



| Vorstand

**IG Metall Vorstand, Ressort Betriebswirtschaft**

## **Unternehmen in der Krise:**

- Grundlagen
- Handlungsmöglichkeiten

**Auszüge einer Präsentation vom November 2008**



# Krisendefinition

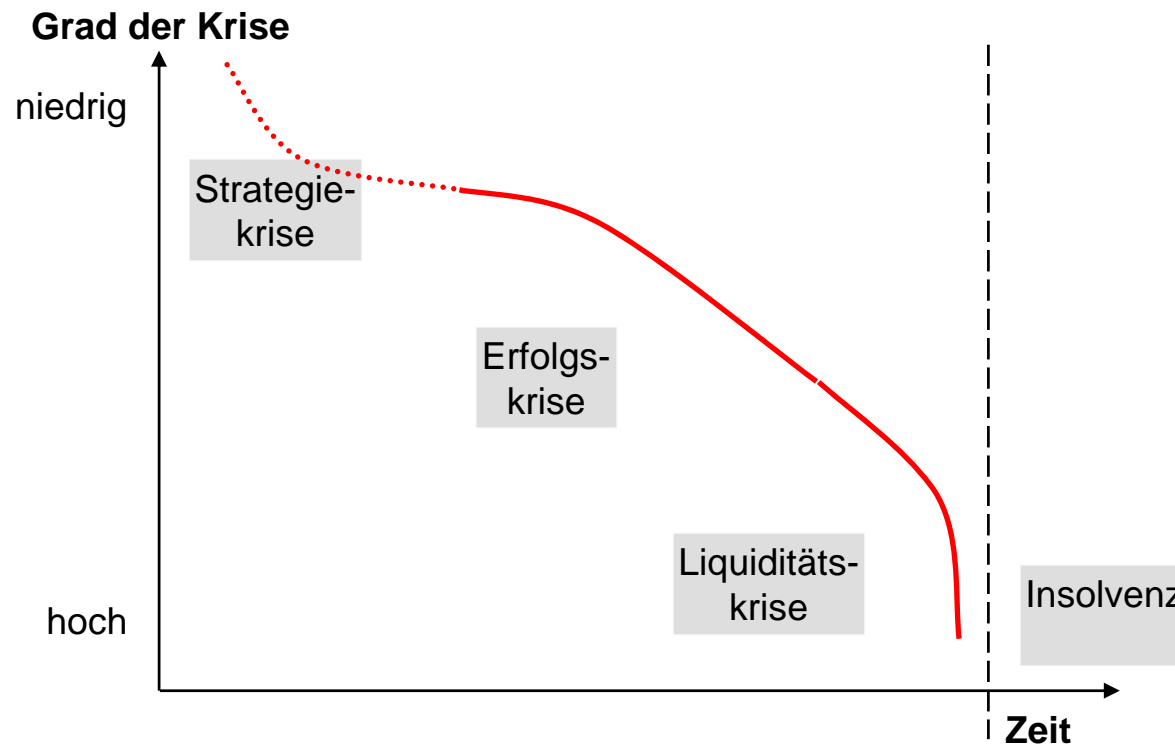
➤ Eine Unternehmenskrise ist ein **ungeplanter, ungewollter, bedingt steuerbarer und zeitlich begrenzter Prozess ambivalenten Ausgangs**, infolgedessen die für die **Existenz des Unternehmens** relevanten Ziele **nachhaltig** bedroht sind

- nachhaltige Existenzgefährdung einer Unternehmung als Ganzes
- autonome Entscheidungsfreiheit ist infrage gestellt
- Offenheit des Ausgangs – Risiko oder Chance?
- Prozesscharakter (zeitliche Begrenzung)
- Steuerungsproblematik
- Zeit- und Entscheidungsdruck
- (Überraschungseffekt)
- Komplexitätsgrad
- Einmaligkeit und Neuartigkeit der Problemstellung
- spezielle Führungsproblematik

**Merke:** Eine Unternehmenskrise ist die Folge von in der Vergangenheit nicht bewältigten Risiken!

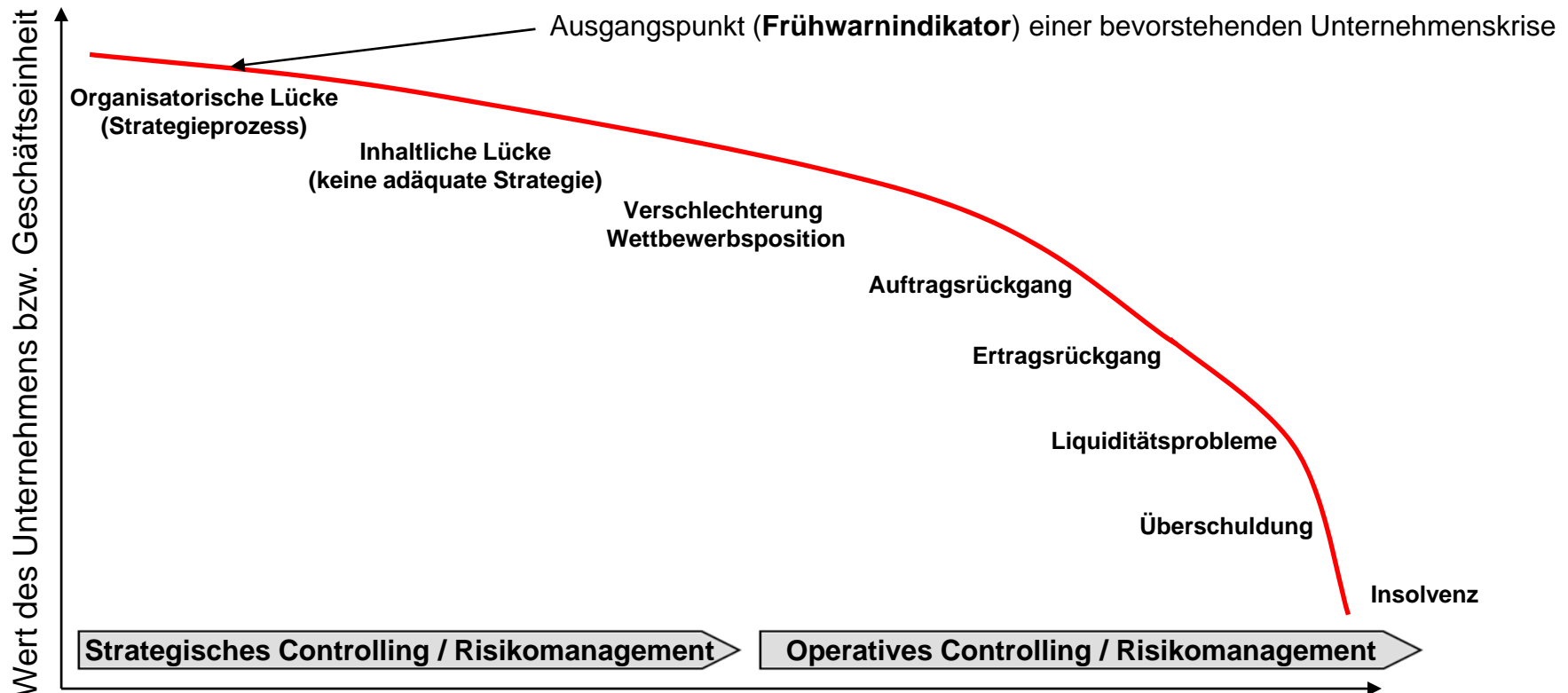
# Krisenstadien

- ➡ Die Krise eines Unternehmens ist ein **Prozess**, der entweder durch eine erfolgreiche Sanierung endet oder zur Insolvenz führt.



# Krisenverlauf und -früherkennung

- Auf Konkurrenzmärkten sind Wettbewerbsvorteile der eigentliche Kern der Unternehmensleistung
- Ohne Wettbewerbsvorteile ist ein Unternehmen nicht dauerhaft überlebensfähig





# Krise als Thema der Arbeitnehmervertreter

- ➔ **In der Regel ist eine Unternehmenskrise ein eher schleichender Prozess (= eine Unternehmenskrise fällt überwiegend ‚nicht vom Himmel‘)**
  - Ziel der Arbeitnehmervertreter muss es daher sein, entsprechende Rahmenbedingungen in der täglichen Betriebsratsarbeit zu etablieren, drohende Unternehmenskrisen frühzeitig zu erkennen, um somit diesen erfolgreich gegensteuern zu können
  - Die Arbeitnehmervertreter sind Stimme und Sprachrohr der Belegschaft. Für sie gilt es, Verantwortung zu übernehmen. Eine partnerschaftliche und konstruktive, pro-aktive Zusammenarbeit mit der Unternehmensseite ist dabei im Sinne der Belegschaft regelmäßig zielführender als eine reine Blockadehaltung
  - Maßnahmen zur Überwindung einer Unternehmenskrise können, bei fortgeschrittenen Stadium, die materiellen Interessen der Arbeitnehmer beeinträchtigen (von der Unternehmenskrise über die Beschäftigungskrise hin zur individuellen persönlichen Krise)
  - Dabei offenbart eine reine Schadenbegrenzung mittels Interessenausgleich und Sozialplan als letztem Mittel der Wahl auch immer ein Stück weit die Hilflosigkeit des Betriebsrats (der dann, wenn es wirklich zählt, nur noch wenig helfen kann)

**Merke:**            **der Verweis auf Fehler des Unternehmens in der Vergangenheit und bloße Schuldzuweisungen sichern keinerlei Arbeitsplätze!**



# Krise als Thema der Arbeitnehmervertreter

- **Der Arbeitgeber unterstellt die Krise und stellt damit bereits gleichzeitig die Weichen für deren mögliche Lösung!**
- **Die Lösungen des Arbeitgebers sehen hierbei zumeist den Abbau von Arbeitsplätzen vor**
- **Die Aufgabe der Arbeitnehmervertreter ist es daher:**
  - Unternehmenskrisen mittels geeigneter Maßnahmen der Früherkennung rechtzeitig zu erkennen
  - drohenden Unternehmenskrisen adäquat gegenzusteuern, um sie erfolgreich abzuwehren
  - dabei gleichzeitig echte, latente Unternehmenskrisen von bloßen Täuschungs- und Erpressungsversuchen des Arbeitgebers nach Beschäftigtenbeiträgen zur Sicherung der Rendite zu unterscheiden
  - und erst als allerletztes Mittel der Wahl Aktionen zur Abfederung der sozialen Folgen zu ergreifen (Sozialplan)



# Krise als Thema der Arbeitnehmervertreter

## Dilemma der Arbeitnehmervertretung: Abwärtsspirale

- verweigert sich der Betriebsrat dagegen krisennotwendigen Personalanpassungen, so setzt er sich dem Vorwurf aus, weitere Arbeitsplätze, oder sogar die Existenz des Unternehmens, zu gefährden
- Hilflosigkeit und Erpreßbarkeit sind die Folge
- Beschäftigte versuchen sich in dieser Situation oftmals selbst mit dem Arbeitgeber zu arrangieren; Tarifverträge und Betriebsvereinbarungen werden unterlaufen
- Gewerkschaften und Arbeitnehmervertretung erleiden Autoritätsverlust, der Organisationsgrad sinkt, Gefahr für kommende Betriebsratswahlen
- Gewerkschaften und Betriebsräte werden als Verhandlungspartner sowohl für den Arbeitgeber, als auch für die Beschäftigten zunehmend uninteressant
- der Arbeitgeber hat sein Ziel erreicht!

## **Folge: die Definition einer Unternehmenskrise darf nicht dem Unternehmen allein überlassen bleiben!**

- Arbeitnehmervertreter müssen die wirtschaftliche Lage des Unternehmens zu jeder Zeit überblicken können. Dazu sind sie zu qualifizieren!
- kritische Probleme müssen zu einem sehr frühen Zeitpunkt erkannt werden, d.h. dann wenn die Lösung der Probleme noch ohne Personalmaßnahmen möglich ist
- denn nur dann hat die Arbeitnehmervertretung noch alle Handlungsoptionen offen!



