

# 05.20

# KSI

## Krisen-, Sanierungs- und Insolvenzberatung

## Wirtschaft Recht Steuern

16. Jahrgang

September/Oktober 2020

Seiten 201–248

[www.KSIdigital.de](http://www.KSIdigital.de)

### Herausgeber:

*Peter Depré*, Rechtsanwalt und Wirtschaftsmediator (cvm), Fachanwalt für Insolvenzrecht

*Dr. Lutz Mackebrandt*, Unternehmensberater

*Gerald Schwamberger*, Wirtschaftsprüfer und Steuerberater, Göttingen

### Herausgeberbeirat:

*Prof. Dr. Markus W. Exler*, Fachhochschule Kufstein

*Prof. Dr. Paul J. Groß*, Wirtschaftsprüfer, Steuerberater, Köln

*WP/StB Prof. Dr. H.-Michael Korth*, Präsident des StBV Niedersachsen/Sachsen-Anhalt e.V.

*Dr. Harald Krehl*, Senior Advisor, Wendelstein

*Prof. Dr. Jens Leker*, Westfälische Wilhelms-Universität Münster

*Prof. Dr. Andreas Pinkwart*, HHL Leipzig Graduate School of Management

*Prof. Dr. Florian Stapper*, Rechtsanwalt, Stapper/Jacobi/Schädlich Rechtsanwälte-Partnerschaft, Leipzig

*Prof. Dr. Wilhelm Uhlenbruck*, Richter a.D., Honorarprofessor an der Universität zu Köln

*Prof. Dr. Henning Werner*, Dekan der Fakultät für Wirtschaft, SRH Hochschule Heidelberg

### Strategien Analysen Empfehlungen

Top-KPI in der Restrukturierung [Prof. Dr. Claus W. Gerberich / Volker Wintergerst / Theo-Philo Rempel, 205]

Der Erfolgsfaktor Mensch in Unternehmenskrisen [Dr. Frank Behrend / Thomas Möllers, 214]

Schnelle und sichere Planung trotz Corona [Dr. Günter Lubos / Prof. Dr. Werner Gleißner, 221]

Liquiditätsbeschaffung von KMU mit Factoring und Avalen in Krisenunternehmen [Dr. Andreas Göhl, 225]

### Praxisforum Fallstudien Arbeitshilfen

Strategische Krisenfrüherkennung bei Start-ups [Prof. Dr. Markus W. Exler / Kurt Ehrentraut, 231]

Zur Abschaffung des Insolvenzgrunds der Überschuldung [Robert Buchalik, 236]

Risikomanagement in der Führungspraxis: Anforderungsgerecht oder verbesserungsbedürftig? [Markus Link und René Scheffler, 237]

# Top-KPI in der Restrukturierung

## Instrumente zur Steuerung des Sanierungsprozesses in den verschiedenen Krisenstadien

Prof. Dr. Claus W. Gerberich, Volker Wintergerst und Theo-Philo Rempel\*

Die Corona-Krise hat zahlreiche Unternehmen innerhalb kurzer Zeit in ein fortgeschrittenes Krisenstadium versetzt. Dabei ist zu unterscheiden zwischen Unternehmen, die ausschließlich wegen Corona in die Krise geraten sind, und Unternehmen, bei denen Defizite in Strukturen und Geschäftsmodell bereits vorhanden waren. Nun ist eine gute Steuerung des Sanierungsprozesses sowohl zur Insolvenzvermeidung als auch zur Erlangung der Sanierungsfähigkeit entscheidend. Hierfür bedarf es einer Fokussierung auf relevante KPIs im jeweiligen Krisenstadium, um die richtigen Maßnahmen zu definieren sowie anschließend umzusetzen – unabhängig von den Krisenursachen.

### 1. Einführung

Rückblickend haben sich die meisten Unternehmenskrisen bereits frühzeitig abgezeichnet. Dennoch treten Restrukturierungsprozesse für das Management häufig überraschend ein – insbesondere bei mittelständisch geführten Unternehmen. Typischer Auslöser der Restrukturierung sind in solchen Fällen diejenigen finanzierenden Kreditinstitute, bei denen die Betreuung infolge von Verschlechterungen im Rating in die Sanierungsabteilung gewechselt hat. Die Initiierung von Restrukturierungsprozessen geht folglich auf KPI zurück, die Kreditinstitute zur Messung der Bonität der Kreditnehmer gebildet haben. Ziel des Unternehmens sollte es hingegen sein, eine Unternehmenskrise frühzeitig durch die Steuerung anhand eigener KPI zu erkennen. Je früher die Krise erkannt wird, umso größer ist der Handlungsspielraum<sup>1</sup>.

Dieser Beitrag soll aufzeigen, welche KPI im jeweiligen Krisenstadium sowohl zur Erkennung

der Unternehmenskrise als auch zur Definition von Maßnahmen und Behebung der Krise dienen können. Der methodische Ansatz basiert auf der Trilogie Ziele – Kennzahlen – Maßnahmen (vgl. Abb. 1), denn nur bei gesamtheitlicher Betrachtung hat man Erfolg: Ziele ohne Kennzahlen sind nicht messbar, Ziele ohne Maßnahmen sind nicht erreichbar und Kennzahlen ohne Maßnahmen bleiben Luftschlöser.

In diesem Beitrag wird ausgehend von einer harten Sanierung exemplarisch zunächst die Liquiditätskrise betrachtet. Darauf aufbauend wird der Weg der Sanierung vollständig bis zur Behebung der Stakeholderkrise durchlaufen. Eine rein präventive Restrukturierung ist nicht Gegenstand dieses Artikels.

### 2. Abhängigkeit der Relevanz von KPI vom jeweiligen Krisenstadium

Im – aktuell von Corona allerdings zumindest teilweise außer Kraft gesetzten – Regelfall durchläuft ein Unternehmen verschiedene Krisenstadien nacheinander mit einer aufeinander aufbauenden Wirkungskette. Ausgehend von einer Stakeholderkrise folgen eine Strategiekrise, eine Produkt- und Absatzkrise, eine Erfolgskrise und schließlich eine Liquiditätskrise, welche in die Insolvenz

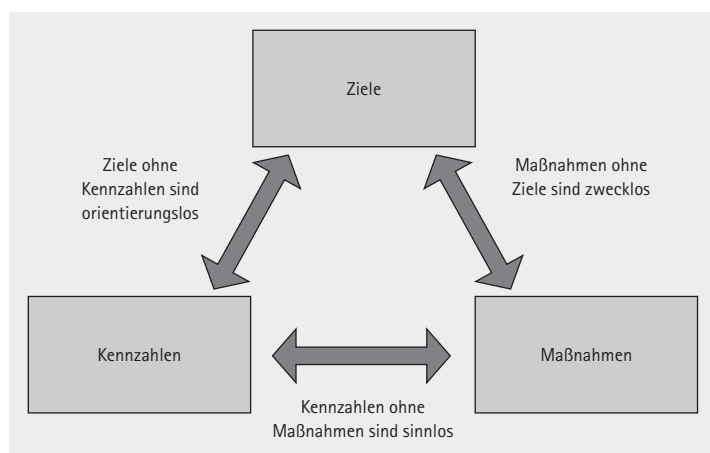


Abb. 1: Trilogie Ziele – Kennzahlen – Maßnahmen

\* Prof. Dr. Claus W. Gerberich, ist Associate Partner der Wintergerst Societät für Unternehmerberatung, Stuttgart/Hamburg. Volker Wintergerst ist Managing Partner der Wintergerst Societät für Unternehmerberatung, Theo-Philo Rempel ist als Restrukturierungsberater bei Wintergerst tätig.  
1 Vgl. z.B. den Beitrag von Jaroschinsky, KSI06/2018 S. 245.

