

Ursachen für die unzureichende Umsetzung von Sanierungsmaßnahmen in mittelständischen Unternehmen

Ergebnisse einer empirischen Untersuchung

Dr. Christof Galuschge*

Anhand einer empirischen Studie¹ wird gezeigt, welche Maßnahmengruppen in Krisenunternehmen zur Sanierung des Unternehmens ursprünglich geplant wurden, inwieweit diese in der Folge tatsächlich umgesetzt wurden und welche Gründe für eine unzureichende Umsetzung ausschlaggebend waren. Abschließend werden die möglichen Folgen einer mangelhaften (Erst-)Sanierung aufgezeigt.

1. Einführung

Nahezu jedes Unternehmen gerät im Laufe seiner Entwicklung in mehr oder weniger stark ausgeprägte Krisensituationen. Oft werden die Ursachen frühzeitig erkannt und konsequent beseitigt. In vielen Fällen werden jedoch Maßnahmen beschlossen, die aber nicht zielstrebig und zügig umgesetzt werden². Der vorliegende Beitrag stellt (in stark komprimierter Form) die Ergebnisse einer umfangreichen empirischen Studie dar, die im Jahr 2007 anhand von 33 Unternehmen aus den Bereichen Produktion (42,4% der Unternehmen), Bau (33,3%), Handel (18,2%) und Dienstleistungen (6,1%) durchgeführt wurde und ausschließlich Unternehmen betrachtet, die in ihrer jüngeren Vergangenheit eine – mehr oder weniger erfolgreiche – Sanierung durchlaufen haben.

Die Erhebung der Maßnahmen erfolgte anhand eines standardisierten Fragebogens, der den Unternehmen vorab zugesandt wurde. In naher zeitlicher Abfolge wurden dann mit der Geschäftsführung, dem Vorstand und weiteren verantwortlichen Mitarbeitern der Fragebogen besprochen und die Sanierungsmaßnahmen erhoben.

2. Empirische Erhebung der geplanten Sanierungsmaßnahmen und Organisationen

2.1 Erhebung der geplanten Sanierungsmaßnahmen

Inhalt des Fragebogens waren insgesamt 94 mögliche Sanierungsmaßnahmen, die systematisch in die Bereiche

- ertragswirtschaftliche, finanzwirtschaftliche, bilanzielle und steuerliche sowie strategische Maßnahmen,
- Maßnahmen im Bereich Organisation und Management sowie
- sonstige, von den Unternehmen zusätzlich geplante Sanierungsmaßnahmen gegliedert waren.

Von den 33 einbezogenen Unternehmen wurden insgesamt 641 Maßnahmen geplant. Dabei fällt auf, dass von den 94 standardisiert vorgegebenen Maßnahmen 83 Maßnahmen mindestens ein Mal zur Umsetzung vorgesehen waren. 64,6% der geplanten Sanierungsmaßnahmen waren direkt dem ertragswirtschaftlichen Bereich zuzuordnen, 22,5% wurden dem finanzwirtschaftlichen Bereich zugeordnet. Die verbleibenden 12,9% entfielen

auf die Bereiche Strategie (5,8%), Organisation und Management (4,2%), den bilanzwirtschaftlichen Bereich (2,0%) sowie sonstige von den Unternehmen zusätzlich genannte Maßnahmen (0,9%).

Der *ertragswirtschaftliche Bereich* untergliedert sich im Wesentlichen in die Maßnahmenbereiche Umsatzsteigerung und Kostensenkung der zur gewöhnlichen Geschäftstätigkeit gehörenden Positionen. Als Schwerpunkte bei den Umsatzsteigerungsmaßnahmen wurden von den befragten Unternehmen vorrangig die Ausweitung der Absatzmengen mit bestehenden Produkten, die Einführung neuer Produkte sowie die Erschließung neuer Absatzwege und Vertriebskanäle genannt.

