

# 02.20

# KSI

## Krisen-, Sanierungs- und Insolvenzberatung

### Wirtschaft Recht Steuern

16. Jahrgang  
März/April 2020  
Seiten 49–96

[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

Frühwarnindikatoren gemäß der EU-Richtlinie zum präventiven Restrukturierungsrahmen [Prof. Dr. Markus W. Exler/Prof. Dr. Henning Werner, 53]

Außergerichtliche vs. gerichtliche Sanierung in der akuten Krise eines Automobilzulieferers [Dr. Alexander Jaroschinsky, 61]

Nachhaltige Unternehmenssanierung mittels EFQM-Modell und Turnaround-Balanced-Scorecard [Marcel Dirkes/Prof. Dr. Wolfgang Portisch, 68]

Restschuldbefreiung, Stundung und Erlass von Forderungen im Insolvenzplan und im Restrukturierungsplan [Prof. Dr. Stefan Smid, 74]

Praxisforum  
Fallstudien  
Arbeitshilfen

Sanierungsverfahren im Expertenvergleich: Außergerichtlich oder gerichtlich? [Prof. Dr. Stefan Mayr/Nadine Bachmann, 80]

Deutscher Restrukturierungsmarkt wieder auf gutem Weg? [Norbert Strecker/Michael Schmitt, 85]

# Frühwarnindikatoren gemäß der EU-Richtlinie zum präventiven Restrukturierungsrahmen

## Notwendigkeit und Aufbau eines Frühwarnsystems für KMU

Prof. Dr. Markus W. Exler und Prof. Dr. Henning Werner\*

Die EU-Richtlinie zum präventiven Restrukturierungsrahmen (im Folg.: RLpräVRR) fordert in Art. 3 die Bereitstellung von Frühwarnsystemen<sup>1</sup>. Ziel ist es, Krisen möglichst früh zu erkennen, um mit präventiven Restrukturierungsmaßnahmen existenzgefährdenden Verschärfungen vorzubeugen. Der Fachverband Sanierungs- und Insolvenzberatung des BDU strebt an, ein einfaches und nutzerfreundliches Frühwarnsystem für kleine und mittlere Unternehmen (KMU) zu entwickeln und dies öffentlich zugänglich zu machen<sup>2</sup>. Im Rahmen dieses Beitrags wird ein Zwischenbericht über den Arbeitsstand im Hinblick auf die Erarbeitung eines entsprechenden Frühwarnsystems gegeben.

### 1. Einführung: Zu spätes Erkennen von Unternehmenskrisen und zu spätes Einleiten von Gegenmaßnahmen<sup>3</sup>

Unternehmenskrisen entstehen i.d.R. nicht über Nacht. Vielmehr entwickeln sich Krisen schleichend, Alarmsignale und Warnhinweise werden aber über einen längeren Zeitraum nicht erkannt oder negiert und selbst wenn diese ins Bewusstsein geraten, wird ein professionelles und konsequentes Krisenmanagement häufig erst zeitverzögert eingeleitet.

Der IDW Standard „Anforderungen an Sanierungskonzepte (IDW S 6)“ beschreibt sechs Krisenstadien, die in aller Regel nicht unabhängig voneinander sind, sondern aufeinander aufbauen<sup>4</sup>.

Obwohl der Prozess der Krisenentstehung und -entwicklung in der Theorie gut beschrieben ist, belegen einschlägige Studien, dass es in

der Praxis regelmäßig dazu kommt, dass Krisen zu spät erkannt und Gegenmaßnahmen zu spät eingeleitet werden. Dies gefährdet den Sanierungserfolg und infolgedessen kommt es regelmäßig zu einem Verlust von Vermögenswerten und Arbeitsplätzen:

- Jaroschinsky/Werner kommen im Rahmen der Studie zum deutschen Restrukturierungsmarkt zu dem Ergebnis, dass aus Sicht der Finanzgläubiger die Beauftragung einer professionellen Sanierungsberatung in 70 % aller Krisenfälle zu spät erfolgt und somit wertvolle Zeit im Sanierungsprozess verloren geht<sup>5</sup>.
- PwC ermittelte im Rahmen der Evaluation des KfW-Programms „Turn Around Beratung“, wieviel Zeit vergeht, bevor KMU-Unternehmen auf eine Krise reagieren und Beratungsleistungen in Anspruch nehmen. Demnach bestand in 26 % der Unternehmen die Krise bereits mehr als zwei Jahre, bevor eine professionelle Beratung in Anspruch genommen wurde. Bei weiteren 42 % der Unternehmen betrug die Zeitspanne immerhin ein bis zwei Jahre zwischen dem Auftreten der Probleme und der Inanspruchnahme einer professionellen Beratung<sup>6</sup>.