Erfahrungsgemäß verläuft die Bewältigung der Krisenstadien in entgegengesetzter Richtung zum Krisenverlauf.

Präventive Restrukturierung			„Harte“ Restrukturierung	
Stakeholderkrise	Strategiekrise	Produkt- und Absatzkrise	Erfolgskrise	Liquiditätskrise
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Überwindung der Stakeholderkrise</li> <li>■ KPI bezogen auf Stakeholder</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Überwindung der Strategiekrise</li> <li>■ Leitbild des Unternehmens/ Balanced Scorecard</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Überwindung der Produkt- und Absatzkrise</li> <li>■ KPI bezogen auf Markt und Vertrieb</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Überwindung der Erfolgskrise</li> <li>■ Erfolgskennzahlen als KPI</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Überwindung der Liquiditätskrise</li> <li>■ Liquiditätskennzahlen als KPI</li> </ul>

Abb. 2: Krisenstadien gem. IDW S6

münden kann (vgl. Abb. 2<sup>2</sup>). Dass Krisen auch anders verlaufen können, wurde im Zuge der Corona-Krise deutlich. Ohne zuvor wesentliche Krisensymptome aufgezeigt zu haben, fanden sich selbst angesehene Konzerne, wie z.B. die Lufthansa, direkt in der Liquiditätskrise wieder.

In frühen Krisenstadien ist der Handlungsspielraum noch größer und die Initiative liegt beim Unternehmen. Ergreift das Top-Management Maßnahmen zur Überwindung der Krise, so handelt es sich hierbei um eine präventive Restrukturierung. In einer „harten“ Restrukturierung oder gar Sanierung in den späteren Krisenstadien ist der Handlungsspielraum des Unternehmens hingegen begrenzt.

Welche KPI im betroffenen Unternehmen in der Krise im Fokus stehen, hängt ganz wesentlich vom Krisenstadium ab, in welchem sich das Unternehmen befindet. Aufbauend auf den KPI sollten Maßnahmen definiert werden, welche wiederum über die KPI nachverfolgt werden. Ziel dieser Maßnahmen ist es, das jeweilige Krisenstadium zu überwinden.

Die Maßnahmen zur Bewältigung der einzelnen Krisenstadien werden häufig in einem Sanierungskonzept definiert und anschließend umgesetzt. Die Zeitspanne, bis die jeweilige Maßnahme wirkt, ist jedoch je nach Krisenstadium unterschiedlich: Während ein Sale-and-Lease-Back-Geschäft eine sofortige Liquiditätswirkung hat, kann im Gegensatz dazu die Anpassung der Unternehmensstrategie Jahre dauern.

Erfahrungsgemäß verläuft die Bewältigung der Krisenstadien regelmäßig in entgegengesetzter Richtung zum Krisenverlauf. So kann beispielsweise nach der Sicherung einer ausreichenden Liquidität der Fokus auf die Senkung von Verlusten gelegt werden. Im Zuge der Corona-Krise bedarf es umso mehr einer

profunden Analyse der Krisenursachen, um die notwendigen Maßnahmen zu definieren. Am grundsätzlichen Verlauf des Restrukturierungsprozesses dürfte sich jedoch nicht viel ändern. Selbst im günstigsten Fall einer wirtschaftlichen Erholung in Form einer V-Kurve sind bei Unternehmen in der Krise Strukturen nachhaltig verändert. Als Beispiel hierfür wäre eine starke Erhöhung der Finanzverbindlichkeiten durch Hilfskredite anzuführen, die auch bei einem intakten Geschäftsmodell zumindest eine Restrukturierung der Passivseite erforderlich machen.

### 3. Top-KPI in der Liquiditätskrise

Existenzbedrohende Liquiditätskrisen treten – das hat die Corona-Krise eindrucksvoll vor Augen geführt – nicht selten unvermittelt auf und werden erst erkannt, wenn sich das Unternehmen inmitten der fortgeschrittenen Krise befindet: Kredittilgungen können nicht mehr bedient, Lieferanten sowie Löhne und Gehälter nicht vollständig ausbezahlt werden. Oftmals bleibt den betroffenen Unternehmen in derartigen Situationen nur eine relativ kurze Zeitspanne, um liquiditäts-freisetzende Maßnahmen zu initiieren. Welche Kennzahlen eignen sich nun gerade für kleine und mittelständische Unternehmen (KMU), drohende Liquiditätsengpässe mit genügend Vorlaufzeit zu diagnostizieren?

#### 3.1 Liquiditätsgrade

$$L I = \frac{\text{liquide Mittel}}{\text{kurzfristiges FK}} \times 100$$

$$L II = \frac{\text{liquide Mittel} + \text{kurzfr. Ford.}}{\text{kurzfristiges FK}} \times 100$$

$$L III = \frac{\text{Umlaufvermögen}}{\text{kurzfristiges FK}} \times 100$$

Abb. 3: Liquidität 1.–3. Grades

Einen hohen Bekanntheitsgrad besitzen die Kennzahlen „Liquidität 1. Grades bis 3. Grades“. Diese setzen in verschiedenen Abstufungen liquide Mittel bis hin zum gesamten Umlaufvermögen ins Verhältnis zum kurzfristigen Fremdkapital (formelhafte Darstellung in Abb. 3).

<sup>2</sup> Darstellung nach IDW S6, vgl. KSI 2018 S. 246.

Durch die Erstellung einer rollierenden Liquiditätsplanung ergibt sich ein klares Bild über die Entwicklung der erwarteten Liquidität.

Während sich diese Kennzahlen für die Analyse der Liquiditätsentwicklung in Unternehmen in den Phasen vor der Liquiditätskrise eignen, so ist eine Unternehmenssteuerung sowie die Definition von Maßnahmen in der Liquiditätskrise anhand dieser Kennzahlen aufgrund der nachfolgend aufgeführten Punkte nur bedingt möglich:

- I. d. R. verfügen Unternehmen über Kontokorrentlinien. Die nicht in Anspruch genommene Linie wird jedoch nicht aktivisch abgebildet, sodass aus der Bilanz abgeleitete Kennzahlen die freie Liquidität nicht vollständig darstellen.
- Die Steuerung der Liquidität innerhalb des Unternehmens erfolgt auf der Basis von zukunftsorientierten Informationen. Sie sollte auf der Wochenbasis erfolgen, in der akuten Liquiditätskrise auf der Tagesbasis. Zwar lassen sich die Kennzahlen auch aus einer integrierten Bilanzplanung ableiten. Diese ist allerdings maximal auf der Monatsbasis abbildbar.