* Dr. Christof Galuschge war nach seinem Studium der Wirtschaftswissenschaften an der Georg-August-Universität Göttingen in mehreren großen und mittelgroßen Unternehmen in kaufmännischer Leitungsfunktion tätig. Seit dem Jahr 2000 ist er geschäftsführender Gesellschafter einer mittelständischen Beratungsgesellschaft mit den Schwerpunkten Sanierung, Restrukturierung und Insolvenzberatung. Im November 2007 erfolgte die Promotion an der Comenius Universität in Bratislava.

1 Die gesamten Untersuchungsergebnisse sind in der folgenden Veröffentlichung ausführlich dargestellt: Galuschge, Ursachen für Sanierungsmisserfolge in mittelständischen Unternehmen: Untersuchung von Sanierungsmaßnahmen und deren Wirkung in der Unternehmenskrise, 2007.

2 Zu den Ursachen und Hintergründen unternehmerischer Krisen sowie den Themen Sanierung und Restrukturierung existiert im deutschen Sprachraum eine umfangreiche Spezialliteratur, die sich u. a. eingehend mit den Auslösern von Krisen (vgl. vorstehend in diesem Heft den Beitrag von Schwager, KSI 2008 S. 258–263) beschäftigt, umzusetzende Maßnahmen vorschlägt und verschiedene Organisationsformen für erfolgreiche Restrukturierungen und Sanierungen vorstellt. Für diesbezügliche Ausführungen wird auf die entsprechende betriebswirtschaftliche Literatur verwiesen.

Während kleine Unternehmen zwischen ein und drei Monate für die Erstellung des Sanierungskonzepts veranschlagen, liegt die Spanne bei großen Unternehmen zwischen ein und elf Monaten.

In Bezug auf die Reduzierung der betrieblichen Kosten entfielen 10,9% der Nennungen auf die Optimierung der Materialkosten, 17,6% auf Personalkostenreduzierungen und 26,8% auf die Senkung der sonstigen betrieblichen Aufwendungen.

Innerhalb der 26 vorgeschlagenen *finanzwirtschaftlichen Maßnahmen* wurden die beiden Maßnahmen „Optimierung/Reduzierung der Lagerhaltung“ sowie der „Verkauf nicht betriebsnotwendigen Anlagevermögens“ am häufigsten genannt. Die Inanspruchnahme von Fördermitteln bzw. Rettungsbeihilfen wurde lediglich von zwei Unternehmen geplant – das sale-and-lease-back-Verfahren wurde ausschließlich von großen Unternehmen angedacht.

Von den elf im Fragebogen genannten *bilanziellen und steuerlichen Maßnahmen* wurden von den Unternehmen vor allem Verzicht der Gläubiger und Gesellschafter sowie die Hebung stiller Reserven aus der Veräußerung von Anlagegegenständen bevorzugt geplant.

Im Bereich der *strategischen Sanierungsmaßnahmen* wurden von den Unternehmen mit großer „Mehrheit“ die Schließung von (unrentablen) Abteilungen, Teilbetrieben, Filialen etc. beabsichtigt, gefolgt von Maßnahmen wie z. B. der Eliminierung von Produkten mit negativen Deckungsbeiträgen und Auslagerung von Teilbetrieben (Outsourcing). Im Hinblick auf die Unternehmensgröße wurden diese Maßnahmen jedoch eher von großen Unternehmen gewählt, da die kleineren Unternehmen tendenziell eine „Ein-Standort-Politik“ verfolgen.

Im Hinblick auf die Untersuchung der *Umsetzungslaufzeiten* der von den Unternehmen geplanten Sanierungsmaßnahmen konnte festgestellt werden, dass im Durchschnitt über alle Unternehmen keine Maßnahmengruppe mit einer Umsetzung unter bzw. bis drei Monate geplant war und auch nicht erreicht werden konnte. Im Mittel über alle Maßnahmengruppen lag die Realisierungsdauer rund 16% über dem geplanten Zeitraum. Am stärksten wurden die Zeitpläne bei der Umsetzung von Finanzmaßnahmen überschritten, wohl auch bedingt durch die Abhängigkeit von externen Finanzierungspartnern.