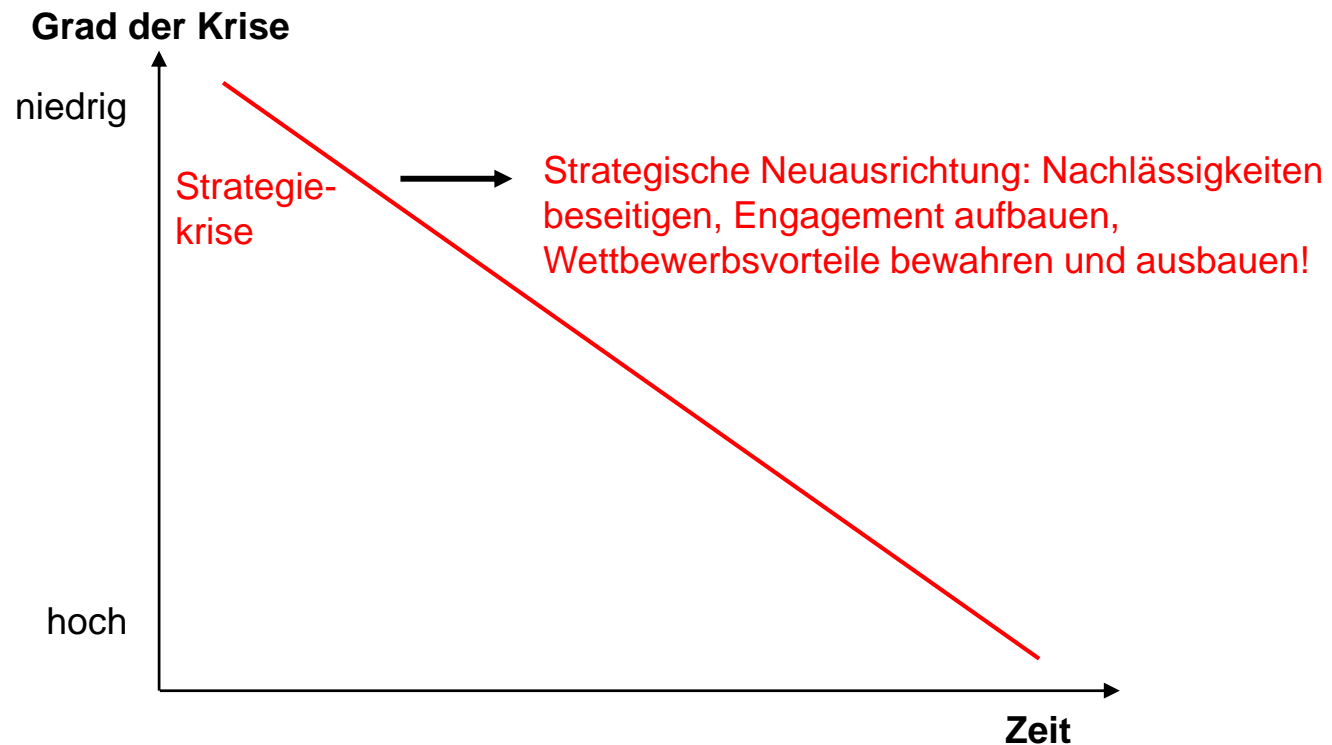
| Vorstand

**IG Metall Vorstand, Ressort Betriebswirtschaft**

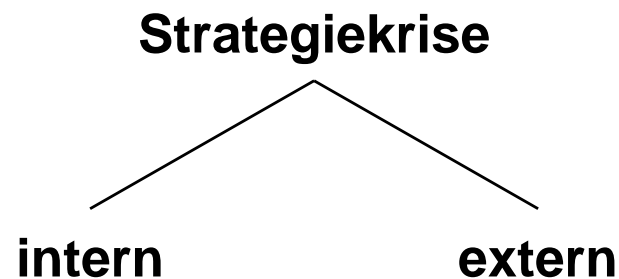
# **Krisenbewältigung - Strategiekrise**

# Krisenstadien

- ➡ Das **Erkennen** der Krise ist das Erste, die **Entscheidung** über die Maßnahmen das Zweite und die **Sanierung** (Durchführung der Maßnahmen) das Dritte.



- ➊ Die Erfolgspotenziale des Unternehmens sind gefährdet. Die internen Handlungsspielräume stimmen nicht mehr mit den Marktanforderungen überein. Der Wettbewerbsdruck erhöht sich, die Unternehmen müssen mit Markt- und Wettbewerbsstrategien darauf reagieren (Neupositionierung).





# Strategiekrise

## ➤ Charakteristika

- Das Unternehmen befindet sich, trotz der (noch) relativ guten wirtschaftlichen Ergebnisse nicht mehr im Gleichgewicht
- Die **Erfolgspotenziale** und die Chancen zur künftigen Gewinnerzielung des Unternehmens sind gefährdet (z. B. durch veraltete Technologien der nachlassende Kompetenzen)
- Die **internen Handlungsspielräume** stimmen nicht mehr mit den **Marktanforderungen** überein (fehlende Wettbewerbsvorteile).
- Der **Wettbewerbsdruck** erhöht sich, die Unternehmen müssen mit Markt- und Wettbewerbsstrategien darauf reagieren (**Neupositionierung**).
- **allgemeine strategische Korrektur- und Stabilisierungsmaßnahmen i.d.R. noch ausreichend**

## ➤ Indikatoren

- fallende Erträge

## ➤ Problem

- Aufgrund des **fehlenden Handlungsdrucks** werden erkannte Strategiekrisen nicht aktiv angegangen,
- die Krise setzt sich schleichend fort, die **Handlungsspielräume verringern sich** und es entsteht ein Zeitverlust
- Übergang in eine Erfolgskrise



# Strategiekrise

## 🔄 Externe Strategiekrise

- Änderung der Rahmenbedingungen, verursacht durch
  - **allgemein wirtschaftliche Entwicklungen** oder
  - **Wettbewerbssituation in der Branche**
- Stellen sowohl **Chancen als auch Risiken** dar
- Nicht die Kosten sondern **fehlende Wettbewerbsvorteile** lösen eine strategische Krise aus; bisherige Marktanteile gehen verloren
- Wettbewerbsvorteile sind aus **Kundensicht** wahrgenommene, **bedeutsame/relevante** und **dauerhafte Vorteile** des Unternehmens gegenüber der Konkurrenz. Sie basieren auf Erfolgspotenzialen und sichern diese.
- Bspw. Öffnung neuer Märkte, Änderung von Gesetzen usw., Eintritt neuer Wettbewerber, Substitution der Produkte.

## 🔄 Interne Strategiekrise

- **bspw. verursacht durch**
- Unzureichende Produkt- und Prozessinnovationen
- ungünstige Positionierung im Wettbewerb
- Überaltertes Management
- veraltetes Produktportfolio
- Nachfolgeprodukte sind noch nicht marktreif
- Zu hohe Ansprüche der Eigentümer und damit Zerstörung der Selbstfinanzierungskraft des Unternehmens
- Fehlinvestitionen
- Überzogene Kostensenkungsprogramme („Todschrumpfen“)



# Strategiekrise - Fragen

## 🔄 Gesamtwirtschaftliche Entwicklung

- Welche gesamtwirtschaftlichen Größen sind wichtig für das Geschäft?
- Wie konjunkturabhängig ist das Unternehmen?
- Stehen Gesetzesänderungen an?
- Zeichnen sich technologische Basisentwicklungen ab?

## 🔄 Branchensituation

- Wie unterscheidet sich das Unternehmen von der Konkurrenz?
- Wo liegen die Wettbewerbsvorteile (Preis, Qualität, Service, ...)?
- Wie ist die Auslastungssituation in der Branche?
- Besteht die Gefahr neuer Wettbewerber?
- Zeichnen sich Substitutionsprodukte ab?

- Wie verhalten sich die Wettbewerber?
- Wie entwickeln sich die Märkte der wichtigsten Kunden?

## 🔄 Situation des Unternehmens

- Wann gab es die letzte wesentliche Produktinnovation?
- Ist die Fertigungstechnologie auf dem neuesten Stand?
- Liegen Probleme in der (internen) Organisation vor?
- Wie ist das Management qualifiziert?
- Wie ist das (interne und externe) Finanzierungspotenzial des Unternehmens?
- Wie verhalten sich die Eigentümer?
- ...

# Externe und interne Indikatoren

## ➤ Allgemeine konjunktur- und branchenbezogene Daten

## ➤ Politische Aspekte

- Gesetzgebung
- Fiskal-, Geld- und Tarifpolitik

## ➤ Soziale Komponente

## ➤ Technologische Indikatoren

- Patentanmeldungen
- Messen
- Ausstellungen
- Staatliche Forschungsförderung

## ➤ Marktindikatoren

- Konkurrenzintensität
- Markteintritt
- Marktaustritt
- Substitutionsgefahr

## ➤ Absatzwirtschaftlich

- Auftragseingänge
- Preis- und Absatzentwicklung
- Reklamationsrate
- Lagerbestandsveränderungen

## ➤ Produktionswirtschaftlich

- Materialeinsatz
- Ausschussquoten
- Kapazitätsauslastung
- Produktivitätsentwicklung

## ➤ Personalwirtschaftlich

- Personalintensität
- Fluktuationsrate
- Absentismusrate
- Verbesserungsvorschläge

## ➤ Finanzwirtschaftlich

- Liquidität
- Verschuldungsgrad
- Rentabilität
- ROI



# Strategiekrise

## ➔ Führungs- / Stakeholderkrise

- oftmals einhergehend mit einer Strategiekrise
- Management zeichnet sich aus durch:
  - mangelndes Problembewußtsein
  - Ignoranz, Sturheit
  - mangelnde Kompetenz und Führungsschwäche
  - Gewissenhaftigkeit wird mehr und mehr zur Nachlässigkeit
- mögliche Gründe:
  - Krankheit des Gesellschafter-Geschäftführers, Midlife-Crisis
  - Streit unter den Gesellschaftern / innerhalb der Geschäftsführung, der auf die Belegschaft niederschlägt
- mögliche Korrekturen werden nicht, oder nur halbherzig vorgenommen
- Verlust von Visionen, Mission und Unternehmenskultur (z. B. Verlust der Sieger-Mentalität)
- schwindende Leistungsbereitschaft und Loyalität, gute Fach- und Führungskräfte beginnen, das Unternehmen zu verlassen, Frust und Demotivation breiten sich aus
- Umfeld begünstigt dolose Handlungen
- Controllingaktivitäten werden bewusst verhindert oder vernachlässigt
- Risiko für Fehlinvestitionen steigt, Fehlentscheidungen werden kurzfristig in Kauf genommen
- aufkommende Schwächen werden durch erhöhte Marketingaufwendungen kompensiert