### 3.2 Prüfung des Vorliegens von Insolvenzantragsgründen

Vorrangiges Ziel in der Phase der Liquiditätskrise ist in erster Linie die Vermeidung der Insolvenz. Nicht nur aus Gründen der rechtlichen Absicherung des Managements, sondern auch, um ein frühzeitiges Gegensteuern zu ermöglichen, ist demnach zwingend die Prüfung des Vorliegens von Insolvenzantragsgründen gem. IDW S 11 notwendig<sup>3</sup>. Die verwendeten Kennzahlen sollten folglich den Anforderungen des IDW S 11 genügen.

Der erste Schritt zur Prüfung des Vorliegens von Insolvenzantragsgründen besteht in der Aufstellung des Finanzstatus<sup>4</sup>. In diesem werden die fälligen Verbindlichkeiten den liquiden Mitteln inkl. etwaiger freier Kontokorrentlinien gegenübergestellt (vgl. Abb. 4). Mit dem Finanzstatus wird die Stichtagsliquidität ermittelt. Diese kann sowohl absolut als Liquiditätsüberdeckung bzw. -unterdeckung als auch prozentual ausgewiesen werden. Bezugsgröße ist hierbei die Summe der fälligen Verbindlichkeiten zum Stichtag.

Neben dem stichtagsbezogenen Finanzstatus sieht der IDW S 11 die Erstellung eines zukunftsgerichteten Finanzplans vor<sup>5</sup>. In der Praxis hat sich hierbei eine rollierende Liquiditätsplanung auf der Wochenbasis über 13 Wochen etabliert<sup>6</sup>. Ansatzpunkt ist je-

I. Liquide Mittel		in EUR
Kasse		1
Bankguthaben		198.224
Freie Kontokorrentlinie		259.844
Sofort veräußerbare Umlaufvermögen (z. B. Wertpapiere)		20.000
<b>Summe liquide Mittel</b>		<b>478.069</b>
II. Fällige Verbindlichkeiten		in EUR
Fällige Kreditoren (OP-Liste)		-153.153
Fällige Verbindlichkeiten ggü. Kreditinstituten		-80.160
Lohn- und Gehaltsverbindlichkeiten		0
Fällige Verbindlichkeiten ggü. Finanzamt		-125.213
Sonstige fällige Verbindlichkeiten		-105.325
<b>Summe fällige Verbindlichkeiten</b>		<b>-463.851</b>
Überdeckung (+) / Unterdeckung (-)		
<b>Überdeckung/Unterdeckung in %</b>		<b>3 %</b>

Abb. 4: Liquiditätsstatus

weils der Finanzstatus. In den anschließenden Planwochen werden die erwarteten Ein- und Auszahlungen abgebildet, sodass sich für jede einzelne Woche erneut eine Liquiditätsüberdeckung bzw. -unterdeckung zeigt (vgl. Abb. 5). Zur Berechnung der prozentualen Kennzahl wird diese ins Verhältnis zu den fälligen Verbindlichkeiten zum Stichtag gesetzt.

Durch die Erstellung einer rollierenden Liquiditätsplanung ergibt sich ein klares Bild über die Entwicklung der erwarteten Liquidität. Bei einer sinkenden Liquiditätsüberdeckung oder gar einer sich abzeichnenden Unterdeckung können mit einer Vorlaufzeit von einem Quartal liquiditäts-freisetzen Maßnahmen ergriffen werden.

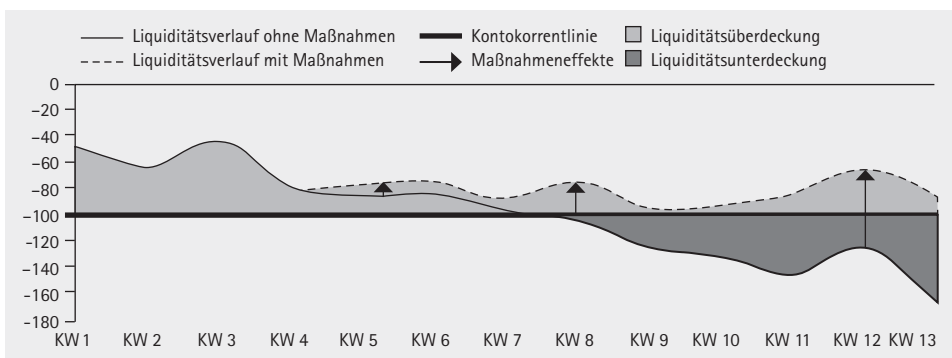


Abb. 5: Liquiditätsüberdeckung bzw. -unterdeckung aus der 13-Wochen-Liquiditätsplanung

<sup>3</sup> Vgl. IDW Standard, Beurteilung des Vorliegens von Insolvenzantragsgründen, IDW S 11 (Stand 22.8.2016), Tz. 2.

<sup>4</sup> Vgl. ebenda, Tz. 23.

<sup>5</sup> Vgl. ebenda, Tz. 23.

<sup>6</sup> Vgl. Werner/Schreitmüller, Bestandteile und Aufbau einer integrierten Planung, in: Crone/Werner (Hrsg.), Modernes Sanierungsmanagement, 2017, S. 235.

Die Erfahrung aus der Beratung von Maschinenbauern in der Krise zeigt, dass auf der Ebene der operativen Mitarbeiter häufig kein ausgeprägtes Bewusstsein für Liquiditätseffekte besteht.

Die Liquiditätsüber- bzw. -unterdeckung stellt – sowohl absolut als auch prozentual – den Top-KPI in der Liquiditätskrise dar, da anhand dieser Kennzahl sowohl das Ausmaß einer Liquiditätskrise als auch die Auswirkungen von getroffenen Maßnahmen messbar sind. Dahinter steht allerdings eine ganze Reihe an weiteren Kennzahlen. Diese beeinflussen die in der Liquiditätsplanung abgebildeten Ein- und Auszahlungen und bilden folglich die Grundlage für zu ergreifende Maßnahmen zur Überwindung der Liquiditätskrise. Nachfolgend werden diese Kennzahlen – im Gegensatz zu den Top-KPI – als sekundäre Kennzahlen bezeichnet.