Vor diesem Hintergrund ist der Forderung zur Entwicklung und Bereitstellung von Frühwarnsystemen in Art. 3 der RLpräVRR zuzustimmen. Entsprechende Frühwarnsysteme sollten an den frühen Krisenstadien ansetzen und Indikatoren umfassen, um die

\* Prof. Dr. Markus W. Exler ist Leiter des Instituts für Grenzüberschreitende Restrukturierung der Fachhochschule Kufstein sowie Professor für Unternehmensrestrukturierung (Kontakt: [www.restrukturierung.fh-kufstein.ac.at](http://www.restrukturierung.fh-kufstein.ac.at); [markusexler@fh-kufstein.ac.at](mailto:markusexler@fh-kufstein.ac.at)). Er ist Partner der Quest Consulting AG, Rosenheim, einer umsetzungsorientierten Strategieberatung mit Fokus auf Distressed M&A, Wertentwicklung und Transformation. Prof. Dr. Henning Werner ist Dekan der Fakultät Wirtschaft der SRH Hochschule Heidelberg, Professor für Restrukturierung & Sanierung und leitet das an der Hochschule ansässige IfUS-Institut für Unternehmenssanierung (Kontakt: [www.ifus-institut.de](http://www.ifus-institut.de); [henning.werner@srh.de](mailto:henning.werner@srh.de)). Das IfUS-Institut bietet Fachinformationen, Weiterbildung und Netzwerkmöglichkeiten für Unternehmenssanierung. Beide Professoren bilden den wissenschaftlichen Beirat im BDU-Fachverband Sanierungs- und Insolvenzberatung.

1 Richtlinie (EU) 2019/1023 des Europäischen Parlaments und Rates vom 20. 6. 2019, Art. 3; vgl. dazu zuletzt die Beiträge in KSI01/2020 S. 17 ff., S. 23 ff., S. 26 ff. und S. 31 ff.

2 Vgl. Positionspapier des BDU-Fachverbands Sanierungs- und Insolvenzberatung, Nov. 2019, S. 2; vgl. Abdruck in KSI01/2020 S. 26 ff.

3 Die Ausführungen in diesem Abschnitt basieren auf einer früheren KSI-Veröffentlichung des Autors Werner, vgl. KSI06/2018 S. 245–249.

4 Vgl. IDW S 6, Stand 16. 5. 2018, Tz. 32.

5 Jaroschinsky/Werner, Studie zum deutschen Restrukturierungsmarkt, 2015, S. 18; vgl. KSI04/2015 S. 149 ff.

6 Evaluation des Programms „Turn Around Beratung“. Studie im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie, Juni 2013, Berlin.