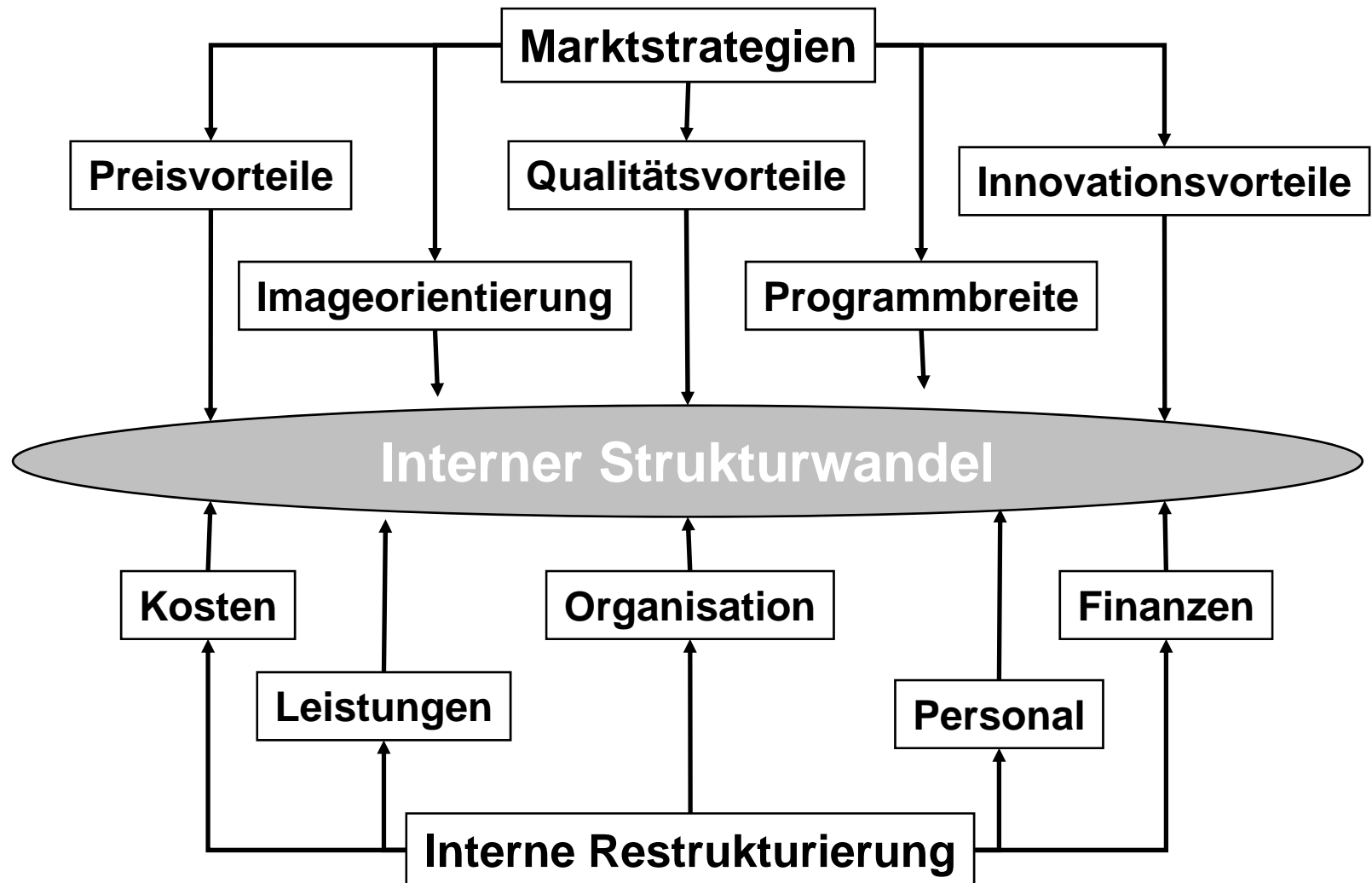


# Strategiekrise: Abhilfe

## ➔ Möglichkeiten der Arbeitnehmervertretung

- frühzeitiges Wahrnehmen von Veränderungen bei der Belegschaft
- ‚schwachen Signalen‘ nachgehen
- Fluktuation beobachten
- Einbindung und Befragung Vertrieb
- Einbindung von Stabstellen (Innenrevision, Risikomanagement)
  
- Wirtschaftsausschuss
  - auf überproportional steigende Aufwendungen achten
  - Unregelmäßigkeiten im Berichtswesen nachgehen
  - unklare Zusammenhänge hinterfragen
  - Investitionsplanung hinterfragen, Investitionen kontrollieren
  
- regelmäßig zum Thema machen auf allen Mitbestimmungsebenen (GBR / KBR / EBR / AR)

# Strategische Neuausrichtung





# Marktstrategien

## ➤ Umsetzung der Wettbewerbsvorteile in der Marktstrategie

### ➤ Preisvorteile

- Kosten im Mittelpunkt der internen Restrukturierung (Größenvorteile, Produktivitätsniveau, Faktorkosten)

### ➤ Qualitätsvorteile

- technische Produkthanforderungen und Erfüllung der Bedürfnisse des Kunden

### ➤ Innovationsvorteile

- Pionier im Markt oder hoher Anteil neuer Produkte im Programm

## ➤ Imageorientierung

- Einzigartigkeit der Leistung (psychologische Differenzierung gegenüber anderen Produkten)

## ➤ Vorteile durch ein breites Produktprogramm

- alles aus einer Hand vs. hohe Komplexitätskosten

## ➤ Gefahr

- unklare Strategie bzw.
- Sitzen zwischen den Stühlen (gleichzeitig Preis- und Qualitätsführer sein)



# Interne Restrukturierung

## ➔ Produktprogramm / Leistungsbreite von Strategie abhängig

- Fokussierung auf wichtige Kunden

## ➔ Leistungstiefe

- Make-or Buy-Entscheidung von strategischer Ausrichtung und den erforderlichen Kernkompetenzen abhängig

## ➔ Kostenstrukturen

- strategiegerechte Gestaltung der Kostenstrukturen und damit Profitabilität sichern
  - Materialkosten
  - Personalkosten
  - Overheadkosten

## ➔ Organisation und Personal

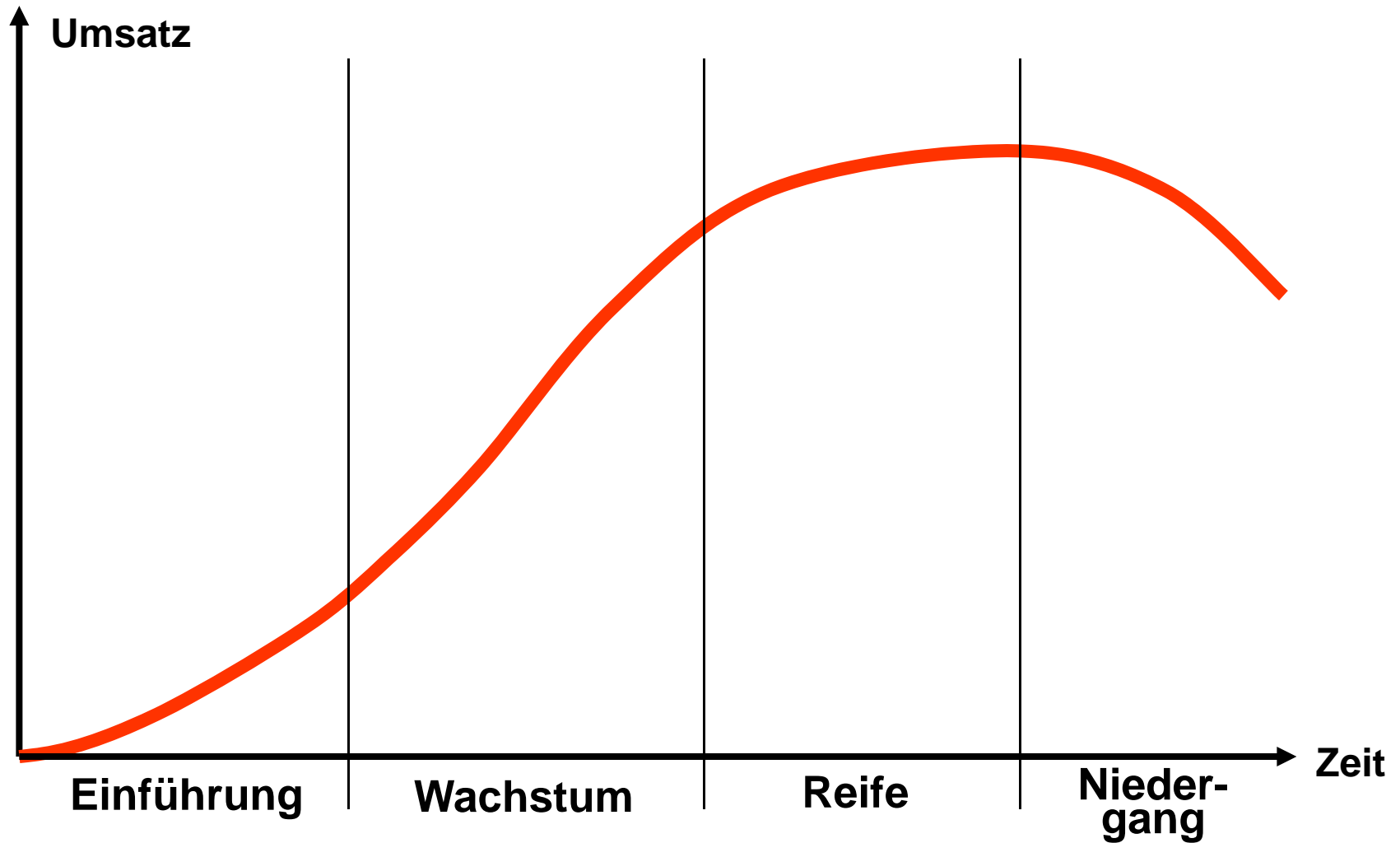
- Umsetzung neuer Strategien durch komplexe Organisationen und gering qualifiziertes Personal beschränkt; „Structure follows strategy“

## ➔ Finanzierungsspielräume

- Liquiditätsreserven, Innenfinanzierungsmittel, Fremdfinanzierung, Eigenkapitalzuführung