**3.3 Maßnahmen zur Verbesserung der Liquiditätslage**

**3.3.1 Working Capital**

Grundsätzlich lassen sich Maßnahmen zur Verbesserung der Liquiditätslage in die zwei Kategorien Innenfinanzierung sowie Außenfinanzierung gliedern<sup>7</sup>. Letzteres umfasst die Zuführung von „fresh Money“ sowohl durch Eigen- als auch Fremdkapital. Der Fokus in den nachfolgenden Ausführungen liegt auf Maßnahmen zur Innenfinanzierung. Aufgrund der Vielzahl an liquiditätsgenerierenden Maßnahmen werden lediglich das Working Capital betreffende Kennzahlen exemplarisch dargestellt. Geeignete und praxisübliche Kennzahlen sind hier

- das Lieferantenziel (DPO – Days Payables Outstanding),
- das Kundenziel (DSO – Days Sales Outstanding) sowie
- die Lagerdauer (DIO – Days Inventory Outstanding), jeweils in Tagen (vgl. Abb. 6).

Eine Zunahme der Kennzahlen DIO und DSO kennzeichnet eine höhere Kapitalbindung im Working Capital, während eine Zunahme der Kennzahl DPO eine sinkende Kapitalbindung signalisiert.

$$DPO = \frac{\text{Verbindlichkeiten LuL}}{\text{Materialaufwand}} \times 365$$

$$DSO = \frac{\text{Forderungen LuL}}{\text{Umsatzerlöse}} \times 365$$

$$DIO = \frac{\text{Vorräte}}{\text{Materialaufwand}} \times 365$$

Abb. 6: Working-Capital-Kennzahlen

**3.3.2 Praxisfall Maschinenbau**

Mögliche Maßnahmen zur Senkung der Kennzahl DIO sollen nachfolgend anhand des Praxisfalls eines mittelständischen Maschinen- und Anlagenbauers erläutert werden. Das Geschäftsmodell von Maschinenbauunternehmen bedingt typischerweise eine hohe Kapitalbindung in den Unfertigen Erzeugnissen. Diese hohe Kapitalbindung wird zumeist durch Anzahlungen finanziert, welche häufig aktivisch als Abzugsposition innerhalb der Vorräte ausgewiesen werden. Die Anzahlungen sind an auslösende Bedingungen wie z. B. die Übersendung der Auftragsbestätigung für die initiale Anzahlung oder den Versand für eine weitere Anzahlung gebunden. Maßnahmen zur Senkung der DIO können von zwei Seiten durchgeführt werden:

- Bei zukünftigen Projekten können die Zahlungsbedingungen (z. B. höhere initiale Anzahlungen) angepasst werden. In der Phase der Liquiditätskrise ist dies allerdings zumeist schwierig umzusetzen.
- Bei bereits laufenden Projekten kann die Durchlaufzeit verkürzt werden. Die Zahlungsbedingungen ändern sich damit nicht, stattdessen wird die auslösende Bedingung schneller erreicht.

Während eine Senkung der Durchlaufzeit durch leistungswirtschaftliche Maßnahmen in der Produktion zumeist langwierig sind, können interne Prozesse oft beschleunigt werden. Die Erfahrung aus der Beratung von Maschinenbauern in der Krise zeigt, dass auf der Ebene der operativen Mitarbeiter häufig kein ausgeprägtes Bewusstsein für Liquiditätseffekte besteht. So kann z. B. aufgrund von fehlender Kommunikation zwischen Projektleitung und Finanzbuchhaltung eine Anzahlungsrechnung erst deutlich nach Erreichen der auslösenden Bedingung (z. B. Versand) an den Kunden versendet werden. Durch die Einführung von Abstimmungsrunden kann dies vermieden und auf diese Weise die Liquiditätslage kurzfristig verbessert werden.

**3.4 Zwischenfazit**

Zur Überwindung der Liquiditätskrise ist zumeist eine Vielzahl von liquiditätshebenden Maßnahmen erforderlich. Durch ein stringentes Umsetzen der Maßnahmen kann die Liquiditätsüberdeckung – als in dieser Phase dominierende Top-KPI – so weit verbessert werden, dass die akute Liquiditätskrise überwunden wird.

**4. Top-KPI in der Erfolgskrise**

**4.1 Branchenübliche Rendite als maßgebendes Ziel**

Bei Unternehmen in der Erfolgskrise erfolgt i. d. R. die Erstellung eines Sanierungsgutachtens (z. B. gem. IDW S 6). Für eine positive Bescheinigung der Sanierungsfähigkeit ist in einer ersten Stufe die Feststellung der Fortführungsfähigkeit nötig<sup>8</sup>. In einer zweiten Stufe ist die Wiedererlangung der Wettbewerbsfähigkeit sowie einer marktüblichen Rendite erforderlich. Dies bedingt auch eine angemessene

<sup>7</sup> Vgl. Crone/Kreide, Finanzwirtschaftliche Sanierungsmaßnahmen, in: Crone/Kreide (Hrsg.), Modernes Sanierungsmanagement, 2017, S. 157.

<sup>8</sup> Vgl. IDW Standard, Anforderungen an Sanierungskonzepte, IDW S 6 (Stand: 16. 5. 2018), Tz. 24.

Eigenkapitalausstattung<sup>9</sup>. Die Anforderungen des IDW S 6 legen demnach das Ziel für die Top-KPI in der Phase der Erfolgskrise fest: die branchenübliche Rendite.

#### 4.2 Kennzahlen zur Messung

Die Messung der branchenüblichen Rendite kann unterschiedlich erfolgen. Eine zur Messung der branchenüblichen Rendite häufig angewandte Kennzahl ist die Umsatzrendite (vgl. Abb. 7, Kennzahl A). In Branchen mit hohen Bestandsveränderungen, wie z. B. im Maschinen- und Anlagenbau, wird auf die Gesamtleistung als Bezugsgröße referenziert. Die Umsatzrendite bzw. Gesamtleistungsrendite eignet sich aus mehreren Gründen als Top-KPI. Erstens liegen die für diese Kennzahlen benötigten Daten der Wettbewerber in den Jahresabschlüssen in geprüfter Form vor. Ein angemessener Vergleich kann folglich vorgenommen werden. Zweitens fließen sämtliche ertragssteigernde Maßnahmen in diese Kennzahl ein. Abb. 7 gibt einen Überblick über die einzelnen Ansatzpunkte für die Verbesserung der Kennzahl A. Klassischerweise werden zur Verlustbegrenzung und anschließenden Ertragssteigerung sämtliche GuV-Positionen analysiert und anschließend Maßnahmen abgeleitet sowie in Maßnahmenpaketen zusammengefasst. Die Maßnahmen zielen jeweils auf einzelne Kostenpositionen. Diese können wiederum, analog zu den Kennzahlen in der Phase der Liquiditätskrise, mit Sekundärkennzahlen analysiert und nachverfolgt werden. Beispiele hierfür sind

- die Personalaufwandsquote (Personalaufwand/Umsatz),
- die Materialaufwandsquote (Materialaufwand/Umsatz) sowie
- die sbA-Quote (sbA/Umsatz).