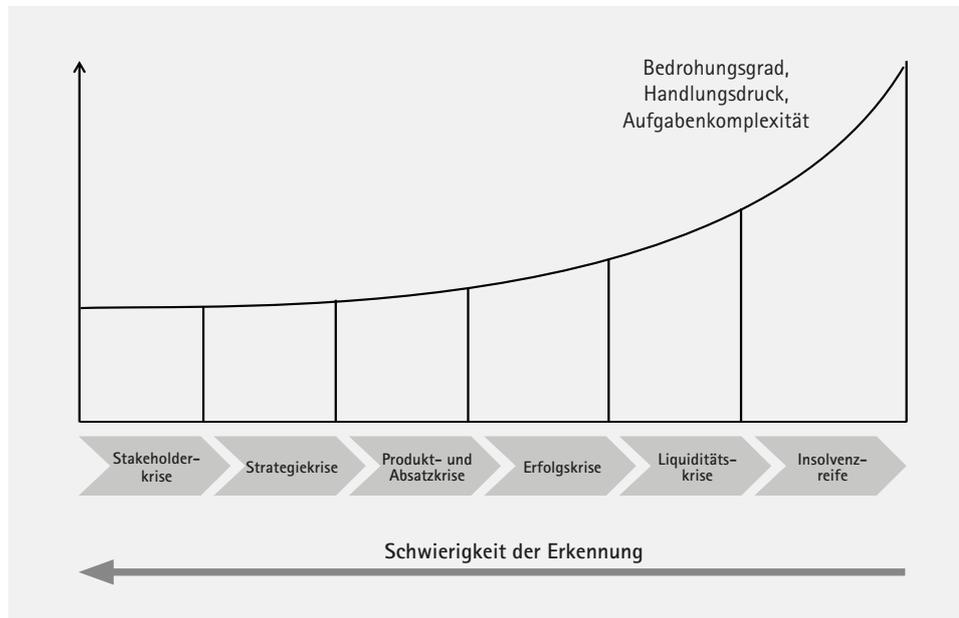


Abb. 1: Idealtypischer Krisenverlauf nach IDW S 6

Entstehung von Krisen vor allem in frühen Krisenstadien, d. h. in der Stakeholderkrise, der Strategiekrise sowie der Produkt- und Absatzkrise zu identifizieren.

## 2. Anforderungen aus Art. 3 der EU-Richtlinie zum präventiven Restrukturierungsrahmen

In Art. 3 Abs. 1 der RLpräVRR werden die Mitgliedstaaten aufgefordert sicherzustellen, „dass Schuldner Zugang zu einem oder mehreren klaren und transparenten Frühwarnsystemen haben, die Umstände erkennen können, die zu einer wahrscheinlichen Insolvenz führen können und ihnen signalisieren können, dass unverzüglich gehandelt werden muss.“ In Art. 3 Abs. 2 werden exemplarische Ansätze zur Ausgestaltung von Frühwarnsystemen beschrieben. Danach können Frühwarnsysteme Folgendes umfassen:

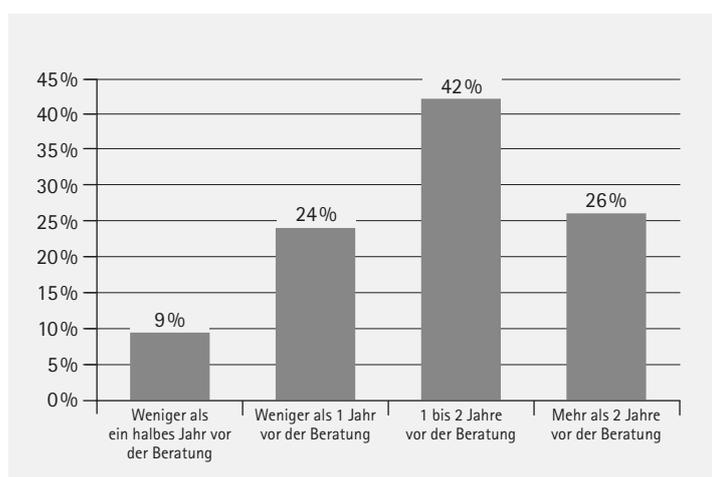
■ „a) Mechanismen zur Benachrichtigung des Schuldners, wenn dieser bestimmte Arten von Zahlungen nicht getätigt hat;  
■ b) von öffentlichen oder privaten Organisationen angebotene Beratungsdienste.  
■ c) Anreize nach nationalem Recht für Dritte, die über relevante Informationen über den Schuldner verfügen (z. B. Wirtschaftsprüfer, Steuerbehörden oder Sozialversicherungsträger), den Schuldner auf negative Entwicklungen aufmerksam zu machen.“<sup>7</sup>

Systeme, die die Nicht-Zahlung fälliger Verbindlichkeiten (z. B. Mahnungen bei Nicht-Zahlung fälliger Sozialversicherungsbeiträge oder Steuern) als Indikator für eine Krise heranziehen (vgl. Art. 3 Abs. 2 a)), können aus Sicht der Autoren nicht als Frühwarnsysteme bezeichnet werden. Schlägt dieser Indikator an, befinden sich die Unternehmen regelmäßig bereits in der Liquiditätskrise, also in einem weit fortgeschrittenen Krisenstadium.

