

Unternehmensführung in Krisenzeiten

Krisenursachen analysieren - Frühwarnsystem etablieren - Handlungsoptionen entwickeln

15 Jahre nach der globalen Finanzmarktkrise stehen die Unternehmen vor Herausforderungen, die weit über die damaligen Erschütterungen hinausgehen.

Die Wirtschaft schrumpfte 2008 weltweit, in den USA wurde der größte Rückgang seit dem Ende des Zweiten Weltkriegs gemeldet. Krisentreiber war die Immobilienblase, die auf einen Schlag platzte, gepaart mit steigenden Zinsen, was dazu führte, daß Kreditausfälle auf den Bankensektor durchschlugen.

Während die Krise 2008 monokausale Ursachen hatte, steht die Wirtschaft heute einem ganzen Bündel von Krisentreibern gegenüber. Der völkerrechtswidrige Angriffskrieg,

der russische Überfall auf die Ukraine, bildet dabei nur den vorläufigen Höhepunkt, der als Katalysator bereits existenter Ursachen fungiert. Die stürmischen Zeiten sind geprägt durch die immer noch nicht bewältigte Corona-Pandemie, einen gravierenden Fachkräftemangel, Inflation, Brüche in den weltweiten Lieferketten, aber ganz besonders durch Verwerfungen im Energiesektor, wo eine selbstverschuldete Abhängigkeit von ausländischen Lieferanten die Energieversorgung in Frage stellt und zu einer Verteuerung geführt hat, deren Ende nicht absehbar ist.

Was tun?

a) Krisentreiber: Energiekosten

von Monika Eckstein, Greven



Geht der Wirtschaft das Licht aus?

Längst sind die Preissteigerungen der Energie auch beim Endverbraucher spürbar angekommen. Selbst wer in seiner Heizung kein Öl oder Gas verbrennt, den Strom vom Solarpaneel auf dem eigenen Dach zapft und bereits auf E-Mobilität umgestiegen ist – die Wirtschaft ächzt unter den hohen Belastungen und gibt, wo es nur möglich ist, diesen Kostendruck an die Verbraucher weiter. Nicht direkt und ungefiltert, aber merkbar und stetig steigend. Die Preissprünge bei Gas, Öl, Benzin und Strom treffen alle Branchen, selbst die im Niedrigenergiebereich. Sei es durch Engpässe der Lieferketten, höhere Versand- und Speditionskosten oder gestiegene Werkstoff- und Materialpreise.

Im Durchschnitt geht das Statistische Bundesamt von einer Verteuerung von 66,7% innerhalb der letzten drei Monate aus – allein im Bereich der primären und sekundären Energieversorgung. Hier sind die Auswirkungen des Angriffskrieges noch nicht mitgerechnet!

In erster Linie sehen sich die energieintensiven Branchen, wie zum Beispiel die Chemieindustrie oder produzierende Industrieunternehmen, existenziell durch die Kostenexplosion bedroht. Dabei geht es nicht nur um den Betrieb von Produktionsmaschinen, sondern auch um die Preise für fossile Rohstoffe wie zum Beispiel Kohle oder Öl. Auch wenn die augenblickliche

Situation mehr Dynamik in den Prozess bringen wird: Der Umstieg auf erneuerbare Energien und Rohstoffe ist noch nicht so weit fortgeschritten, wie es hilfreich und nötig wäre. Teilweise ist der Umstieg aber auch gar nicht umsetzbar.

Hilfreich ist, wenn schon frühzeitig Preisöffnungsklauseln mit den Kunden verhandelt worden sind. Aber die Spirale lässt sich nicht beliebig nach oben schrauben: Die in unseren Nachbarländern produzierenden Konkurrenzunternehmen können durch die Versorgung mit Kernkraft oder Wasserstoff deutlich günstiger produzieren. Wenn deutsche Unternehmen diesem Preisdruck nicht standhalten, droht mittelfristig eine Verschiebung des Marktes. Oder - schlimmer noch - eine Abwanderung der Unternehmen!