#### 4.3 Festlegung der Maßnahmenpakete

Bei der Festlegung der Maßnahmenpakete sind jeweils der individuelle Krisenverlauf sowie das Geschäftsmodell zu berücksichtigen. So ist beispielsweise bei Unternehmen, die Verluste aufgrund von sinkenden Absätzen verzeichnen, die Restrukturierung über eine Senkung der Aufwendungen an das niedrigere Umsatzniveau vielversprechender als der Versuch, die Absätze zu steigern, ohne die Aufwendungen anzupassen. Auf

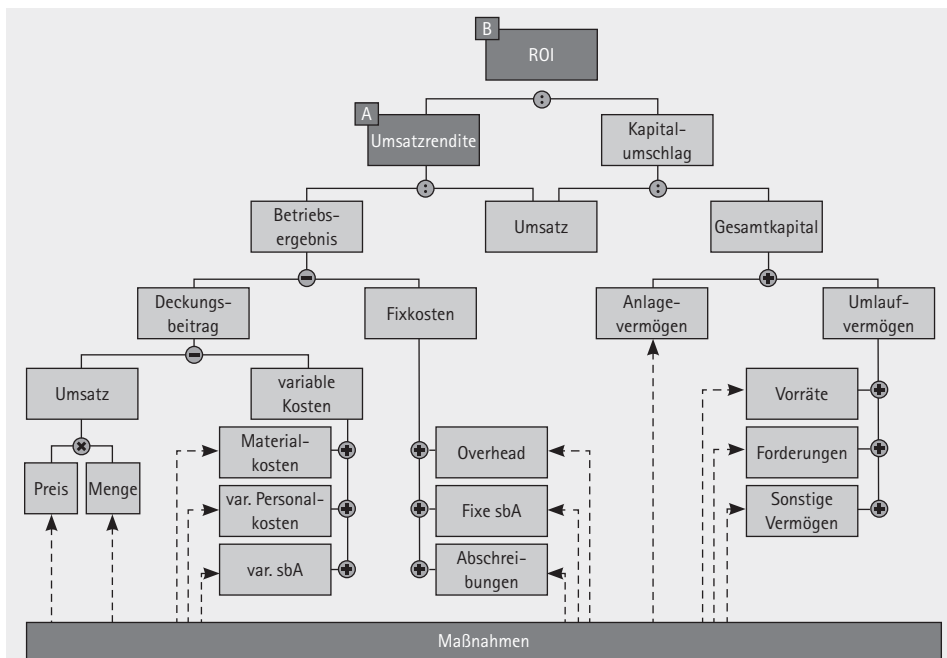


Abb. 7: Renditebaum in Anlehnung an das DuPont-Kennzahlensystem

diese Weise können in einem ersten Schritt die „Low-Hanging-Fruits“ realisiert werden. Dies beinhaltet z. B. eine Senkung der Reisekosten durch einen Umstieg von Business-Class-Flügen zu Economy-Flügen oder eine Reduzierung der Fuhrparkkosten durch eine Verkleinerung der Flotte. Neben diesen klassischen Cost-Cutting-Maßnahmen werden parallel Maßnahmen initiiert, deren Wirkungen sich erst in den Folgejahren entfalten. Zur Senkung der Materialaufwendungen könnte der oben in Abschn. 3.3.2 angeführte Maschinen- und Anlagenbauer z. B. ein Design-to-Cost-Projekt aufsetzen, in welchem bereits konstruktiv eine Anlage mit geringerem bzw. günstigerem Materialeinsatz erarbeitet wird.

Auf der Umsatzrendite basierende Kennzahlen eignen sich wie beschrieben gut als Top-KPI in der Erfolgskrise. Allerdings sind diese nicht mit der für den Betrieb notwendigen Kapitalausstattung verknüpft. Das für die Fortsetzung des Geschäftsbetriebs erforderliche Kapital – abgebildet im Anlage- sowie im Umlaufvermögen – ist jedoch entscheidend für die Beurteilung einer angemessenen Rendite. Eine hohe Anlagenintensität sowie ein hohes Working Capital spiegeln ein risikoreiches Geschäftsmodell wider, welches wiederum mit einer höheren Umsatzrendite entlohnt werden sollte.

#### 4.4 Zwischenfazit

Die Beurteilung einer angemessenen Rendite ist folglich nicht ohne Berücksichtigung des benötigten Kapitals und des daraus folgenden Risikos möglich. Hierfür eignet sich die Kennzahl Return on Investment (ROI; vgl. Abb. 7). Die Bedeutung der Umsatzrendite bleibt unverändert und wird um eine Verknüpfung mit dem Gesamtkapital erweitert. Eine Steuerung innerhalb des Sanierungsprozesses sollte anhand beider Top-KPI erfolgen.

9 Vgl. ebenda, Tz. 26 ff.

Je enger die Abstände in den Marktanteilen sind, umso schwieriger ist es, eine Differenzierungsstrategie zu fahren.

## 5. Top-KPI in der Produkt- und Absatzkrise

Auch wenn die Ertragslage durch Maßnahmen im Bereich der Kosten verbessert werden kann, so ist ein Sanierungskonzept ohne Berücksichtigung des Markts sowie der Absätze unvollständig. Der IDW S 6 schreibt die Betrachtung des Markts zwingend vor<sup>10</sup>. Viele Krisen haben ihre Ursachen im Markt und bei den Kunden. Sowohl die Analyse als auch die Steuerung anhand von marktseitigen sowie internen KPI sind relevant.

Den Einstieg bietet die Markt Betrachtung, um die Größe des Markts und das Marktwachstum zu ermitteln. Beide Größen sollten mengen- und wertmäßig ermittelt werden. Von entscheidender Bedeutung ist die saubere Abgrenzung des Markts. Ansonsten werden irreführende Kennzahlen ermittelt, die zu Fehlentscheidungen führen können.

Im zweiten Schritt sind dann die Werte für die eigene Marktposition zu ermitteln, nämlich Marktanteilsanalysen – ebenso mengen- und wertmäßig, aber auch als absoluter und relativer Marktanteil. Gerade der relative Marktanteil als der Anteil des Unternehmens in Bezug auf den größten Anbieter gibt wichtige Hinweise über die Struktur und die Wettbewerbsintensität des Markts. Je enger die Abstände in den Marktanteilen sind, umso schwieriger ist es, eine Differenzierungsstrategie zu fahren.

Nach der Markt Betrachtung werden Kennzahlen benötigt, die die eigene Position im Vertrieb und Absatz beleuchten. Im Gegensatz zu den Phasen der Liquiditäts- und der Erfolgskrise stehen hier keine singulären Top-KPI im Vordergrund. Vielmehr sollten für das Geschäftsmodell relevante Kennzahlen in einem Management-Cockpit aggregiert und gemeinsam betrachtet werden. Folgende Kennzahlen bieten sich hierfür an:

- Angebotserfolgsquote: Relation zwischen abgegebenen Angeboten und erhaltenen Aufträgen;
- Akquisitionskosten: Aufwand je Auftragsvolumen;
- Vorlaufzeit des Auftrags: Zeitspanne bis zur Auftragserteilung durch den Kunden;
- Auftragsreichweite: Zeitraum, bis zu welchem der Auftragsbestand abgearbeitet ist.