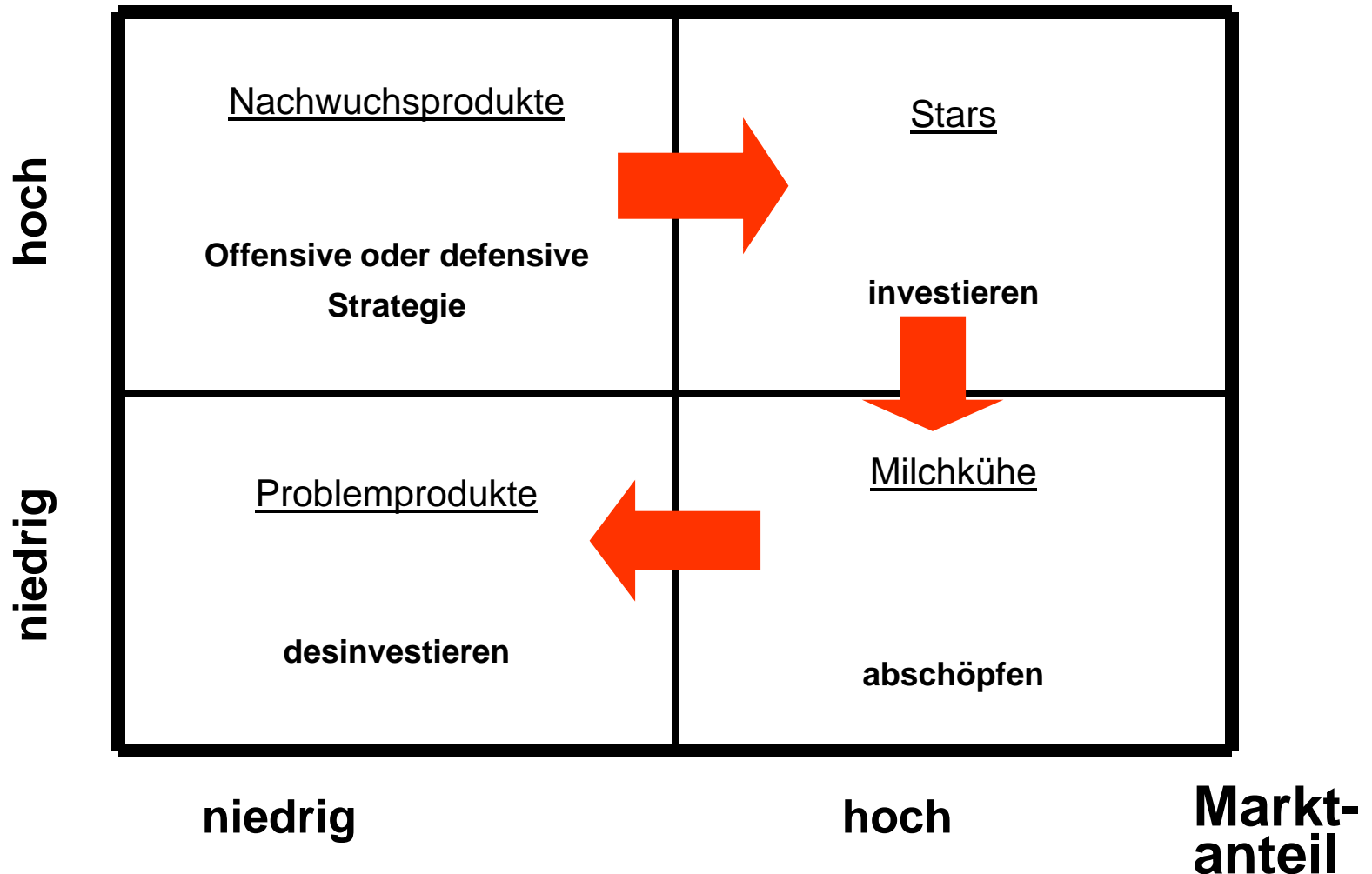


# Strategiekrise - Produktlebenszyklus



# Strategiekrise – Strategische Planung

## Wachstum





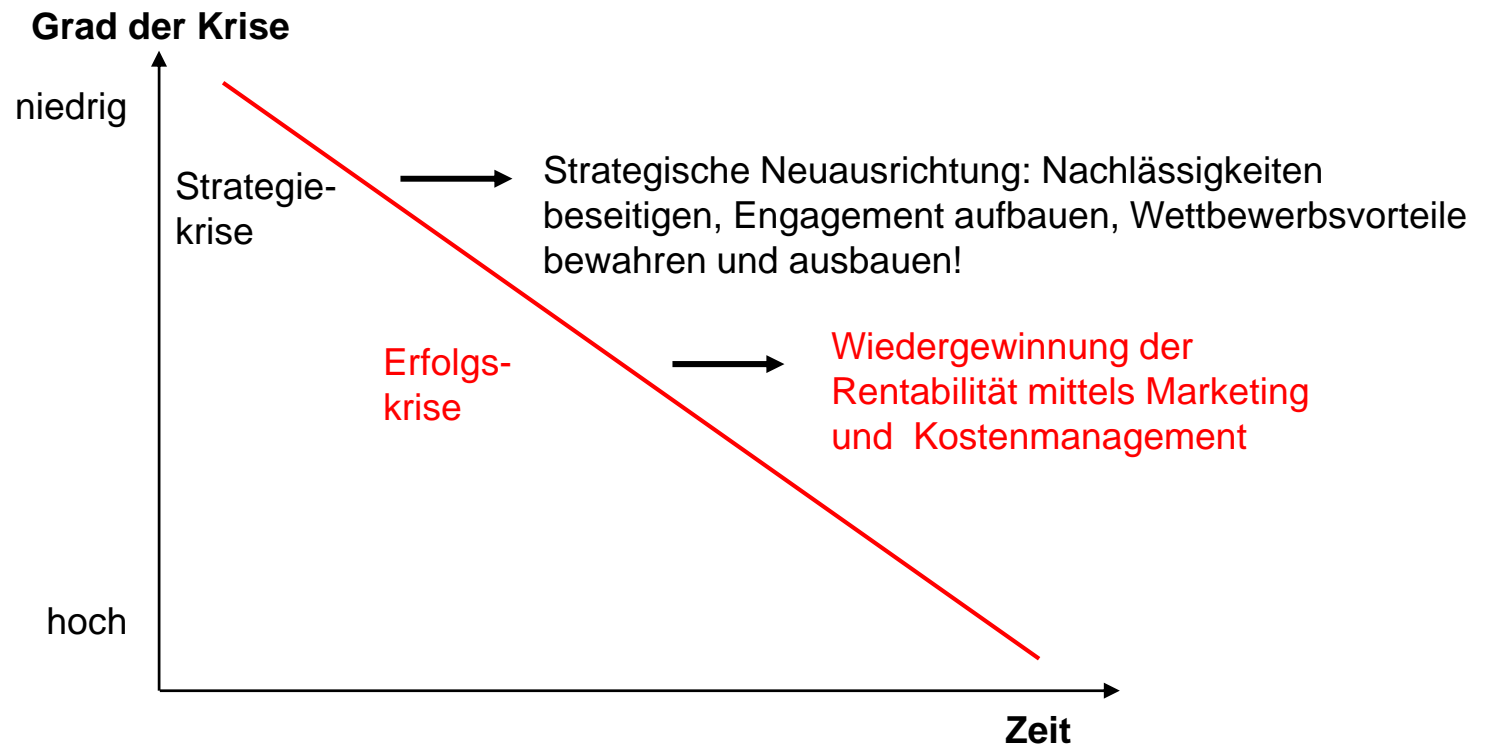
| Vorstand

**IG Metall Vorstand, Ressort Betriebswirtschaft**

# **Krisenbewältigung - Erfolgskrise**

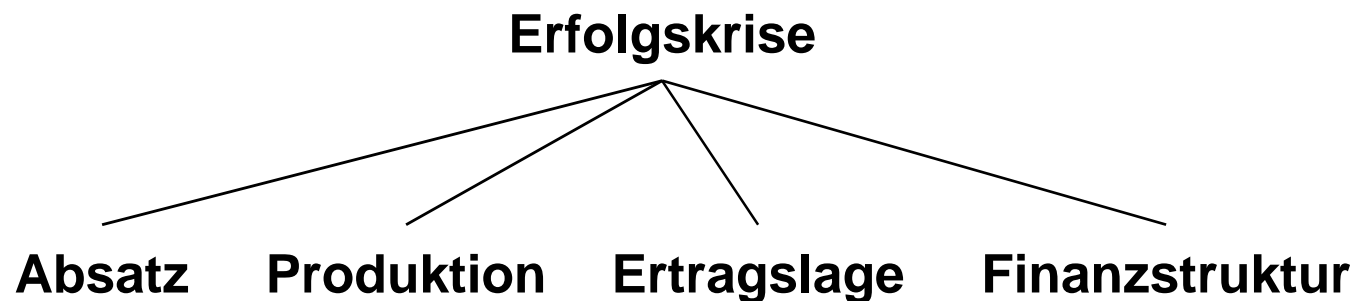
# Krisenstadien

- ➡ Das **Erkennen** der Krise ist das Erste, die **Entscheidung** über die Maßnahmen das Zweite und die **Sanierung** (Durchführung der Maßnahmen) das Dritte.



# Erfolgskrise

- In der Erfolgskrise stellen sich durch die (zyklische) Unterauslastung der Kapazitäten Verluste ein. Um diese zu beseitigen müssen deren Ursachen analysiert werden. Eine Erfolgskrise hat immer nur drei Gründe: fehlender Absatz, sinkende Preise oder zu hohe Kosten.



# Erfolgskrise

➡ In der Erfolgskrise stellt sich durch einen Rückgang der Nachfrage eine (zyklische) Unterauslastung der Kapazitäten und damit **Verluste** ein. Um diese zu beseitigen, müssen deren Ursachen analysiert werden.

- weiche Indikatoren: Lieferung nur per Vorkasse, Kündigungen Leitender Angestellter, Galgenhumor der Belegschaft...
- fehlender / sinkender Absatz und Umsatz
- sinkende Preise
- zu hohe Kosten, Kosten steigen überproportional zu den Umsätzen
- höhere Lagerhaltungskosten
- schlechtere Einkaufskonditionen
- bis hin zum Eigenkapitalverbrauch

$$\begin{array}{rcccl} & \text{Umsatz} & - & \text{Kosten} & = & \text{Gewinn /} \\ & \begin{array}{|c|} \hline \text{Preise} \\ \hline \end{array} & & \begin{array}{|c|} \hline \text{Menge} \\ \hline \end{array} & & \text{Verlust} \\ & \begin{array}{|c|} \hline \text{Absatz} \\ \hline \end{array} & & \begin{array}{|c|} \hline \text{Produktion} \\ \hline \end{array} & & \end{array}$$

➡ Es müssen neue Ertrags- und Kostenspielräume gewonnen werden

- Analyse des Jahresabschlusses (Bilanz, Gewinn- und Verlustrechnung, Kapitalflussrechnung, Anhang, Lagebericht)
- Aufgrund Vergangenheitsorientierung und undifferenzierter Wiedergabe einzelner Sparten/Produkte zusätzliche Informationen erforderlich



# Erfolgskrise - Fragen

## ↻ Absatzlage

- Auftragseingang, Auftragsbestand und Umsätze in den letzten Monaten (nach Produktgruppen)?
- Wie ist die Nachfrage bezogen auf die einzelnen Produktlinien?
- Wie entwickeln sich die Preise?

## ↻ Produktion

- Wie ist die Kapazitätsauslastung?
- Wie entwickeln sich die Vorratsbestände?
- Wie hat sich die Beschäftigung entwickelt?

## ↻ Ertragslage

- Materialkosten, Personalkosten, Abschreibungen, Zinsen, sonstige Aufwendungen und Erträge, Deckungsbeiträge?
- Außerordentliche Vorgänge?

## ↻ Finanzstruktur

- Veränderung des Anlagevermögens?
- Art und Höhe der Investitionen?
- Ergebnisse von Tochtergesellschaften fallend oder steigend?
- Zahlungsmoral der Kunden / Forderungsabwicklung?
- Ausnutzung der Kreditlinie?
- Veränderungen im Gesellschafterkreis?
- Wie hat sich das Eigenkapital entwickelt?
- Bestehen sonstige finanzielle Verpflichtungen (z.B. Bürgschaften)?
- Sind alle wirtschaftlichen Risiken / ungewisse Verbindlichkeiten abgedeckt?
- Wurde die Bilanzierung geändert?
- Was sagt der Bericht des Wirtschaftsprüfers?

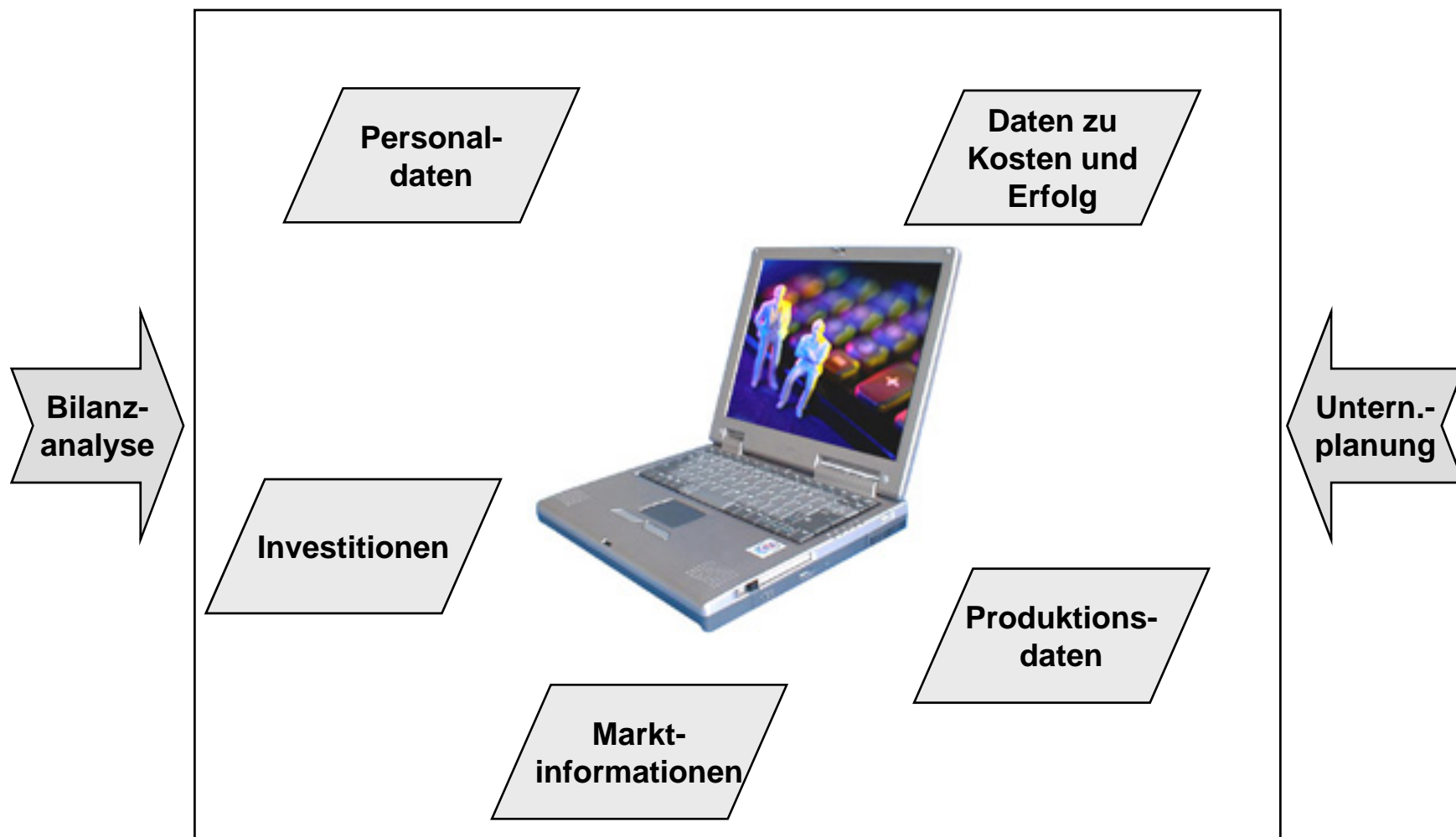


# Erfolgskrise

## ➡ Bestandteile eines betriebswirtschaftlichen Berichtswesens (im Wirtschaftsausschuss)

- Berichte, die auch die Geschäftsführung analysiert
- Betriebswirtschaftliche Auswertung (vom Steuerberater)
- Beurteilung der Absatzlage (Auftragseingänge, -bestand)
- Beurteilung der Produktion (Produktionsmenge, -wert, Fertigungsstunden, Kapazitätsauslastung, Produktivität)
- Kurzfristige Erfolgsrechnung
- Deckungsbeitragsrechnung
- Break-even-Analyse
- Beschäftigungsentwicklung
- Arbeitszeiten (geleistete Stunden, Überstunden, Kurzarbeit, Ausfallzeiten)