Zu den energieintensiven Betrieben, also solche, deren Anteil der Energiekosten an den Umsatzerlösen mehr als 15 % ausmacht, gehören unter anderem die chemische Industrie, Stahlindustrie, Nichteisenmetall-Industrie, Glasindustrie, gefolgt von der Papierherstellung und der Baustoffindustrie. Aber auch eine Bäckerei wird ihre Tätigkeit als energieintensiv ansehen. Dabei liegen hier die Energiekosten im Durchschnitt lediglich bei 3 % des Umsatzes.

Die immer lauter werdenden Rufe nach Energiepreisbremse, Preisstabilität oder Senkung der Mehrwertsteuer behandeln, wenn überhaupt, nur oberflächlich das strukturelle Problem. Energiesparpotentiale und staatliche Hilfen außen vorgelassen, besteht Handlungsbedarf für den einzelnen Unternehmer. Der erste Trend zeigt, dass das Niedrigwasser der Insolvenzen verlassen wird und der deutschen Wirtschaft die lange prognostizierte Insolvenzwelle ins Haus steht: Allein im Januar und Februar dieses Jahres wurde ein Anstieg der Unternehmensinsolvenzen von 4,2% verzeichnet. Die aktuellen, wesentlichen Preissteigerungen schlagen sich hier jedoch noch nicht nieder. Die Effekte werden mit Verzögerung als Krisentreiber ins Kontor schlagen. Darum müssen Unternehmer noch stärker statt mehr als ohnehin die drohende Zahlungsunfähigkeit im Auge behalten. Längerfristige Planungen sollten eher steigende als stagnierende Preise berücksichtigen. Handlungsbedarf in Form von Risikofrüherkennung und -vermeidung sowie die eingehende Befassung mit den Möglichkeiten der Insolvenzinstrumente sind ebenfalls zwingend.



Monika Eckstein ist Dipl. Betriebswirtin und verantwortet in der Unternehmensberatung BURK AG die Presse- und Marketingaktivitäten von Mandaten und Netzwerkpartnern. Sie ist Spezialistin für Krisenkommunikation, zertifizierte Sanierungs- und Restrukturierungsberaterin und kennt nicht nur die mediale, sondern auch die wirtschaftliche Seite von Unternehmen gut.

Kurz & bündig

Neufassung IDW S11

Das Institut der Wirtschaftsprüfer (IDW) versorgt die Wirtschaft regelmäßig auch mit Standards zur Beurteilung von Insolvenzeröffnungsgründen. Nicht einmal ein Jahr hat es gedauert, bis das IDW diese Standards angepasst hat, indem die mit dem SanInsFoG am 01.01.2021 in Kraft getretenen Änderungen der Prognosezeiträume und der Höchstfristen für die Insolvenzantragstellung einbezogen wurden. Vom Ursprung her erhalten die IDW-Standards lediglich bindende Vorgaben für Wirtschaftsprüfer zu Rechnungslegungs- und Prüfungsfragen und definieren damit die Grundsätze einer ordnungsgemäße Abschlussprüfung. Wirtschaftsprüfer sind hieran gebunden.

Inzwischen geht die Bedeutung der Standards aber über die Anforderungen an eine ordnungsgemäße Abschlussprüfung hinaus. Sie können auch zur Schließung vertraglicher Regelungslücken dienen und herangezogen werden, wenn es darum geht, die Handlungsweise von Geschäftsführern in der Krise zu beurteilen. Für diese werden sie damit, ebenso wie für deren Berater, zu einer wichtigen Richtschnur, insbesondere wenn es darum geht, etwa bestehende Insolvenzantragspflichten zweifelsfrei zu beurteilen.

Besonders wertvoll sind die Standards von IDW S11 bei der Beurteilung etwaiger Antragspflichten in Zusammenhang mit der Corona-Pandemie. Hier hat das Covid-19-Insolvenzaussetzungsgesetz (COVInsAG) übergangsweise die Aussetzung der Insolvenzantragspflicht geregelt, wobei die Regelungen mehrfach nicht nur zeitlich sondern auch inhaltlich geändert wurden. In den Standards findet man dazu eine Abbildung, die auf einen Blick eine sichere Beurteilung ermöglicht.

Unser Tipp deshalb:

Die IDW S11-Standards gehören ins Pflichtenheft zur Krisenfrüherkennung.