Daneben ist die Kundenstruktur von Bedeutung, um die Abhängigkeit von wenigen Großkunden (OEM, LEH) sowie die Abhängigkeit von einer Branche (Automotive) zu ermitteln. Je nach Kundenstruktur ist eine andere Vertriebsstrategie nötig.

Auf der Ebene des einzelnen Kunden ist es wichtig, den Umsatz, aber auch das Potenzial (Customer Life Time Value) je Kunde zu ermitteln, um zu erkennen, durch welche Maßnahmen das Potenzial (cross selling, up selling) noch besser ausgeschöpft werden kann. Diese Kennzahlen sollen aber nicht isoliert berechnet und betrachtet werden, sondern in ihrem Beziehungszusammenhang in Form von Ursache-Wirkungsketten dargestellt und gesteuert werden (vgl. Abb. 8).

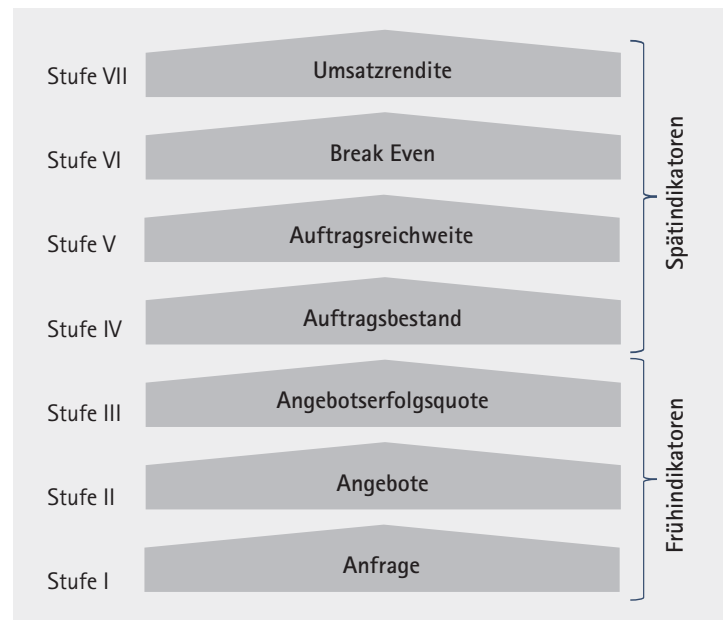


Abb. 8: Indikatoren im Vertrieb

In der Restrukturierung ist es wichtig, sowohl Frühindikatoren (Leading Indicators) als auch Spätindikatoren (Lagging Indicators) zu haben und in ihrem zeitlichen Zusammenhang zu sehen. Frühindikatoren und Spätindikatoren werden durch Wirkzeiten verknüpft. Ansatzpunkte für Maßnahmen in der Restrukturierung sind insbesondere die Frühindikatoren. Beispielsweise kann durch eine Vertriebsaktivierung eine Erhöhung der Anfragen und Angebote erzielt werden, die bei konstanter Angebotserfolgsquote zu mehr Aufträgen führt.

## 6. Top-KPI in der Strategiekrisis

### 6.1 Besonderheiten bei Anpassungen in der strategischen Ausrichtung

Während die bisher betrachteten Maßnahmen innerhalb der jeweiligen Krisenphasen das Fortbestehen des Unternehmens für einen kurzfristigen Zeitraum sichern können, bleibt ein nachhaltiger Erfolg

<sup>10</sup> Vgl. IDW Standard, Anforderungen an Sanierungskonzepte, IDW S 6 (Stand: 16. 5. 2018), Tz. 11.

der Restrukturierung ohne eine Behebung der in einer fehl gerichteten Unternehmensstrategie begründeten Krisenursachen aus<sup>11</sup>.

Anpassungen in der strategischen Ausrichtung des Unternehmens werden zumeist erst in den Jahren nach der Implementierung der Strategie sichtbar. Eine Analyse des Geschäftsmodells und der Unternehmensstrategie sollte jedoch zu Beginn eines jeden Restrukturierungsprozesses stehen. Nur so können die definierten und implementierten Maßnahmen zielgerichtet wirken und in Einklang mit der zukünftigen Unternehmensausrichtung stehen.

Bei der Erstellung von Sanierungskonzepten gem. IDW S 6 ist die Erarbeitung des Leitbilds des Unternehmens Kernbestandteil<sup>12</sup>. Im Leitbild wird das zukünftige Geschäftsmodell beschrieben, welches realisierbar ist und zugleich auch die (Wieder-)Erlangung einer nachhaltigen Wettbewerbsfähigkeit ermöglicht<sup>13</sup>. Darauf aufbauend werden die weiteren liquiditäts- sowie ertragswirksamen Maßnahmen definiert.

### 6.2 Phasen der Strategie-Erstellung

Die Strategie eines Unternehmens wird in vier Phasen erstellt und umgesetzt (vgl. Abb. 9).

- In der Analysephase wird die Ausgangslage erarbeitet; die Phase endet mit einer SWOT als Ergebnis.
- In der Gestaltungsphase werden die strategischen Optionen und die Geschäftsfeldstrategien ausgearbeitet.
- Die Planungsphase schließt mit den Funktionalkonzepten und den Businessplänen ab.
- Die Umsetzungsphase startet mit der Implementierung und wird durch das strategische Controlling begleitet.

Jede Phase wird anhand von bestimmten KPI gesteuert; damit wird nach dem Stage-Gate-Modell<sup>14</sup> sichergestellt, dass man nur dann in die nächste Phase geht, wenn alle Kriterien der Phase erfüllt sind.

Die strategischen KPI müssen mit der Strategie und der strategischen Rolle konform gehen. Hat ein Unternehmen die strategische Rolle des Innovators, kommen andere KPI zum Tragen als bei der Rolle des Kostenführers. Daher ist die zukünftige strategische Rolle klar zu definieren, um daraus die relevanten KPI zu definieren.