Hinweispflichten für Dritte, die über relevante Informationen über den Schuldner verfügen (vgl. Art. 3 Abs. 2 c)) existieren ansatzweise nach nationaler Rechtsprechung in Deutschland bereits. So haftet beispielsweise der Steuerberater, wenn er den Jahresabschluss zu Fortführungswerten aufstellt, obwohl Insolvenzreife besteht. In diesem Zusammenhang kann sich auch eine Hinweispflicht für den Steuerberater ergeben, den Schuldner auf die Insolvenzantragspflichten hinzuweisen<sup>8</sup>. Entsprechende Hinweispflichten sind sicherlich sinnvoll, zur Identifikation von Krisen in frühen Stadien allerdings ebenfalls ungeeignet, da insbesondere Dritte Krisen erst dann feststellen können, wenn die Krise bereits weit fortgeschritten ist und beispielsweise eine Insolvenzreife eingetreten ist.

Der Fachverband Sanierungs- und Insolvenzberatung des BDU strebt an, ein einfaches und nutzerfreundliches Frühwarnsystem für KMU zu entwickeln und dies öffentlich zugänglich zu machen. Dies würde einen „von öffentlichen oder privaten Organisationen angebotenen Beratungsdienst“ darstellen und damit Art. 3 Abs. 2 b) der Richtlinie entsprechen. Dieses Frühwarnsystem soll auf einem webbasierten Fragekatalog basieren, der im Rahmen einer durch das Unternehmen durchgeführten Selbsteinschätzung angewendet werden kann, um potenzielle Krisenursachen möglichst frühzeitig zu identifizieren. Dabei soll der Fokus auf Indikatoren gerichtet werden, die geeignet sind, Krisenursachen in den frühen Phasen der Stakeholder-, Strategie- sowie Produkt- und Absatzkrise zu identifizieren. Die Auswertung der vom Unternehmen im Rahmen des Fragebogens gemachten

Abb. 2: Zeitspanne zwischen dem Auftritt von Problemen und der Inanspruchnahme professioneller Beratung bei KMU im Rahmen des KfW-Programms „Turn Around Beratung“



7 RLpräVRR, Art. 3 Abs. 2.  
8 Vgl. Vorgaben im BGH-Urteil v. 26. 1. 2017, Az. IX ZR 285/14.

© Copyright Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG, Berlin 2020 (http://www.ksidigital.de) - 23.03.2020 14:40

Angaben soll im Rahmen einer „Krisen-Ampel“ erfolgen, verbunden mit ersten Hinweisen auf die identifizierten Schwachstellen.

Mit der Entwicklung und Zurverfügungstellung eines einfachen und nutzerfreundlichen Frühwarnsystems für KMU werden folgende Ziele verfolgt:

- Zum Ersten sollen Unternehmer sensibilisiert werden, sich frühzeitig mit dem Thema Krisenfrüherkennung zu beschäftigen, um bestandsgefährdende Entwicklungen möglichst frühzeitig zu erkennen.
- Zum Zweiten sollen Unternehmer motiviert werden, frühzeitig qualifizierte Beratung hinzuzuziehen, sofern sich Anzeichen einer Krise identifizieren lassen. Dabei ist es wichtig, in der Kommunikation mit den Unternehmen herauszustellen, dass im Rahmen der Umsetzung der EU-Richtlinie neue Möglichkeiten geschaffen werden, präventive Restrukturierungsmaßnahmen einzuleiten, sofern die Krise frühzeitig erkannt wird.

### 3. Überblick über ausgewählte bestehende Ansätze zur Krisenfrüherkennung

Das Erkennen von Ertrags- und Liquiditätskrisen ist in der Theorie durchaus hinreichend erforscht. In Anlehnung an *Müller-Stewens* können Früherkennungssysteme in drei bzw. vier Kategorien eingeteilt werden<sup>9</sup>:

**(1) Kennzahlen- und hochrechnungsorientierte Ansätze (Frühaufklärungsansätze der ersten Generation):** Für die Krisenfrüherkennung werden ausgewählte Kennzahlen mit definierten Schwellenwerten festgelegt, welche nicht über- oder unterschritten werden dürfen. Erfolgt eine Abweichung, wird ein Krisensignal ausgelöst. Dem Management wird Handlungsbedarf signalisiert. Entscheidungen müssen getroffen werden. Werden Schwellenwerte in Unternehmensplanungen integriert, dann wird das gerne unter hochrechnungsorientierten Ansätzen subsumiert<sup>10</sup>.