Betrachtet man das *Maßnahmenvolumen* (im Verhältnis zum Volumen des jeweiligen Ge-

samtkonzepts), d. h. die wirtschaftliche Bedeutung für das Unternehmen, so ist festzustellen, dass ca. 50% des Gesamtmaßnahmenvolumens über ertragswirtschaftliche Maßnahmen erreicht werden sollten und ca. 32,9% über Finanzmaßnahmen. Bemerkenswert ist dabei, dass die Ertragsmaßnahmen einen wiederholbaren jährlichen Effekt haben, die originären Finanzmaßnahmen hingegen „lediglich“ Einmaleffekte darstellen.

2.2 Erhebung der geplanten Sanierungsorganisation

In den 33 untersuchten Unternehmen wurden sehr unterschiedliche Aufbauorganisationen in Bezug auf die Sanierung vorgefunden. In 25 von 33 Unternehmen wurde ein kontrollierendes Gremium zur strategischen Überwachung des Sanierungsprozesses vorgesehen. Die operative Überwachung übernahmen im Wesentlichen externe Unternehmensberater (14 Unternehmen) sowie Banken (7) und/oder Gesellschafter (7). Operative Sanierungsteams wurden vorwiegend in größeren Unternehmen geplant und beinhalteten im Durchschnitt über alle Unternehmen vier Teammitglieder.

In Bezug auf die zeitliche Organisation lassen sich insbesondere hinsichtlich der Größenordnung der Unternehmen Unterschiede feststellen: Während kleine Unternehmen zwischen ein und drei Monate für die Erstellung des Sanierungskonzepts veranschlagten, lag die Spanne bei großen Unternehmen zwischen ein und elf Monaten. Die geplante konkrete Umsetzung der Maßnahmen sollte dann jedoch durchschnittlich innerhalb von ca. 1,5 Monaten angegangen werden und (gewichtet mit dem Maßnahmenvolumen) im Schnitt etwas mehr als acht Monate dauern.

3. Analyse der tatsächlichen Umsetzung der Sanierungsmaßnahmen

3.1 Analyse der Umsetzungsdauer

Die geplante *Gesamtumsetzungsdauer* (also die Zeitspanne von Beginn der Maßnahmenumsetzung bis zum Ende der letzten Maßnahme) über alle 33 Unternehmen betrug im Durchschnitt 8,5 Monate. Die tatsächlich realisierte Gesamtumsetzungsdauer der Einzelmaßnahmen belief sich hingegen auf rund 10,1 Monate und lag somit um rund 18% höher als geplant.

Betrachtet man die *Plan-Ist-Abweichung auf Maßnahmengruppen-ebene*, gewichtet mit den geplanten Volumina der Einzelmaßnahmen, so ergaben sich im Durchschnitt über alle Maßnahmen Zeitüberschreitungen von knapp 31%. Ergebnis der Analyse ist, dass Bilanz- und steuerliche Maßnahmen am schnellsten und mit relativ geringen Zeitabweichungen durchgesetzt werden konnten. Eine ähnliche Aussage gilt auch für die organisatorischen Maßnahmen. Beide hatten aufgrund der geringen geplanten Ertragsvolumina jedoch wenig Bedeutung. Die zeitintensivsten Maßnahmen in der Umsetzung waren in den Gruppen Umsatz, Finanzmaßnahmen und strategische Maßnahmen zu finden. Zudem war bei diesen drei Gruppen eine erhebliche Überschreitung der geplanten Umsetzungsdauer festzustellen, was auf große Umsetzungsprobleme hinweist.