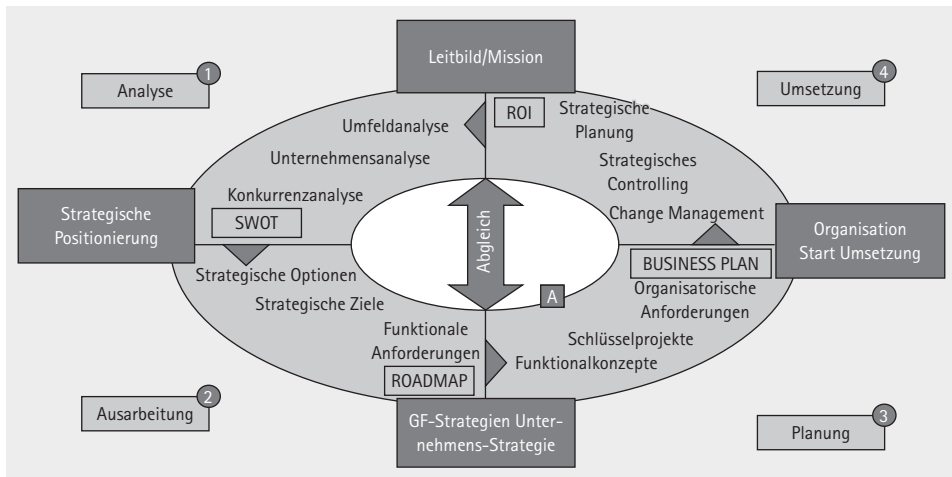


Abb. 9: Phasen der Strategieerstellung und -umsetzung

### 6.3 Empfehlungen für den Gebrauch von KPI

Gestützt auf die obigen Erkenntnisse sind drei Empfehlungen zu beachten, um KPI bestmöglich einzusetzen:

(1) **Strategische KPI in enge Übereinstimmung mit strategischen Zielen bringen:** Entscheidend für die Messung der Strategieumsetzung ist die Relevanz der strategischen KPI. Die KPI sollten folglich möglichst eng mit den spezifischen strategischen Zielen verknüpft sein.

(2) **KPI in einen strategischen Management-Rahmen bringen:** Die Effektivität der KPI kann erhöht werden, indem diese in einen strategischen Managementrahmen integriert werden. Einer der populärsten Rahmenwerke ist die Balanced Scorecard. Trotz einiger Herausforderungen bei der praktischen Implementierung kann die Anwendung der Balanced Scorecard nach wie vor empfohlen werden.

(3) **Strikte Kriterien für die Auswahl von KPI anwenden:** KPI sind wie Taschenlampen, die man benutzt, um in verschiedene Ecken des Geschäfts hineinzuleuchten. Wegen beschränkter Ressourcen kann aber nicht in jede Ecke hineingeleuchtet werden. Daher sollte eine stringente Auswahl der KPI vorgenommen werden, die gestützt ist auf Kriterien wie Relevanz für die strategischen Unternehmensziele, die Balance zwischen rückwärts- und vorwärts-orientierten KPI sowie die Verständlichkeit von KPI.

Um die Umsetzung der Strategie sicherzustellen, eignet sich der Einsatz der Balanced Scorecard. Sie basiert auf der Verknüpfung der Perspektiven durch Ursachewirkungsketten und sog. „wenn-dann-Beziehungen“. Dadurch wird sichergestellt, dass die Ziele, Kennzahlen und Maßnahmen im Zusammenhang und nicht isoliert gesehen werden (vgl. Abb. 10).

11 Vgl. Moldenhauer, Bedeutung der strategischen Restrukturierungsinhalte, in: Crone/Werner (Hrsg.), Modernes Sanierungsmanagement, 2017, S. 110 f.  
 12 Vgl. IDW Standard, Anforderungen an Sanierungskonzepte, IDW S 6 (Stand: 16. 5. 2018), Tz. 63.  
 13 Vgl. ebenda, Tz. 65.  
 14 Vgl. Cooper, Top oder Flop in der Produktentwicklung. Erfolgsstrategien: von der Idee zum Launch, 2002, S. 146 f.



KPI sind wie Taschenlampen, die man benutzt, um in verschiedene Ecken des Geschäfts hinein-zuleuchten.

### 7. Top-KPI in der Stakeholderkrise

Während die Stakeholderkrise idealtypisch der Startpunkt des Krisenverlaufs ist, so erfordert die Überwindung dieser Krisenphase besonderes Fingerspitzengefühl. Divergierende Interessenslagen der verschiedenen Stakeholdergruppen sowie der Stakeholder innerhalb einer Stakeholdergruppe benötigen eine professionelle Vermittlung sowie Kommunikation.

So werden die Banken als Kreditgeber generell primär ein Interesse an der Kapitaldienstfähigkeit sowie einer Reduktion ihrer Risiken haben. Innerhalb des Bankenkreises können die Interessen wiederum verschiedenen gelagert sein, z. B. bei einer unterschiedlichen Sicherheitenlage.

Für die Mitarbeiter ist die finanzielle Gensung ebenso wichtig, aber dort dominieren

die Sicherheit der Arbeitsplätze und das Schaffen neuer Arbeitsplätze, während die Kunden primär Wert legen auf die Lieferfähigkeit und Versorgungssicherheit.

Für den nachhaltigen Erfolg der Sanierung ist die Sanierungsbereitschaft der relevanten Stakeholder entscheidend. Top-KPI in der Stakeholderkrise ist folglich diese Bereitschaft zum Mittragen des Sanierungskonzepts. Im Gegensatz zu den vorangehenden Phasen der Sanierung ist das eine „weiche“ Kennzahl, die sich anhand der verschiedenen Handlungen der Stakeholder bestimmen lässt (vgl. Abb. 11 für eine beispielhafte Auflistung).

Um eine weitgehende Sanierungsbereitschaft der relevanten Stakeholder zu erreichen, ist eine glaubhafte Kommunikation der Sanierungsstrategie notwendig. Nur wenn die Stakeholder daran glauben, dass die Strategie umgesetzt wird und daraus mit einer überwiegenden Wahrscheinlichkeit eine erfolgreiche Sanierung folgt, werden sie auch den erforderlichen Sanierungsbeiträgen ihrerseits zustimmen.

An dieser Stelle kommt die Unternehmensleitung in einen Rollenkonflikt. Mit zunehmendem Fortschreiten ist i. d. R. ein Vertrauens-