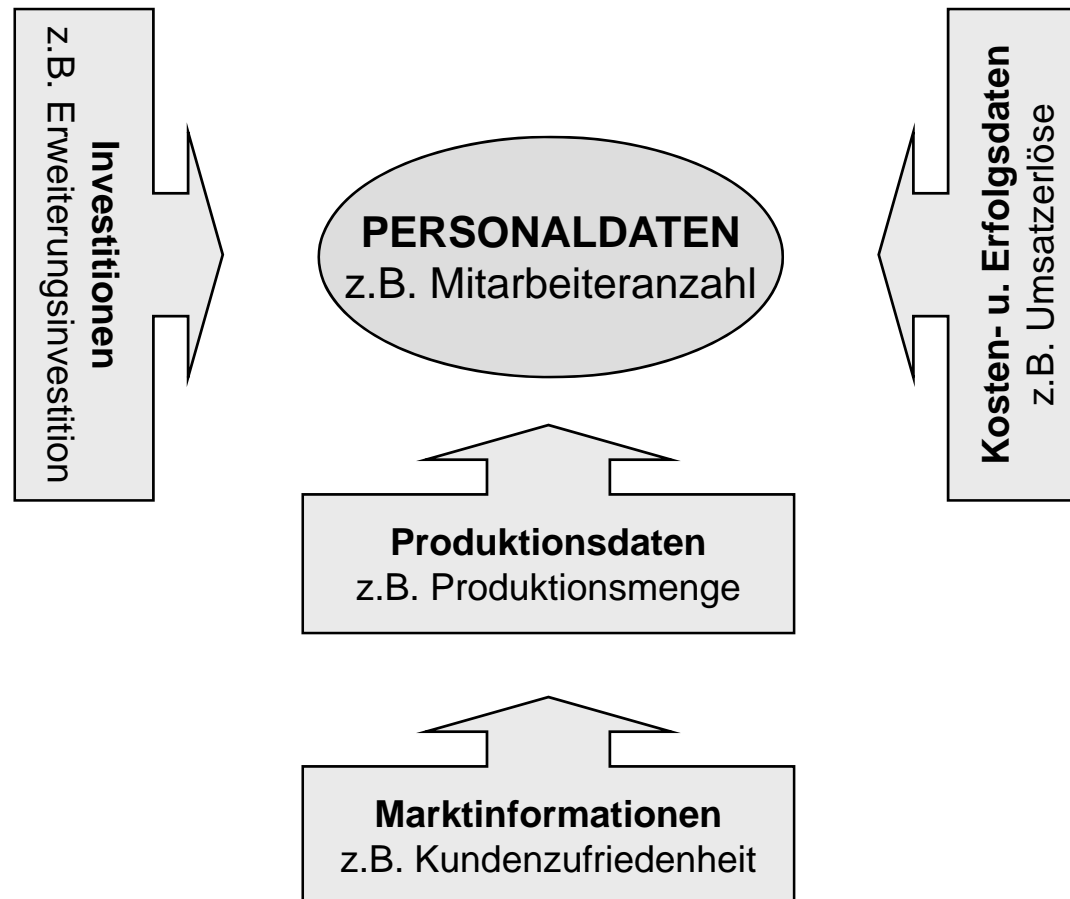
# Erfolgskrise – Berichtswesen / Informationssystem



# Erfolgskrise – Berichtswesen / Informationssystem



| Vorstand





# Erfolgskrise – Ausgewählte Kennzahl und ihre Bedeutung

Kennzahl	Bedeutung	Darstellung
Umsatz in EURO	Allgemeine Unternehmensentwicklung- Umsatzsteigerung kann heißen: Preissteigerung oder Mehrproduktion	Unterteilung nach Produktgruppen, Werken
Umsatz in Menge	Umfang der Produktion ohne Berücksichtigung der Preissteigerung (Inflation)	Unterteilung nach Produktgruppen, Werken
Lagerbestand an Fertigprodukten	Absatzlage – steigende Lagerbestände können drohende Produktionseinschränkun- gen anzeigen	Unterteilung nach Produktgruppen
Auftragsbestand	Sicherheit zukünftiger Beschäftigung	Umrechnung auf Arbeitswochen
Produktion/ Umsatz pro Arbeitnehmer	Stand der Rationalisierung und Automati- sierung – Hinweis auf Arbeitsbelastung	Unterteilung nach Abteilungen, Werken

# Erfolgskrise – Ausgewählte Kennzahl und und ihre Bedeutung



| Vorstand

Kennzahl	Bedeutung	Darstellung
Kapazitätsauslastung	Unterschied zwischen tatsächlicher und möglicher Auslastung der Maschinen – schlechte Auslastung = Kurzarbeit oder andere Produktionseinschränkungen	Unterteilung nach Abteilungen, Werken
Personalbestand	Wenn vorhanden, zusätzlich erfassen: befristet beschäftigte AN, Leiharbeitnehmer, Fremdfirmen	Unterteilung nach Abteilungen, Werken
Krankenstand	Hoher Krankenstand = Anzeichen für Überforderung, ungesunde Arbeitsbedingungen, schlechtes Betriebsklima (Ursachen erforschen!)	Unterteilung nach Abteilungen, Werken
Überstunden	Viele Überstunden = Schaffung zusätzlicher Arbeitsplätze möglich – Anzeichen für Überbelastung / Gesundheitsgefahren	Unterteilung nach Abteilungen, Werken

# Erfolgskrise – Ausgewählte Kennzahl und und ihre Bedeutung



| Vorstand

Kennzahl	Bedeutung	Darstellung
Zugänge Sachanlagen	Umfang der Investitionstätigkeit – einerseits Bestandssicherung, andererseits Rationalisierung	Unterteilung nach Werken und Anlagearten
Bilanzgewinn Bilanzverlust	Mit großer Vorsicht zu genießen – sagt wenig über die tatsächliche finanzielle Lage aus	
Betriebsergebnis	Anders als Bilanzgewinn und –verlust = Aufschluss über die Rentabilität der Produktion und der Verwaltung – bei schlechten Ergebnissen = Gefahr für die Arbeitsplätze (Kostenabbau)	Unterteilung nach Werken
Cash Flow	Innenfinanzierungspotential des Unternehmens	Unterteilung nach Werken
Ausgaben für Forschung und Entwicklung	Hohe Ausgaben kann ein Indikator für die Sicherheit des Standortes sein	Unterteilung nach Werken



# Erfolgskrise – Kurzfristige Erfolgsrechnung

in 1000 €	Produkte			Gesamt
	A	B	C	
(1) Umsatz	30.000	40.000	50.000	120.000
<b>Materialeinzelkosten</b>	<b>4.000</b>	<b>10.000</b>	<b>15.000</b>	<b>29.000</b>
<b>+ Materialgemeinkosten (10% der Materialeinzelkosten)</b>	<b>400</b>	<b>1.000</b>	<b>1.500</b>	<b>2.900</b>
<b>+ Fertigungslöhne</b>	<b>3.000</b>	<b>8.000</b>	<b>7.000</b>	<b>18.000</b>
<b>+ Fertigungsgemeinkosten (150% der Fertigungslöhne)</b>	<b>4.500</b>	<b>12.000</b>	<b>10.500</b>	<b>27.000</b>
<b>+ Abschreibungen</b>	<b>1.500</b>	<b>5.000</b>	<b>2.000</b>	<b>8.500</b>
<b>+ Energie</b>	<b>300</b>	<b>800</b>	<b>200</b>	<b>1.300</b>
<b>+ Sonstige Herstellkosten</b>	<b>1.200</b>	<b>3.200</b>	<b>2.800</b>	<b>7.200</b>
= (2) Herstellkosten	14.900	40.000	39.000	93.900
<b>(3) Verwaltungsgemeinkosten (5 % der Herstellkosten)</b>	<b>745</b>	<b>2.000</b>	<b>1.950</b>	<b>4.695</b>
<b>(4) Vertriebsgemeinkosten (10% der Herstellkosten)</b>	<b>1.490</b>	<b>4.000</b>	<b>3.900</b>	<b>9.390</b>
Betriebsergebnis (1)-(2)-(3)-(4)	12.865	-6.000	5.150	12.015

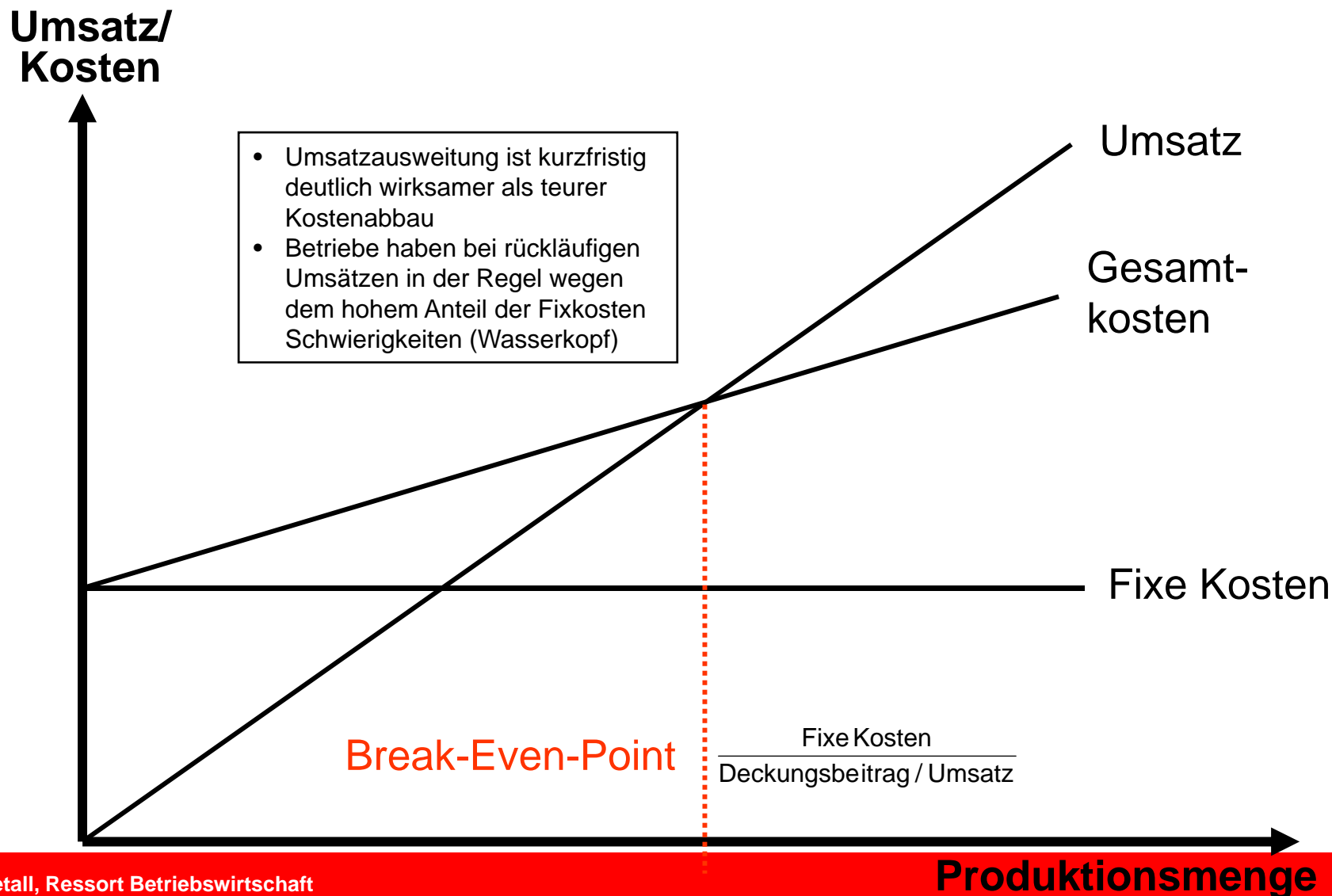


# Erfolgskrise – Deckungsbeitragsrechnung

in 1000 €	Produkte			Gesamt
	A	B	C	
(1) Umsatz	30.000	40.000	50.000	120.000
<b>Materialeinzelkosten</b>	<b>4.000</b>	<b>10.000</b>	<b>15.000</b>	<b>29.000</b>
<b>+ Fertigungslöhne</b>	<b>3.000</b>	<b>8.000</b>	<b>7.000</b>	<b>18.000</b>
<b>+ Energie</b>	<b>300</b>	<b>800</b>	<b>200</b>	<b>1.300</b>
<b>+ variable Vertriebskosten</b>	<b>500</b>	<b>1.000</b>	<b>900</b>	<b>2.400</b>
= (2) variable Kosten	7.800	19.800	23.100	50.700
(3) Deckungsbeitrag(1)-(2)	22.200	20.200	26.900	69.300
<b>Materialgemeinkosten</b>				<b>2.900</b>
<b>+ Fertigungsgemeinkosten</b>				<b>27.000</b>
<b>+ Abschreibungen</b>				<b>8.500</b>
<b>+ Sonstige Herstellkosten</b>				<b>7.200</b>
<b>+ Verwaltungsgemeinkosten</b>				<b>4.695</b>
<b>+ fixe Vertriebsgemeinkosten</b>				<b>6.990</b>
= (4) Fixe Kosten				57.285
Betriebsergebnis (3)-(4)				12.015



# Erfolgskrise – Break - Even-Analyse





# Erfolgskrise – Wiedergewinnung der Rentabilität

## ➡ **Zunächst ist es wichtig zu unterscheiden zwischen**

- der Ertragsschwäche aufgrund struktureller Schwierigkeiten (Strukturkrise) und
- konjunktureller Nachfragerückgänge (Konjunkturkrise).

