

Vorwort

Das Erkennen der Krisenursachen eines Unternehmens dauert meist lange, weil die Krisenentstehung in der Regel ein schleichender Prozess ist, der nur allmählich sichtbar wird. Verursacht werden solche Krisen etwa durch Marktveränderungen oder durch strukturelle Organisationsschwächen, die erst im Wachstum eines Unternehmens ihr Schadenspotenzial entfalten. Ebenso lange dauert dann die Behebung der Fehler.

Wer vorausschauend genug ist, erkennt die Krisenentstehung bereits in der Frühphase und kann dann meist zügig und nach außen unerkannt die Fehler beheben, etwa durch eine Verbesserung der Struktur der Unternehmensfinanzierung oder einer Änderung in der Produktpolitik des Unternehmens. Nur selten sind Unternehmen aber so vorausschauend. Eher ist die Regel, dass die Krise erst wahrgenommen wird, wenn sie deutlich sichtbar Umsatz und Ertrag beeinträchtigen oder gar erst dann, wenn Liquiditätsschwierigkeiten auftreten.

Je mehr die Fehlererkennung und Fehlerbeseitigung verschleppt wird und die Krise des Unternehmens sichtbar geworden ist, desto schwieriger ist die Sanierung des Unternehmens. Hier helfen dann oft nur noch Moratorien der Gläubiger oder gar Forderungsverzichte. Auch auf der Personalebene sind Maßnahmen zur Reduzierung der Personalkosten zu ergreifen, etwa durch betriebsbedingte Kündigungen, durch Reduzierungen von Zusatzleistungen und durch Umstellung auf eine mehr erfolgsorientierte Vergütung.

Solche Maßnahmen müssen dann einhergehen mit dem Wiederaufbau des Vertrauens der Banken und Gläubiger in das Unternehmen, sodass die Sanierung in der Regel nur durch Sanierungsmanager erfolgen kann, die nicht mit der Krisenentstehung vorbelastet sind. Je mehr die Krise verschleppt wurde, desto mehr bedingen die Maßnahmen zur Unternehmenssanierung auch Änderungen in der Unternehmensführung. Und schließlich erfolgt dann im letzten Stadium einer außergerichtlichen Unternehmenssanierung oftmals die Übertragung von Vermögen auf eine Sanierungstreuhand, meist geführt durch ein Konsortium der Banken.

Wer dann immer noch zuwartet und hofft, dass sich die Krise von selbst lösen wird, etwa durch Marktverbesserungen, riskiert, dass eine außergerichtliche Unternehmenssanierung nicht mehr möglich ist und das Unternehmen in einem Insolvenzverfahren zerschlagen wird.

Mit diesen unterschiedlichen Stadien der Fehlererfassung und der -behebung befasst sich dieses Buch. Aufgezeigt werden für die jeweiligen Stadien der Krise eines Unternehmens die spezifischen Handlungsmöglichkeiten und Werkzeuge.

Das Buch beinhaltet zahlreiche Beispiele, Tipps und Checklisten. Es richtet sich insbesondere an Unternehmer, Unternehmensgründer, Geschäftsführer, Steuerberater, Wirtschaftsprüfer, Rechtsanwälte und Unternehmensberater.

Herrsching, im August 2018

Günter Seefelder