Abb. 10: Einordnung der Balanced Scorecard

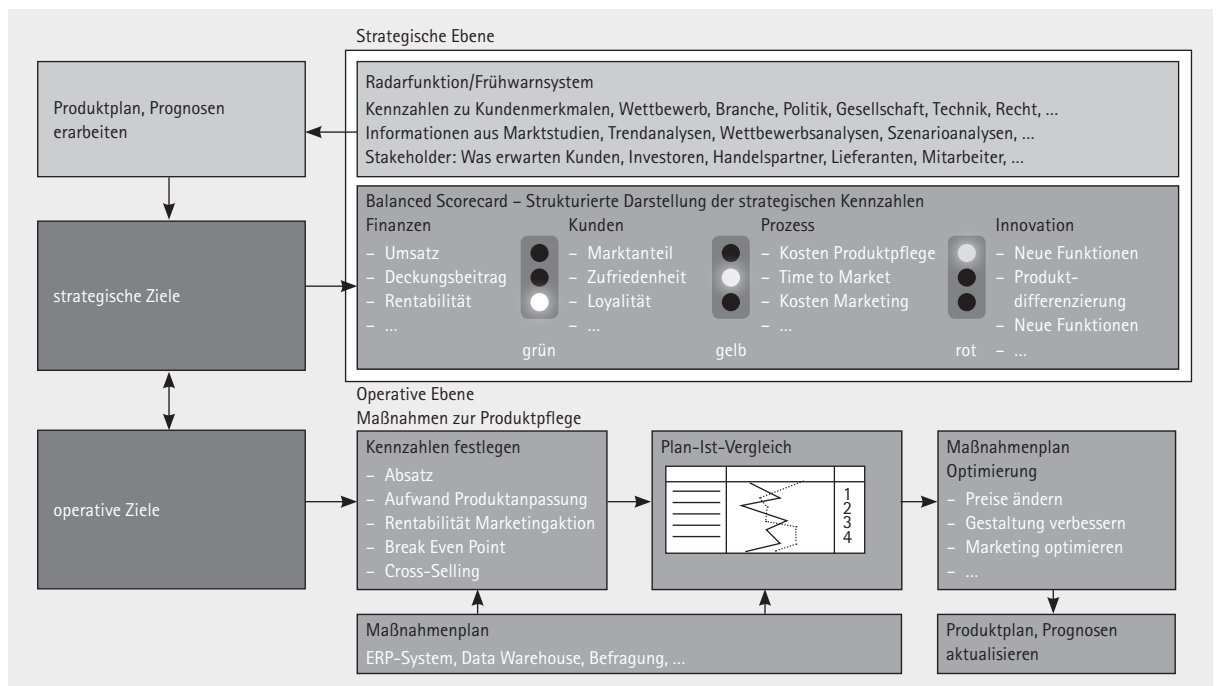


Abb. 11: Ausgewählte Stakeholdergruppen und deren Sanierungsbereitschaft

	Management	Gesellschafter	Finanzierer	Mitarbeiter	Kunden	Lieferanten
Sanierungswille erkennbar bei...	Bereitschaft zur Entwicklung und Umsetzung der definierten Maßnahmen	Bereitstellung von zusätzlichem Eigenkapital oder Gesellschafterdarlehen	Standstill, Bereitstellung von Sanierungskrediten, Stundungen	Kooperation mit Management sowie Beratern, Einbringen von Ideen, Verbleib im Unternehmen	Keine Stornierung von Aufträgen, Neuplatzierung von Aufträgen	Weitere Belieferung, keine Vorkasse, Stundungen
Mögliche Maßnahmen	Ergänzung um CRO, Austausch von nicht kooperativen Managementmitgliedern	Ausführliche Kommunikation Ergänzung um Dual-Track	Ausführliche Kommunikation, alternative Finanzierungsformen (Factoring, Sale & Lease Back)	Kommunikation durch Management	Kommunikation durch Management, Akquise von neuen Kunden	Kommunikation durch Management, wenn möglich Verlagerung, Vorkasse

Eine Überwindung der Krise wird signalisiert, wenn der Marktwert des Eigenkapitals (wieder) positiv ist.

verlust, insbesondere der Finanzierer, zu verzeichnen. Dieser Vertrauensverlust kann sich in anschließenden Verhandlungen über die Sanierungsbeiträge als „Dealbreaker“ erweisen. Hier kann eine Sanierungsberatung einen echten Mehrwert bieten. Durch die Objektivierung der Sanierungsstrategie in einem Sanierungskonzept sowie eine professionelle Kommunikation zu den relevanten Stakeholdern kann der entstandene Vertrauensverlust z.T. kompensiert und eine Lösung der Stakeholderkrise herbeigeführt werden.

## 8. Fazit

In jeder Krisenphase gilt es, mit den hierfür spezifisch geeigneten Kennzahlen zu steuern. Ein übergeordneter Top-KPI, welcher in jeder Krisenphase angewandt werden kann und den Fortschritt der Restrukturierung veranschaulicht, ist der Equity Value (vgl. Abb. 12). Eine Überwindung der Unternehmenskrise wird signalisiert, wenn der Marktwert des Eigenkapitals (wieder) deutlich positiv ist. In der Praxis findet diese Kennzahl zur operativen Steuerung allerdings kaum Anwendung, da im Gegensatz zu börsennotierten Unternehmen bei mittelständischen Unternehmen i.d.R. keine laufende Unternehmensbewertung stattfindet. Relevant wird der Equity Value allerdings dann, wenn das Sanierungskonzept einen Dual-Track und somit die Option einer Veräußerung des Unternehmens vorsieht. Entscheidend für den Erfolg des Sanierungsprozesses sind

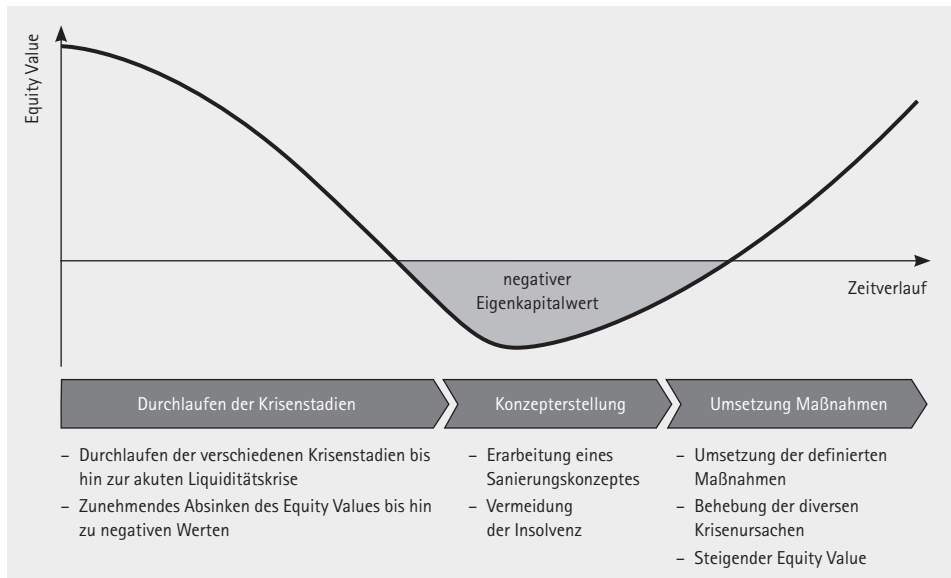


Abb. 12: Equity Value als übergeordneter Top-KPI in der Sanierung

- eine schnelle Fokussierung auf die relevanten KPI in der jeweiligen Krisenphase,
- eine Konzepterstellung, welche die Leitplanken für jede Phase der Sanierung festlegt, sowie
- eine anschließende stringente Umsetzung.

Durch den zumeist bereits erlittenen Vertrauensverlust der Unternehmensleitung bei den Banken kann eine externe Unterstützung zur Objektivierung und Schaffung von Vertrauen zwischen den verschiedenen Stakeholdern mit divergierenden Interessenslagen einen großen Mehrwert schaffen. Ferner ist die bisherige Unternehmensleitung, die in Nichtkrisenzeiten das Unternehmen erfolgreich gemanagt hat, in sehr vielen Fällen nicht in der Lage, allein auch einen Turnaround zu managen, dies schon deswegen, weil sie hierin keine Erfahrung hat. Insofern ist eine externe Begleitung in den meisten Fällen eine wichtige Voraussetzung für den Umsetzungserfolg.