Der *Plan-Ist-Vergleich nach Branchen* ergab hingegen folgendes Bild: Die mit Abstand größte Abweichung zwischen der geplanten

Kritisch sind besonders Finanzierungsmaßnahmen, da die Realisierung derselben häufig den Sanierungsprozess selbst mitfinanzieren soll.

und der tatsächlichen Umsetzungsdauer war im Bereich Handel vorzufinden. Als Gründe hierfür waren die schleppende Reduzierung der Forderungs- und Lagerbestände zu sehen. Die geringste Abweichung wurde in Unternehmen des Baugewerbes realisiert. Maßgeblich wurde dies durch die schnellere Durchsetzung von Personal- und Bilanzmaßnahmen beeinflusst. Sowohl der Vergleich nach Größenklassen als auch der Branchenvergleich zeigen, dass die Überschreitung der geplanten Durchsetzungsdauer der Finanzmaßnahmen weder abhängig von der Größe des Unternehmens noch von der Branche ist. Die gewichtete Plan-Ist-Abweichung liegt im Branchenvergleich zwischen 25 % (Produktion) und 100 % (Handel).

Diese zeitlichen Abweichungen sind allerdings sehr kritisch zu werten, da sich die Höhe eines Sanierungskredits an der Dauer der Sanierung bemisst. Mit längerer Umsetzungsdauer entstehen einerseits höhere Sanierungskosten und andererseits wird der Turnaround deutlich später erreicht. In dieser zusätzlich benötigten Zeit werden noch weitere, zu finanzierende Verluste realisiert, die u. U. nicht durch den ersten Sanierungskredit abgedeckt sind.

Äußerst kritisch dabei zu sehen sind die geplanten Finanzierungsmaßnahmen, da die Realisierung derselben häufig den Sanierungsprozess selbst mitfinanzieren soll. Kommt es hierbei zu Verzögerungen, ist die Sanierung allein dadurch gefährdet.

3.2 Analyse der Erfolgswirkungen und Umsetzungserfolgsquoten

Die Analyse der 641 Einzelmaßnahmen mit einem geplanten Maßnahmenvolumen von 582 Mio. € zeigt, dass hieraus nur 335 Mio. € realisiert werden konnten; 247 Mio. € wurden nicht erreicht, was einer Realisierungsquote von rund 58 % entspricht. Die wesentlichen Abweichungen und somit die Ursache für die niedrige Gesamtquote sind in den Bereichen „andere Maßnahmen“, „Umsatz“, „Finanzmaßnahmen“ und „Materialkosten“ festgestellt worden. Ein weiterer bedeutender Grund für die niedrige Quote ist in diesem Zusammenhang, dass ein Teil der geplanten Einzelmaßnahmen nicht oder nur unzureichend (weniger als 50 % Erfolgsquote) umgesetzt wurden. Die Umsetzungserfolgsquo-

ten der einzelnen Maßnahmengruppen stellen sich dabei wie folgt dar:

■ Bereich Umsatz:	31,8 %,
■ Materialkosten:	50,3 %,
■ Personalkosten:	86,4 %,
■ sonstige betriebliche Aufwendungen:	71,9 %,
■ Finanzmaßnahmen:	48,8 %,
■ Bilanzen und Steuern:	79,6 %,
■ strategische Maßnahmen:	72,0 %,
■ organisatorische Maßnahmen:	61,5 %,
■ andere Maßnahmen:	2,0 %.

3.3 Analyse der Erfolgswirkungen in Abhängigkeit der Umsetzungsdauer und zur Branche

Ein wesentliches Ergebnis der Untersuchung ist weiterhin in der Tatsache zu sehen, dass zwischen der zeitlichen Dimension und der wertmäßigen Durchsetzbarkeit eindeutige Korrelationen bestehen. Die empirische Erhebung der Ist-Situation zeigte dabei, dass von den 641 Einzelmaßnahmen lediglich 191 (d. s. 29,8 %) in der Zeitvorgabe und zugleich zu mehr als 90 % der Höhe nach durchgesetzt wurden. Weitere 80 Einzelmaßnahmen konnten mit akzeptablen Zeitüberschreitungen und/oder geringen Einbußen in der Erfolgswirkung zur Sanierung beitragen. Insgesamt 270 Einzelmaßnahmen (d. s. 42,1 %) konnten entweder nur mit erheblicher Zeitüberschreitung und/oder in nicht ausreichendem Umfang der Höhe nach realisiert werden³.