**(2) Indikatororientierte Ansätze (Frühaufklärungsansätze der zweiten Generation):** Bei derartigen Ansätzen werden ebenfalls ausgewählte Indikatoren verwendet, welche im zeitlichen Verlauf berechnet und bewertet werden. Aufgrund des Verlaufs kann dann geschlossen werden, welche Auswirkungen

die betreffende Variable auf die weitere wirtschaftliche Entwicklung des Unternehmens haben kann. Analog zu den kennzahlen- und hochrechnungsorientierten Ansätzen geht es um die Festlegung von Soll-Werten oder auch Toleranzgrenzen, welche nicht über- oder unterschritten werden dürfen. Der Unterschied zu den kennzahlen- und hochrechnungsorientierten Ansätzen ist dahingehend zu sehen, dass bei den indikatororientierten Ansätzen zusätzlich Vorlaufindikatoren (leading indicators)<sup>11</sup> eingesetzt werden, welche eine höhere Prognosesicherheit hinsichtlich der Fehlentwicklung eines Unternehmens besitzen<sup>12</sup>. Zudem wird versucht, nicht nur unternehmensinterne Variablen, sondern auch Faktoren der Umwelt zu berücksichtigen<sup>13</sup>. Die Überführung solcher Faktoren in geeignete Früherkennungsindikatoren kann zur Aufdeckung von verborgenen Signalen führen.

**(3) Erfolgspotenzialorientierte Ansätze (Frühaufklärungsansätze der dritten und vierten Generation):** Im Gegensatz zu den beiden vorher genannten Ansätzen werden hier neben Chancen und Risiken auch die Strategie, Reaktionsmaßnahmen sowie die Umfeldsensibilisierung des Managements einbezogen. Es wird davon ausgegangen, dass Unternehmen Diskontinuitäten wie Trends und Strukturbrüche sowie strategischen Überraschungen ausgesetzt sind. Mit derartigen Ansätzen sollen schwache Signale nach *Ansoff*<sup>14</sup> aufgespürt werden, um so rechtzeitig wie möglich eine Krise erkennen zu können<sup>15</sup>. Bei Systemen der vierten Generation handelt es sich um keine Weiterentwicklung der dritten Generation, sondern eher um einen Versuch der ganzheitlichen Integration von unterschiedlichen Konzepten zu einem System.<sup>16</sup> Nach *Horvath* ist ein Früherkennungssystem als spezifisches Informationsversorgungssystem anzusehen<sup>17</sup>, mit welchem versteckte Chancen und Risiken sichtbar gemacht werden sollen bzw. können. Wenn derartige Informationen für das Management ersichtlich sind, kann durchaus eine Unternehmenskrise in einem viel früheren Stadium erkannt werden, sodass geeignete Gegensteuerungsmaßnahmen eingeleitet werden können. Wenn man den Fokus auf die Erkennung einer strategischen Krise legen will, dann ist es zwangsläufig erforderlich, dass sich Manager und Unternehmer für die Implementierung eines Ansatzes der dritten und vierten Generation entscheiden. Die Schwächen der Ansätze zeigen jedoch, dass es schwierig ist, ein solches System vollumfänglich und verlässlich einzuführen, da es ausreichend Expertise erfordert, um mögliche Ursachen-Wirkungszusammenhänge von externen Faktoren auf die innerbetriebliche Leistungserstellung zu erkennen, und Kapazitäten aufgebaut werden müssen, welche kostenintensiv sind. Solange keine Methode gegeben ist, welche die Umfeldkomplexität und -dynamik in einem vereinfachten und praktikablen Modell

9 Vgl. Müller-Stewens, Früherkennungssysteme, in: Köhler/Küpper/Pfingsten (Hrsg.), Handwörterbuch der Betriebswirtschaft (HWB), 2007, S. 560–564.

