Unternehmenskrisen und deren Ursachen, in ZIK Zeitschrift für Insolvenzrecht und Kreditschutz, Heft 3. Verlag Orac 1997

KRYSTEK, Ulrich: Krisenbewältigungs-Management und Unternehmensplanung. Wiesbaden, Gablervverlag 1981

Manager-Magazin: Ausgabe vom 5.7.2002

Internet

www.europa.eu.int/ EU-Insolvenzrecht Verordnung (EG) Nr.1346/2000
www.frankfurt-main.ihk.de Industrie- und Handelskammer Frankfurt
www.insolnet.de

Kommentar

¹ FORSTINGER, Christin: Finanzwirtschaftliche Sanierungsmaßnahmen von der latenten beherrschbaren Krise bis hin zur Insolvenz. S.21ff.

² FORSTINGER, Christin: Finanzwirtschaftliche Sanierungsmaßnahmen von der latenten beherrschbaren Krise bis hin zur Insolvenz. S.21

³ Vgl. KRYSTEK, Ulrich: Krisenbewältigungs-Management und Unternehmensplanung. S.89

⁴ FORSTINGER, Christin: Finanzwirtschaftliche Sanierungsmaßnahmen von der latenten beherrschbaren Krise bis hin zur Insolvenz. S.30ff.

⁵ FORSTINGER, Christin: Finanzwirtschaftliche Sanierungsmaßnahmen von der latenten beherrschbaren Krise bis hin zur Insolvenz. S.25

⁶ Vgl. GROSSNIG: Unternehmenskrisen und deren Ursachen, in ZIK Zeitschrift für Insolvenzrecht und Kreditschutz. S.93

⁷ FORSTINGER, Christin: Finanzwirtschaftliche Sanierungsmaßnahmen von der latenten beherrschbaren Krise bis hin zur Insolvenz. S.108

⁸ Umschuldung:

Bankverbindlichkeiten des Schuldners werden von einer anderen Bank übernommen; je weiter die Krise vorangeschritten ist, desto schwerer wird es Kreditinstitute zu finden die bereit sind solche Verbindlichkeiten zu übernehmen oder weitere Kredite zu gewähren

⁹ FORSTINGER, Christin: Finanzwirtschaftliche Sanierungsmaßnahmen von der latenten beherrschbaren Krise bis hin zur Insolvenz. S.111

¹⁰ www.frankfurt-main.ihk.de Industrie- und Handelskammer Frankfurt

¹¹ www.frankfurt-main.ihk.de Industrie- und Handelskammer Frankfurt

¹² www.frankfurt-main.ihk.de Industrie- und Handelskammer Frankfurt

¹³ Eu-Insolvenzrecht Verordnung (EG) Nr.1346/2000. www.europa.eu.int/int/

¹⁴ Eu-Insolvenzrecht Verordnung (EG) Nr.1346/2000. www.europa.eu.int/int/



Beyer, Horst-Tilo (Hg.): Online-Lehrbuch BWL, <http://www.online-lehrbuch-bwl.de>