Betrachtet man diesen Sachverhalt im Hinblick auf die Brancheneinteilung der befragten Unternehmen, so lässt sich feststellen, dass im Handel die Einzelmaßnahmen, die entweder gar nicht oder nur bis zu 50 % realisiert wurden, in ihrem Volumen insgesamt 92 % des nicht erreichten Zielerreichungswerts betragen. Ähnlich kritische Werte sind in den Branchen Bau (82 %) und Produktion (94 %) zu finden. Lediglich bei den Dienstleistern liegt dieser Wert bei „nur“ 45 %.

4. Gründe für nicht umgesetzte Sanierungsmaßnahmen

Eine Systematisierung der in der Studie eruierten Gründe bietet die Abb. 1 auf S. 267.

Aus der empirischen Erhebung der 33 Unternehmen wurden 372 Maßnahmen mit einer Zielerreichung von unter 90 % dahingehend analysiert, aus welchem Grund eine Durchsetzung der Maßnahme nicht oder nicht in ausreichendem Maße möglich war. Ergebnis der Auswertung ist, dass tendenziell eher unternehmens-exogene Faktoren als Gründe für die unzureichende Umsetzung genannt wurden. Endogene Faktoren scheinen häufig eine untergeordnete Rolle zu spielen. Auffällig ist auch, dass Managementfehler als Grund für Sanierungsmisserfolge von keinem Unternehmen ausdrücklich genannt wurden – es ist jedoch davon auszugehen, dass sowohl die intern-bestimmten als auch die extern hervorgerufenen Gründe in einem direkten Ursache-Wirkungs-Zusammenhang zwischen Managementfehler und Zielverfehlung stehen.

³ Weitere 100 Maßnahmen wurden sowohl im Hinblick auf ihre zeitliche Realisierung als auch der Höhe nach mit mittleren Zielerreichungsgraden umgesetzt.

Als Gründe für eine nicht ausreichende Umsetzung wurden in 26,3% der Nennungen unrealistische bzw. zu hohe Zielvorgaben genannt – im Hinblick auf das nicht realisierte Maßnahmenvolumen entfallen jedoch „nur“ 14,3% auf zu hohe Zielvorgaben. Schwierigkeiten bei der Umsetzung traten hier insbesondere bei pauschal formulierten Zielen wie z.B. „Reduzierung des Forderungsbestands um 20%“ auf.

12,4% der Nennungen entfielen weiterhin auf unzureichende Mitwirkung der Mitarbeiter und deren Vertreter, 11,8% auf mangelhafte Mitwirkung externer Beteiligter. Eine Durchsetzung geplanter Darlehens(teil)verzichte bei Kreditinstituten konnte von keinem untersuchten Unternehmen erfolgreich realisiert werden. Ähnlich schwierig war die Einführung des Factoring, welches bei sechs Unternehmen geplant, jedoch nur bei einem vollständig umgesetzt wurde.

Weitere 11,6% der Nennungen bezogen sich auf ungünstige Marktgegebenheiten als Grund unzureichender Zielerreichung, während 9,7% auf zu kurze unrealistische Zeitvorgaben verwiesen, wengleich diese beiden Gründe mit 22,8% (Markt) und 34,6% (Zeit) volumemäßig die beiden bedeutendsten Gründe für unzureichende Sanierungen darstellten. Anzumerken ist hierbei, dass unrealistische Zeitvorgaben zumeist in Maßnahmengruppen angesiedelt waren, welche die Unternehmen in ihrem Aufbau und ihrer Organisation strukturell verändern sollten. Diese strukturellen Veränderungen benötigen von Natur aus wesentlich mehr Zeit als andere Maßnahmen, was jedoch offensichtlich in der Konzeptionsphase wenig oder gar keine Beachtung fand.