## ➡ **Ansatzpunkte**

- Absatz
- Kosten
- Arbeitsvolumen



# Erfolgskrise – Wiedergewinnung der Rentabilität

## ➤ Stabilisierung des Absatzes (Marketingmaßnahmen)

- trade-off zwischen kurzfristigen Maßnahmen und langfristigen Wirkungen, z.B. bei Preissenkungen!

## ➤ Kurzfristige Maßnahmen

- Preispolitik  
(abhängig von Nachfrage- und Konkurrenzverhalten)
- Offensive Marketingaktivitäten / verstärkte Werbeanstrengungen
- Neue Vertriebskanäle
- Aktiverer Marktbearbeitung / verstärkte Exportanstrengungen
- Expansion in neue Märkte und
- Einführung von Billigvarianten  
(unter anderer Marke)

## ➤ Langfristige Maßnahmen

- langfristige Maßnahmen mit dem Ziel einer Unempfindlichkeit gegenüber Rezessionen
- Konjunkturadäquate Produktpolitik  
(Diversifikation)
- Neuproduktstrategien
- Höhere Serviceorientierung (Kundenbindung, fixe Erlöse und geringere Preisempfindlichkeit)
- Aufbau fixer Erlöse (Langfristige Lieferverträge, Preisgestaltung)



# Erfolgskrise – Wiedergewinnung der Rentabilität

## ➔ Kostenmanagement

- **Kurzfristige Kostensenkungsmaßnahmen** zielen auf die Erreichung schneller Erfolge ab, verpuffen in ihrer Wirkung meistens schnell und können negative Wirkungen haben, wenn sie innerorganisatorische Innovationspotenziale gefährden.
  - Personalabbau nach pauschalen Vorgaben,
  - Einkommenskürzungen
  - Sparprogramme
- **Langfristige Kostenmaßnahmen** versuchen durch gezielte Einflussnahme auf die verursachenden Faktoren Gestaltungsspielräume zu gewinnen
- **Kosten sind Leistungen!**
  - Auf welche Leistungen kann verzichtet werden?
  - Langfristige Wirkungen, Verbundeffekte, Aufschwungpotenziale
- Daher sind von der Strategie abgeleitete Kostenmanagemententscheidungen zu treffen



# Erfolgskrise – Wiedergewinnung der Rentabilität

## ➤ **Kostenmanagement - Schlanke Produktion und fette Verwaltungen**

- Abbau von Leistungen in direkten Produktionsbereichen aufgrund des geringeren Umsatzes einfach
- In den Gemeinkostenbereichen aufgrund fehlender direkter Zusammenhänge allerdings nicht
- Gemeinkosten sind i.d.R. fixe Kosten und verursachen somit einen (relativ) hohen Break-even-point. Daraus resultiert eine hohe Anfälligkeit bei nachlassender Nachfrage
- Instrumente zur Reduktion der Gemeinkosten (Beseitigung operativer Schwächen)
  - Gemeinkostenwertanalyse,
  - Zero Base Budgeting und
  - Reengineering
  - Allerdings: Vernachlässigung relevanter Kostentreiber und alternativer Einsatzmöglichkeiten

➤ **„Kein General, der den Weltmarkt erobern will, entlässt seine Soldaten, sondern er setzt sie optimal ein, bildet sie an den besten Waffen aus und sorgt mit guten Gehältern für die Motivation der Truppe.“**



# Erfolgskrise – Wiedergewinnung der Rentabilität

## ➡ Kostenmanagement – Gesundheitschumpfen

- Anpassung der internen Kapazitäten an das Marktvolumen
- Die meisten Krisenbewältigungsstrategien sind Gesundheitschumpfenstrategien
  - Kurzfristig realisierbare Erfolge
  - Überschaubarer Mitteleinsatz (Sozialpläne)
  - Erwartungshaltung Dritter (Banken, Eigentümer)
- **Gefahr bei anhaltend sinkendem Marktvolumen**
  - Schumpfungskreislauf. Ressourcen werden für ständige Anpassung nach unten verwendet, ohne für die Stabilisierung und Gewinnung neuer Wettbewerbsvorteile zu sorgen (kritische Schumpfungsschwellen)
  - Relative Wettbewerbsposition ändert sich nicht, wenn alle Konkurrenten mitmachen
  - Ruinöser Preiswettbewerb
- **Entscheidend ist, über eine (neue) strategische Marktausrichtung die Strategiekrise als Ursache der Erfolgskrise zu beseitigen und sich so neue Wettbewerbsvorteile zu erarbeiten (Gesundschumpfen und Muskeln aufbauen).**

# Erfolgskrise – Wiedergewinnung der Rentabilität



| Vorstand

## 🔄 Kostenmanagement – Kostentreiber

- Breite und umfassende Produktpalette, Klein- und Kleinstaufträge, kundenindividuelle Konstruktionen, hohe Zahl nicht kompatibler Komponenten, komplexe Ablaufstrukturen mit geringen Produktivitäten
- Quersubventionierung von Aufträgen über eine „falsche“ Kalkulation von unterschiedlichen Auftragsgrößen
- Kostentreiber
  - **Größeneffekte** (Fixkostendegression und Lerneffekte)
  - **Produktivität** (Fertigungsgerechte Konstruktion, effiziente Produktionsabläufe, große Serien, leistungsfähige Produktionsausstattung, schlanke Verwaltung, motivierte Belegschaft )
  - **Faktorkosten** (Einkauf, Entgelt und Lohnnebenkosten, Zinsen und Steuern)
- Liegen die Ursachen für eine Kosteneffizienz in der fehlenden Nutzbarkeit von Größeneffekten oder/und einer geringen Produktivität, so lassen sich mit einer Absenkung der Faktorkosten die Symptome aber nicht die Ursachen beseitigen.
- Geringe Produktivität ist häufig Folge zu hoher **Komplexität(skosten)**
  - Produktkomplexität (Komponenten, Materialien, Teile, Standardisierung)
  - Marktkomplexität (Kunden, Sortimente, Aufträge)
  - Organisationskomplexität (Aktivitäten, Koordinationsaufwand, EDV)
  - Produktionskomplexität (Standorte, Fertigungsschritte, Technologien, Fertigungstiefe)
- Komplexitätskosten lassen sich nur durch eine moderne Prozesskostenrechnung abbilden



# Erfolgskrise – Wiedergewinnung der Rentabilität

## ➡ Größeneffekte / Fixkostendegression

Produktionsmenge		100 Stück
Variable Kosten/Stück	10 €	
Fixe Kosten		800 €
<hr/>		
<b>Stückkosten</b>	<b>10 + 800/100 = 18 €</b>	

Produktionsmenge		200 Stück
Variable Kosten/Stück	10 €	
Fixe Kosten		800 €
<hr/>		
<b>Stückkosten</b>	<b>10 + 800/200 = 14 €</b>	



# Erfolgskrise – Wiedergewinnung der Rentabilität

## ➔ Kostenmanagement – Vorratsbestände

- Argument der hohen Lieferfähigkeit (als Wettbewerbsvorteil)
- **Vertrieb:** alles, immer und sofort liefern zu können, da der Markt es verlangt
- **Produktion:** große Serien um Rüstkosten zu reduzieren
- **Einkauf:** großer Mengen zur Erzielung von Mengenrabatten
- **Finanzen:** Finanzierungs- sowie Lagerkosten steigen (Kapitalbindung, Logistik, Verwaltung)
- **Abwärtsspirale in die Liquiditätskrise:** Verluste müssen durch weitere Kredite finanziert werden

## ➔ Fall 1: Volle Produktion

- Lagebestand 2002: 100 Mio. €
- Lagebestand 2003: 110 Mio. €
- Erhöhung des Bestandes: 10 Mio. €
- Finanzierungskosten (7 %): 0,7 Mio. €

## ➔ Fall 2: 2 Wochen Betriebsausflug Mallorca

- Lagebestand 2002: 100 Mio. €
- Lagebestand 2003: 15 Mio. €
- Erhöhung des Bestandes: 5 Mio. €
- Finanzierungskosten (7 %): 0,35 Mio. €
- Ersparte Finanzierungskosten 0,35 Mio. €
- Kosten 2 Wochen Mallorca: 0,20 Mio. €
- Ersparnis 0,15 Mio. €

# Erfolgskrise – Wiedergewinnung der Rentabilität



| Vorstand

## ➔ Kostenmanagement – (Blindes) Outsourcing

- Zukauf statt Selbsterstellung von Vormaterialteilen und Dienstleistungen
- Entscheidende **Fragestellungen**:
  - Welche Kompetenzen benötigt man, um das Geschäft zu betreiben?
  - Ist es wirklich günstiger etwas fremd zu vergeben?
- Vergleich der **relevanten Kosten der Eigenfertigung** (Opportunitätskosten) mit den **Vollkosten des Fremdbezugs**
  - Kurzfristige Perspektive: direkten Materialkosten und Fertigungslöhne
  - Auslastungsperspektive: Entscheidung für Fremdbezug nur bei totaler Überauslastung der eigenen Kapazitäten, während bei Unterauslastung die Eigenfertigung aufgrund von Kostenremanenzen günstiger sein kann als der „billigere“ Fremdbezug
  - Langfristige Perspektive: Hinzurechnung der eingesparten Fixkosten
- Unberücksichtigt bleiben
  - Auswirkungen auf interne Lieferungs- und Leistungsbeziehungen
  - Unterschätzung der Fremdbezugskosten: Lieferantenmanagement, interne Handlingkosten (Qualitätssicherung, Logistik, Transport, Lagerhaltung, Entsorgung, Lieferantenauswahl, Einkaufsgemeinkosten)
- Reine Kostenrechnung greift zu kurz: Fertigungstiefe entscheidet über Struktur des Unternehmens und Umfang der Kernkompetenzen, daher: **strategische Entscheidung!**

# Erfolgskrise – Wiedergewinnung der Rentabilität



| Vorstand

Eigenfertigung	Kriterium	Fremdbezug
<b>relevante Kosten</b>	Kosten	<b>Fremdbezugskosten</b>
<b>Hoch</b>	Produktions-Know-how	<b>niedrig</b>
<b>Hoch</b>	Qualitätsanforderungen	<b>Niedrig</b>
<b>Wichtig</b>	Strategische Komponente	<b>Weniger wichtig</b>
<b>Häufig</b>	Änderungshäufigkeit	<b>Selten</b>
<b>Hoch</b>	Terminanforderungen	<b>Niedrig</b>
<b>Hoch</b>	Preisanforderungen	<b>Niedrig</b>



# Erfolgskrise – Wiedergewinnung der Rentabilität

## ➔ **Kostenmanagement – Nice to have Kosten**

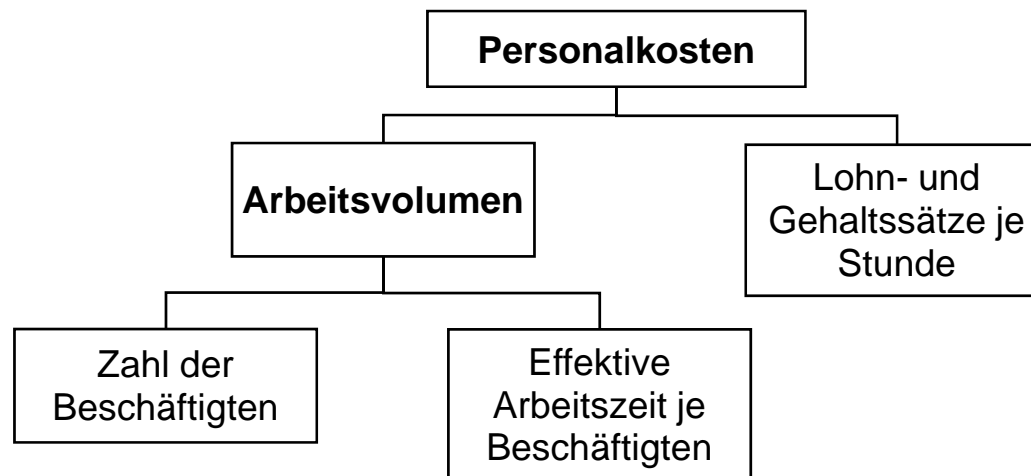
- Leistungen, die bequem und schön sind und in guten Zeiten auch kein Problem darstellen
- In schlechten Zeiten sind die Einsparpotenziale eher gering, doch sie stellen ein Zeichen an diejenigen dar, die diese Kosten nicht haben

# Erfolgskrise – Wiedergewinnung der Rentabilität



| Vorstand

## ➔ Anpassung des Arbeitsvolumens



- Bei fixem Bestand an Beschäftigten und konstanten Löhnen und Gehältern verbleibt als Anpassungsvariable zur Senkung des Arbeitsvolumens und damit der Personalkosten bei sinkender Nachfrage lediglich die Arbeitszeit. Wird sie aufrechterhalten, würde die Produktion auf Lager laufen. Was teuer und gefährlich ist.
- Ansatzpunkte:
  - Beschaffung neuer Arbeit auf der Nachfrageseite
  - Reduzierung des Arbeitsvolumens entsprechend dem Nachfrageausfall

# Erfolgskrise – Wiedergewinnung der Rentabilität



| Vorstand

## 🔄 Nachfrageseite

- Beschaffung neuer Arbeit (extern / intern)
- Hereinnahme / Übernahme von Aufträgen
- Ablösung von Fremd- durch Eigenleistungen
- Zeitliches Vorziehen von Arbeiten (Reparaturen)
- Vorziehen von Erhaltungs-, Aufräum- und Reinigungsarbeiten

## 🔄 Reduzierung Arbeitsvolumen

- Vorübergehende Reduzierung der Beschäftigung
  - Abbau von Mehrarbeit
  - Ausnutzung von Arbeitszeitkonten
  - Kurzarbeit
  - Beschäftigungssicherungstarifverträge
  - Qualifizierungsprogramme
  - Vorziehen von Urlaub/Bildungsurlaub/unbezahlter Urlaub
  - Ausleihen von Arbeitskräften an andere Unternehmen
- Dauerhafte Reduzierung der Beschäftigung (ohne betriebsbedingte Kündigungen)
  - Freiwilliges Ausscheiden mit Abfindungen
  - Ausnutzung der Fluktuation und Einstellungsstopp
  - Nichtübernahme von Auszubildenden
  - Nutzung der Altersteilzeit

# Erfolgskrise – Wiedergewinnung der Rentabilität



| Vorstand

## ➡ **Arbeitszeitverkürzung / Kurzarbeit**

- Schnelle Anpassung an den Bedarf
- Einsparung von Sozialplänen
- Eingearbeitete Belegschaft bleibt erhalten (mobilisierbare Reserve ohne Wiedergewinnungskosten)
- Variabilisierung der Personalkosten über (zum Teil) fehlenden Lohnausgleich bzw. Unterstützungsleistungen der Sozialversicherung (Kurzarbeitergeld)

## ➡ **Kurzarbeit ( §§ 169 ff. SGB III)**

- Initiativrecht des Betriebsrates
- Gewährung bei vorübergehendem Arbeitsausfall
- Ca. 2/3 des verminderten Arbeitsentgeltes vom Arbeitsagentur
- Arbeitgeber muss Sozialversicherungsbeiträge weiter tragen
- In der Regel günstiger als Sozialplan (3 bis 5 Monatsgehälter) und schnellere Anpassung als bei Kündigungen

## ➡ **TV Beschäftigungsentwicklung**

- Arbeitszeitverkürzung ohne (ggf. mit Teil-) Entgeltausgleich
- durch freiwillige Betriebsvereinbarung, soweit ein entsprechender Tarifvertrag besteht (z.B. Metall- und Elektroindustrie)
- höhere Entgelteinbußen als bei Kurzarbeit
- z.B. wenn keine Kurzarbeit mehr möglich ist



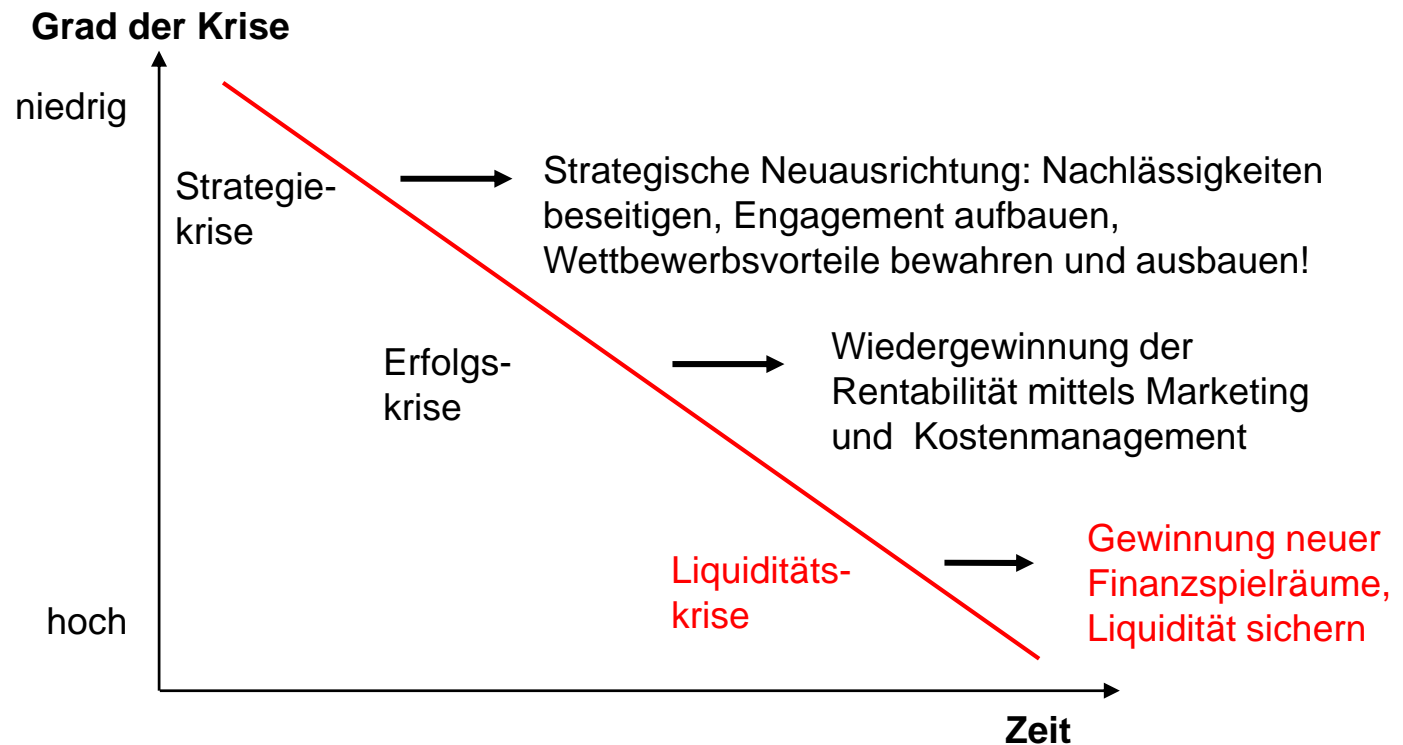
| Vorstand

**IG Metall Vorstand, Ressort Betriebswirtschaft**

# **Krisenbewältigung - Liquiditätskrise**

# Krisenstadien

- Das **Erkennen** der Krise ist das Erste, die **Entscheidung** über die Maßnahmen das Zweite und die **Sanierung** (Durchführung der Maßnahmen) das Dritte.





# Liquiditätskrise

- **Die Liquiditätskrise ist dadurch gekennzeichnet, dass die finanziellen Handlungsspielräume geringer werden und Zahlungsunfähigkeit und/oder Überschuldung droht. Die finanzielle Schwäche des Unternehmens führt dazu, dass es in höherem Umfang auf die Hilfe Dritter angewiesen ist.**



# Liquiditätskrise

- Die Liquiditätskrise ist dadurch gekennzeichnet, dass die finanziellen Handlungsspielräume geringer werden und Zahlungsunfähigkeit und/oder Überschuldung droht.
- Die finanzielle Schwäche des Unternehmens führt dazu, dass es in höherem Umfang auf die Hilfe und Bereitschaft Dritter (= **Sanierungsbeiträge**) angewiesen ist (Banken müssen frisches Geld zur Verfügung stellen, häufig werden Beiträge durch Verzicht der Arbeitnehmer eingefordert). **Ohne** diese **Sanierungsbeiträge** droht die **Insolvenz**.
- Es sind kaum Kreditsicherheiten mehr vorhanden, Kreditlinien meist überzogen, finanzielle Mittel für laufende Ausgaben und Investitionen fehlen, Banken beginnen u. a. einzufordern:
  - Sanierungskonzepte
  - Verstärkung von Sicherheiten
  - Eigenkapitalzufuhr, Gesellschafterbürgschaften



# Liquiditätskrise

- zu einer nachhaltigen Restrukturierung fehlen die finanziellen Mittel, insbesondere für Investition und zur Stärkung der Wettbewerbsposition; oftmals kann sogar ein anstehender Sozialplan nicht mehr bedient werden
- **Oberstes Ziel ist die Aufrechterhaltung der Zahlungsfähigkeit!**
- Zur Beurteilung der Schwere der Krise benötigt die betriebliche Interessenvertretung einen **Liquiditäts- / Finanzplan**. Des Weiteren ist ein nachhaltiges Sanierungskonzept erforderlich, da ansonsten Verzichte rausgeschmissenes Geld und dies ordnungspolitisch eine Subventionierung nicht überlebensfähiger Unternehmen bedeutet!



# Liquiditätskrise

## 🔄 Liquiditäts- / Finanzplan

	Jan	Feb	Mrz	...	Juli	Aug	Sept	Okt	Nov	Dez
	Ist	Ist	Ist		Plan	Plan	Plan	Plan	Plan	Plan
<b>Kontostand Monatsanfang</b>	1.000	800	400		-500	-1100	-1600	-1900	-2000	-2000
<b>Einnahmen</b>	3.020	2.050	2.530		1.300	1.500	2.200	3.000	2.100	2.200
<b>Material</b>	1.500	1.200	1.300		300	800	1.000	1.500	900	600
<b>Personal</b>	1.000	1.000	1.000		1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.500
<b>Zinsen</b>	100				100			100		
<b>Kredittilgung</b>	300				300			300		
<b>Sonstige</b>	320	250	530		200	200	500	200	200	300
<b>Ausgaben</b>	3.220	2.450	2.830		1.900	2.000	2.500	3.100	2.100	2.700
<b>Über./Unter-deckung</b>	-200	-400	-300		-600	-500	-300	-100	0	-500
<b>Kontostand Monatsende</b>	800	400	100		-1100	-1600	-1900	-2000	-2000	-2500
<b>Kreditlinie</b>	2.000	2.000	2.000		2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000
<b>Freie Liquidität</b>	2.800	2.400	2.100		900	400	100	0	0	-500



# Liquiditätskrise

## Fragen

- Bestehen akute Zahlungsprobleme – verspätete Lohn- und Gehaltszahlungen?
- Stundungsvereinbarung mit dem Finanzamt oder den Sozialversicherungen?
- Materiallieferungen nur noch gegen Vorkasse?
- Sind die Kreditlinien voll ausgeschöpft?
- Sind mit den Banken Vereinbarungen zu Stundungen / Verzichten getroffen worden?
- Haben die Banken ihre Interessen und Sicherheiten gepoolt?
- Sind noch freie Sicherheiten vorhanden?
- Werden bei den Lieferanten noch Boni oder Skonti ausgenutzt?
- Wie hat sich die Bonitätsbeurteilung durch die Kreditversicherer entwickelt?
- Wurden Investitionen verstärkt über Leasing durchgeführt?
- Wurde Vermögen verkauft?
- Wurden Forderungen verkauft (Factoring)?
- Haben die Eigentümer Sicherheiten (Bürgschaften, Patronatserklärungen) gestellt oder sind sie bereit zusätzliche finanzielle Mittel einzubringen?
- Existieren Landesbürgschaften?