Auf die unzureichende Mitwirkung von Lieferanten und Kunden entfielen 9,1% der Nennungen und 19,1% auf andere Gründe, wie z. B. gesetzliche und vertragliche Hürden (6,5%), Energiekosten etc. (5,4%) bzw. Liquiditätsprobleme (5,1%).

5. Folgen nicht erfolgreicher Sanierungen

5.1 Direkte Folgen

Die Summe aller nicht oder nicht ausreichend umgesetzten Maßnahmen hat erhebliche Auswirkungen auf die Liquidität, das Eigenkapital und die Verschuldung des Un-

	endogene Faktoren	exogene Faktoren
Phase der Krisenerkennung	<ul style="list-style-type: none"> ■ zu späte Krisenerkennung ■ zu späte Reaktion auf die Krise ■ Verharmlosung der Krise ■ schlechte und zu späte Kommunikation mit externen Sanierungsbeteiligten ■ keine Ursachenforschung ■ zeitliche Verzögerung bis zum Beginn der Maßnahmenkonzeption 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Kürzung bzw. Einfrieren der bestehenden Kreditlinien durch Banken / Verweigerung Prolongation von Darlehen ■ Banken fordern plötzlich zusätzliche Sicherheiten ■ Warenkreditversicherer kürzen Deckungslimits oder verweigern Versicherung
Phase der Maßnahmenkonzeption	<ul style="list-style-type: none"> ■ zu hohe Zielvorgaben ■ keine Prüfung, ob Maßnahmen grundsätzlich durchführbar sind ■ zu enge zeitliche Vorgaben ■ Nichtbeachtung von Maßnahmenzusammenhängen ■ zu vage Zielformulierungen ■ keine Beauftragung von spezialisierten Beratern zur Unterstützung ■ keine intensive Analyse der Markt- und Wettbewerbssituation ■ künstliche Rücksicht auf Gesellschafter ■ fehlende Offenheit und Ehrlichkeit gegenüber externen Beteiligten 	<ul style="list-style-type: none"> ■ keine Bereitschaft der Arbeitnehmerseite zum grundsätzlichen Sanierungsbeitrag ■ zu enge Bemessung des Sanierungskreditrahmens durch Kreditinstitute (beantragter Rahmen war höher) ■ keine Akzeptanz bestehender Kunden, Lieferanten, Dienstleister etc. ■ Veränderung der Marktbedingungen während der Konzeptionsphase ■ Veränderung der gesamtwirtschaftlichen Rahmenbedingungen
Phase der Umsetzungsorganisation	<ul style="list-style-type: none"> ■ keine oder schlechte Ablauforganisation ■ keine Implementierung eines Controlling-systems ■ Auswahl des „falschen“ Personals ■ keine Beauftragung von spezialisierten Beratern zur Unterstützung ■ Einsatz eines zu schwachen Kontrollgremiums ■ zu vage Zielkonkretisierung (Formulierung von Einzelzielen und -maßnahmen) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ unerwartete Kündigung von Team-Mitglied ■ externe Berater sind nicht bereit, Unternehmen zu betreuen ■ Sanierungsbeteiligte wollen kürzere, nicht einzuhaltende, unrealistische Realisierungszeiten ■ keine Bereitstellung der zur Finanzierung der Sanierungsaufwendungen benötigten Mittel (z. B. durch Gesellschafter, Banken ...)
Umsetzungsphase	<ul style="list-style-type: none"> ■ fehlende Einsicht, dass Kompetenz zur Maßnahmenumsetzung nicht vorhanden ist ■ Nichtbeachtung zeitlicher Verzögerungen und somit zu späte Gegensteuerung ■ Tendenz des Ausweichens und Vereinfachens ■ Reparaturdienst-Verhalten ■ fehlendes oder zu schwaches Controlling ■ aktionslose Hinnahme von Misserfolgen ohne die Ergänzung/Erweiterung durch Alternativen 	<ul style="list-style-type: none"> ■ keine Akzeptanz bestehender Kunden, Lieferanten, Dienstleister etc. ■ Veränderung der Marktbedingungen während der Umsetzungsphase ■ keine Bereitschaft der Arbeitnehmerseite zum konkreten Sanierungsbeitrag ■ gesetzliche Vorschriften und vertragliche Regelungen verhindern Umsetzung ■ steigende Rohstoff- und Energiepreise u. ä. ■ ungeplante Tarifloohnerhöhungen ■ Schlüsselarbeiter kündigen unerwartet ■ ungeplante Erhöhung des Kreditbedarfs