# Liquiditätskrise

## 🔄 Interne Maßnahmen (ohne Beiträge Arbeitnehmer)

- Aufnahme zusätzlicher Kredite gegen freie Sicherheiten
- Verkauf nicht betriebsnotwendigen Vermögens
- Verkauf von Patenten, Abgabe von Produktionslizenzen
- Sonderverkäufe / Ramschaktionen zum Lagerabbau
- Forderungsverkäufe (Factoring)
- Beschleunigung des Forderungseinzugs / Übergabe an Inkassobüro
- Einforderung von Kundenanzahlungen
- Streichung verzichtbarer Ausgaben (Mitgliedsbeiträge, Werbung)
- Verschiebung von Investitionen
- Sales and Lease Back
- Überprüfung zentraler Rechnungswesenprozesse

- Finanzierung dringender Investitionen über Leasing
- Erwirken von Zahlungsaufschüben / Lieferantenkredite

## 🔄 Illegale Maßnahmen

- Nichtabführung von Sozialbeiträgen und Lohnsteuern
- Unterlassung der Anmeldung von Arbeitnehmern zur Sozialversicherung und Lohnsteuer
- Ausstellung von Wechseln / Schecks ohne Einlösemöglichkeit
- Verkauf unbezahlter Warenbestände, die unter Eigentumsvorbehalt stehen und Verwendung der Erlöse für andere Finanzlöcher
- Verkauf von verpfändeten Waren oder Anlagen



# Liquiditätskrise

## Maßnahmen der Gesellschafter

- Kapitalerhöhung
  - Stamm- / Grundkapitalerhöhung
  - eigenkapitalersetzende Gesellschafterdarlehen
  - Stille Beteiligungen / Genussrechte
- Verzichte
  - Verzichtserklärungen auf Gesellschafterdarlehen
  - Rangrücktrittklärung
  - (Teil-)Verzicht auf Mieten / Pachten und sonstige Einnahmen aus der Gesellschaft
- Patronatserklärungen (i.d.R. bei Konzernen)
  - Harte Patronate
  - Weiche Patronate
- Bürgschaften
  - Bürgschaften der Gesellschafter
  - Bürgschaften Dritter (Verwandte, Freunde etc.)
- Hereinnahme neuer Gesellschafter
  - mit finanziellen Interessen (Venture Capital)
  - mit industriellen Interessen
  - Akquise weiterer Beteiligungen (Mehrheits- / Minderheitsbeteiligungen)
- Sonstige
  - Gebrauchsüberlassungen (Sale and lease back)
  - Übertragende Sanierung / Verschmelzung



# Liquiditätskrise

## ➤ Maßnahmen der Banken

- Zentrale Rolle: Aufrechterhaltung der Liquidität und Finanzierung der Sanierung (Stützung vs. Hemmnis)
- Informationsstand der Banken: Offenlegung wirtschaftlicher Verhältnisse bei Kreditanträgen, Auswertung des Zahlungsverkehrs, jährliche Bilanzbesprechung und monatliche Liquiditätsübersichten
- Stillhalten (keine Kreditkündigungen, keine Herabsetzung der Linien, kein Eintreiben fälliger Kredite)
- Forderungsverzichte
  - mit / ohne Besserungsvereinbarung
  - Zinsverzichte
- Stundungen / Fälligkeitsaufschub / Umschuldungen / Freigabe von Sicherheiten / Aussetzen von Tilgung
- Ausweitung Zahlungsziel
- Umwandlung von Fremd- in Eigenkapital (Teilhabe am Sanierungsmehrwert)
- Umwandlung teurer Kontokorrentkredite in längerfristige Darlehen
- „uneigennützig“ Sanierungskredite
  - keine zusätzlichen Sicherheiten
  - nach vorherigem Sanierungsgutachten
  - keine Nachbesicherung von Altkrediten
  - nicht kündbar und damit Vertrauensschutz des Schuldners
- „eigennützig“ / sittenwidrig Sanierungskredite
  - zwecks Insolvenzverschleppung
  - Schädigung Dritter (Schadensersatzansprüche)
- Kündigung
  - außerordentlich, nur wenn falsche Angaben über die Vermögensverhältnisse, wesentliche Verschlechterung der Verhältnisse, erhebliche Vermögensgefährdung oder Sicherheiten nicht gestellt wurden
  - Ordentliche Kündigung möglich, aber Verbot zur Unzeit (keine Umdispositionsmöglichkeiten), Treuepflicht, Interessenabwägung zwischen Schutz des Kreditnehmers und der Kündigungsfreiheit der Bank



# Liquiditätskrise

## ➔ Maßnahmen der Banken

- Nicht-finanzielle Maßnahmen
  - Beratung der Geschäftsführung
  - Sitzübernahme im Aufsichtsrat oder Beirat
  - Entsendung von Sanierungsspezialisten
  - Kontaktvermittlung mit Investoren
  - Beratung bei der Beschaffung öffentlicher Bürgschaften
  - Entfernung unliebsamer Eigentümer
  - Druck auf die Belegschaften
  - Forderung nach Eingriffen in die Altersversorgung

**Ein vielen Fällen übervorsichtiges Verhalten begründet sich auch in Haftungsfragen der Banken (Vorwurf der Anstiftung oder Gehilfen zu Konkursverschleppung, Gläubigergefährdung u.a.) Schadenersatzpflicht nach § 830 II BGB**

## • Kreditsicherheiten

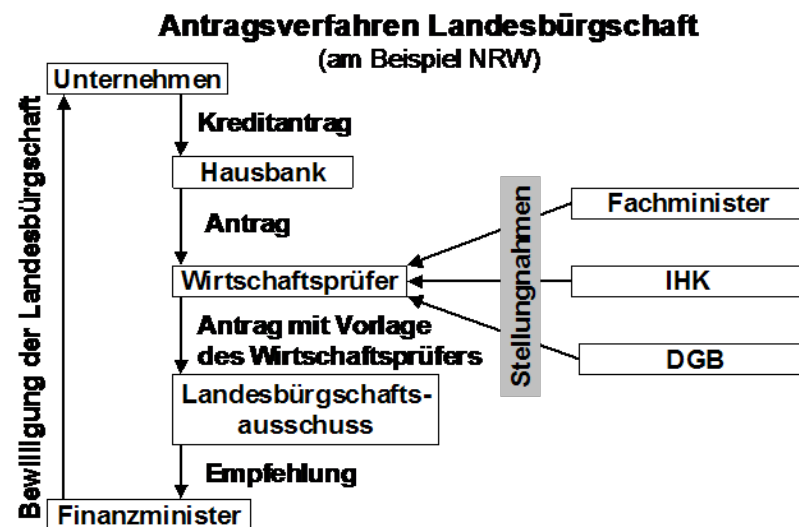
- Hypotheken, Grundschulden bei Grundstücken und Gebäuden inkl. Ausstattung
- Sicherungsübereignung bei Maschinen, Betriebs- und Geschäftsausstattung u./o. bei Vorräten gegenüber Banken
- Forderungsabtretung an die Bank gegen Liquidität (Zession)
- Eigentumsvorbehalt bei Vorräten durch Lieferanten
- Rangrücktrittserklärungen
- Bürgschaften/Garantien
- Patronatserklärungen
- Poolverträge
- Negativklauseln
- Financial Covenants

**Dennoch: Kreditinstitute verkraften eine Aussetzung von Zins- und Tilgungszahlungen eher als die Arbeitnehmer!**

# Liquiditätskrise

## ➔ Maßnahmen des Staates

- Steuerliche Entlastungen
  - Stundungen und Erlasse
- Finanzhilfen der öffentlichen Hand
  - Bürgschaften (Bürgschaftsbanken, DtA, Bundes- und Landesbürgschaften) meist dann, wenn das zu finanzierende Vorhaben mangels banküblicher Sicherheiten ohne staatliche Hilfe nicht bzw. nicht im gesamtwirtschaftlichen Umfang durchgeführt werden kann
  - Investitionshilfen
  - Zuschüsse der Bundesanstalt für Arbeit (Eingliederungshilfen, Lohnkostenzuschüsse)
- Länderspezifische Besonderheiten (z.B. regionales Wirtschaftsförderprogramm in NRW)
- Kredithilfe- und Investitionsprogramme der Kreditanstalt für Wiederaufbau bzw. der „Mittelstandsbank“ (Liquiditätshilfeprogramm, Mittelstandsprogramm, ERP-Beteiligungsprogramm, Programm Kapital für Arbeit)
- Qualifizierungsmaßnahmen zum Erwerb von Schlüsselqualifikationen





# Liquiditätskrise

## ➤ Maßnahmen und Beiträge der Arbeitnehmer – Grundsätze:

1. Keine Subvention gravierender Unwirtschaftlichkeiten und Managementfehler, für welche die Beschäftigten nun büßen sollen (Druck auf Führung muss bleiben)
2. Keine Erfüllung der Renditeanforderungen der Eigentümer, vorher: Sanierungsbeiträge der Eigentümer
3. **Keine Beiträge** der Belegschaft, wenn kein belastbares Konzept zur Krisenüberwindung steht

## ➤ Die fünf typischen Fälle von Forderungen nach Beschäftigtenbeiträgen:

1. Verzicht auf Weihnachts- und Urlaubsgeld (oder anderer Entgeltbestandteile aufgrund akuter Liquiditätsprobleme)
2. Forderung nach unbezahlter Mehrarbeit (z. B. auf 40 h), oftmals vordergründig begründet mit anziehender Auftragslage bei ruinöser Preissituation und Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit (wobei ideologische Probleme oftmals ungleich gewichtiger sind!)
3. Personalabbau, wobei betont wird, dass kein Geld mehr für Sozialpläne vorhanden sei (Begründung: dauerhaft schlechte Auftrags- und Ertragslage)
4. ‚Gesamtmix‘ von sich meist widersprechenden Forderungen, an denen sich die hektische Orientierungslosigkeit und Unfähigkeit des Managements widerspiegelt
5. Unverschämte Forderungen nach Verzichten, Mitläufer- und Mitnahmeeffekte (Verweis auf bereits bestehende Verzichte bei der Konkurrenz, Spielen mit der Angst der Belegschaft, Aufbauen eines Droh- und Erpressungspotentials), das sich bei genauerer Prüfung als Subvention der Besitzstandssicherung des Managements durch die Belegschaft erweist



# Grundsätze

## ➤ Maßnahmen der Arbeitnehmer

- In der Liquiditätskrise / Nicht-tarifliche Leistungen
  - Anrechnung übertariflicher Zulagen
  - Kürzung der betrieblichen Altersversorgung / Eintritt des Pensionssicherungsvereins
- In der Liquiditätskrise / Tarifliche Leistungen (Öffnungsklauseln)
  - Tarifvertrag zur Beschäftigungssicherung bzw. zur Beschäftigungsentwicklung
  - Sanierungsstarifverträge
- In der Erfolgskrise / betriebsbedingte Kündigungen
  - Interessenausgleich / Sozialplan
  - Beschäftigungsgesellschaften

denkbar nur bei **Beseitigung der Krisenursachen!**

## ➤ Ursachenermittlung durch vernünftiges Sanierungskonzept

- Schwierigkeiten dabei:
  - Unternehmen sind selten in der Lage, ein solches Konzept eigenständig zu erstellen (fehlende Erfahrung)
  - Zwickmühle: professionelle Sanierungsberater sind teuer, Unternehmen ‚verbrennt‘ sein letztes Geld
  - verbleibender Zeithorizont nur gering, sehr rasches Handeln ist gefragt
- **Interessen der Arbeitnehmer:**
- **Garantien nach Standort- und Beschäftigungssicherung**
  - konkrete Investitionszusagen, d. h. monetäre Verzicht der Belegschaft müssen sich in Investitionen (und damit in künftigen Unternehmenswachstum) ‚anfassen lassen



**Merke:** Eine Verhandlungslösung (hier im Rahmen der Bewältigung von Unternehmenskrisen und Sanierung) ist nur dann zu erwarten, wenn alle Beteiligten einen Vorteil haben und keiner der Beteiligten benachteiligt wird ! (*vgl. Nash-Gleichgewicht, Nobelpreis 1994*)

- Vorteile müssen nicht rein materieller Art sein
- sie können auch bereits darin bestehen, wenn eine Verhandlungslösung ohne Gesichtsverlust gefunden wurde