ternehmens und häufig das Unternehmen selbst. Selbstverständlich spielen auch weiche, nicht in Zahlen direkt messbare Faktoren eine bedeutende Rolle.

Im Bereich der Liquidität war bei dem Großteil der 33 untersuchten Unternehmen festzustellen, dass die eventuell vor der Sanierung vorhandenen Mittel verbraucht, sämtliche Kreditlinien bis zum Maximum ausgeschöpft, zusätzliche Überbrückungskredite aufgezehrt und nahezu sämtliche Liquiditätspotenziale verbraucht waren. Dadurch wird das unternehmerische Handeln extrem eingeschränkt und das operative Geschäft stark belastet.

Im Bereich des Eigenkapitals ist häufig festzustellen, dass dieses nun durch operative und sanierungsbedingte Verluste ebenfalls ver-

Abb. 1: Gründe für die Nichtrealisierung von Sanierungsmaßnahmen

Bei Anfangs-
problemen kann
eine Nachsanie-
rung, also eine
zweite bzw. wei-
tere Sanierungs-
runde durchlau-
fen werden.

braucht oder sogar in einen nicht gedeckten Fehlbetrag „umgeschlagen“ ist. In der Konsequenz sind die Verschuldung und der Verschuldungsgrad weiter angewachsen. Lieferanten erbringen Ihre Leistungen nur noch gegen Vorkasse und Kreditversicherer reduzieren ihre Deckungszusagen. Die Verpflichtungen gegenüber öffentlichen Stellen werden nicht mehr termingerecht und in vollem Umfang erbracht.

Neben diesen „harten“ Fakten erhalten auch sog. „weiche“ Faktoren zunehmend negative Bedeutung. Allen voran steht ein erheblicher Vertrauensverlust der Kreditinstitute, der Lieferanten und Dienstleister, der Sozialkassen und aller anderen externen Beteiligten.

Zugleich ist ein starker Vertrauens- und Motivationsverlust der Mitarbeiter erkennbar. Nach außen wird dies häufig deutlich, in dem hochqualifizierte Mitarbeiter der zweiten und dritten Führungsebene das Unternehmen verlassen und die verbleibenden Mitarbeiter dies als Misstrauensbeweis deuten, was wiederum die negative Stimmung weiter verstärkt.

5.2 Notwendige weitere Schritte

Ist eine Unternehmenssanierung nicht erfolgreich verlaufen, stehen der Unternehmensleitung grundsätzlich verschiedene

Möglichkeiten zur Verfügung. Soweit noch ausreichende finanzielle Mittel und zeitliche Reserven bestehen und alle Beteiligten noch Vertrauen in die Sanierungsfähigkeit des Unternehmens haben, kann eine *Nachsanierung*, also eine zweite bzw. weitere Sanierungsrunde durchlaufen werden. Ein wesentlicher Faktor für den Erfolg eines zweiten Sanierungsversuchs ist die Motivation des Managements sowie der Mitarbeiter.

Eine weitere Möglichkeit der Sanierung besteht in einem *Verkauf über asset- oder share-deal* an entsprechende Investoren. In den häufigsten Fällen werden jedoch durch den Verkauf von Gegenständen des Anlage- und Umlaufvermögens weder die Ursachen der operativen und strategischen Probleme beseitigt noch ausreichend Geldmittel für die vollständige Deckung der aufgelaufenen Verbindlichkeiten erzielt.

Im Gegensatz zu diesen beiden ersten Varianten stellt die *geordnete Liquidation* des Unternehmens eine abschließende, das Unternehmen beendende Form dar. Beachtenswert sind dabei vor allem eine realistische zeitliche Planung und die teils erheblichen finanziellen Verluste bis zur endgültigen Schließung.

Durch die Reform des Insolvenzrechts und die damit verbundenen Vorteile für den Unternehmer werden hingegen Sanierungen in der Insolvenz immer häufiger. Diese können sowohl durch einen Insolvenzplan⁴ oder aber im Rahmen einer übertragenden Sanierung erfolgen. 24 der 33 untersuchten Unternehmen wurden innerhalb einer Insolvenz saniert.

Sollten alle diese Wege aus verschiedenen Gründen nicht mehr beschreibbar sein, bleibt dem Unternehmen nur noch die Insolvenzantragstellung ohne Sanierung, d. h. die Zerschlagung des Unternehmens.

⁴ Vgl. dazu in diesem Heft den Beitrag von Stopper, KSI 2008 S. 241.

Daten & Fakten aus der Wirtschaft

Bekämpfung von Wirtschaftskriminalität

(Fortsetzung von S. 253)

men. Im Rahmen von Arbeitskreisen werden nach Informationen von *Elmar Schwager* (Gründer von The AuditFactory, einem Unternehmen mit den Tätigkeitsschwerpunkten Internal Audit und Forensic Services; er ist Mitglied im German Chapter of the ACFE) derzeit drei Themen behandelt:

(1) Im Arbeitskreis CFE-Titel soll das Examen zum Certified Fraud Examiner gefördert und weiterentwickelt werden. Ziel ist es, zu einem Berufsbild CFE zu kommen, das mehr auf den deutschen Rechts- und Kulturkreis zugeschnitten ist als das amerikanische Examen. Diskutiert wurde eine Präsenzprüfung, die stärker auf die Belange

der deutschen Titelträger ausgerichtet sein soll.

(2) Im Arbeitskreis CPE-Management soll die berufliche Fortentwicklung der CFEs unterstützt werden. CPE steht hierbei für Continuous Professional Education, einem dauernden Lernprozess für Titelinhaber, die über sog. CPE-Punkte nachweisen müssen, dass sie einen Mindestumfang an fachlicher Fortbildung geleistet haben.

(3) Im Arbeitskreis Kooperationen sollen die bestehenden Kontakte zu verwandten Institutionen ausgebaut werden. Hierunter fallen gemeinsame Veranstaltungen mit anderen Chapters, Fundraising und Networking-Aktivitäten.

Weitere Informationen zum German Chapter können dem Internetauftritt unter *www.*

acfe.de entnommen werden. Dort sind auch die Ansprechpartner des Vereins verzeichnet, die bei Fragen kontaktiert werden können.

ZIM: Zentrales Innovationsprogramm Mittelstand

Seitens des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie (BMWi) wurde für den innovativen Mittelstand das neue „Zentrale Innovationsprogramm Mittelstand (ZIM)“ gestartet. Das neue Programm fasst die bisherigen BMWi-Programme zur Kooperations- und Netzwerkförderung zusammen und bietet den Unternehmen ein transparenteres Förderangebot mit abgestimmten einheitlichen Förderkonditionen.

Weitere Infos unter: <http://www.zim-bmwi.de>.