10 Vgl. ebenda, S. 559.

11 Vgl. Niven, Balanced scorecard step-by-step, 2006, S. 144–145.

12 Vgl. Müller-Stewens, Früherkennungssysteme, in: Köhler/Küpper/Pfingsten (Hrsg.), HWB, 2007, S. 560.

13 Vgl. Schulenburg, Entstehung von Unternehmenskrisen, 2008, S. 73.

14 Managing surprise and discontinuity, ZfbF 1976 S. 130.

15 Vgl. Müller-Stewens, Früherkennungssysteme, in: Köhler/Küpper/Pfingsten (Hrsg.), HWB, 2007, S. 560–563.

16 Vgl. Krystek/Moldenhauer, Handbuch Krisen- und Restrukturierungsmanagement, 2007, S. 103.

17 Vgl. Horvath, Controlling, 2012, S. 339.

Signale, die eine strategische Krise aufspüren, sind tendenziell nicht aus dem Rechnungswesen zu erwarten.

abbilden kann, erscheint es daher sinnvoller, auf Ansätze der ersten sowie zweiten Generation oder auch auf eine Kombination beider zurückzugreifen.

Bei den genannten Indikatoren werden im Wesentlichen finanzwirtschaftliche Sachverhalte aufgespürt. Das in Österreich geltende Unternehmensreorganisationsgesetz (URG)<sup>18</sup> erfasst als Referenzwerte für das Erkennen eines Reorganisationsbedarfs die Größen „Eigenmittelquote“ und „Schuldentilgungsdauer“. Als Schwellen für das gesetzlich definierte zwingende Einleiten eines Reorganisationsverfahrens muss eine Eigenkapitalquote von <8% und eine Schuldentilgungsdauer von mehr als 15 Jahren vorliegen. Praktische Relevanz hat das URG im Nachbarland Österreich nicht. Auch für das Erkennen einer strategischen Krise, also einer Sensibilisierung des Managements für negative Einflüsse, die noch nicht Gegenstand des Controllings sind, ist dieses eher wenig geeignet.

Die Kammer der Wirtschaftstreuhand (steuerberatende Berufe und Wirtschaftsprüfer) hat schon 2010 den „Leitfaden zum Erkennen von Unternehmenskrisen“<sup>19</sup> herausgebracht,

in dem die in der Tab. 1 aufgeführten Indikatoren für die Krisenfrüherkennung dargestellt sind.

In Deutschland gibt es eine Reihe von Initiativen, die sich die Früherkennung von Unternehmenskrisen zum Ziel gesetzt haben, wie bspw. der „Online-Selbstcheck für Unternehmer in der Krise“ des Deutschen Instituts für angewandtes Insolvenzrecht e. V.<sup>20</sup>. Gefragt wird nach

- der wirtschaftlichen Situation des Unternehmens,
- dem Wohlbefinden des Unternehmers,
- der Einschätzung des Geschäftsmodells,
- der Einschätzung von Umsatz- und Kundenentwicklungen,
- der Möglichkeit des Ersetzens von Lieferanten,
- der Mitarbeitermotivation,
- der Bedeutung der eigenen Produktionsstätte,
- der finanziellen Vorsorge,
- den Notfallplänen,
- den buchhalterischen Auswertungen,
- den Planungsperioden,
- dem Mahnwesen etc.

18 Österr. Unternehmensreorganisationsgesetz i.d.F. vom 16. 1. 2020, abrufbar unter <https://www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Gesetzesnummer=10003479>.

19 Kammer der Wirtschaftstreuhand Österreich, Leitfaden zum Erkennen von Unternehmenskrisen, abrufbar unter [www.ksw.or.at/PortalData/1/Resources/fachgutachten/KFS-BW5.pdf](http://www.ksw.or.at/PortalData/1/Resources/fachgutachten/KFS-BW5.pdf).

20 Deutsches Institut für angewandtes Insolvenzrecht e. V., Online-Selbstcheck für Unternehmer in der Krise, abrufbar unter [www.starker-unternehmer.de](http://www.starker-unternehmer.de) [Stand 21. 1. 2020].

Tab. 1: Indikatoren zwecks Krisenfrüherkennung

Bereich	Indikatoren	Bereich	Indikatoren
(1) Unternehmensführung	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Kein bzw. unzureichendes Risikomanagement</li> <li>■ Starres Festhalten an früher erfolgreichen Konzepten</li> <li>■ Ablehnen von Veränderungen</li> <li>■ Patriarchalischer Führungsstil</li> <li>■ Fehlende Nachfolgeregelung</li> <li>■ Hohe Fluktuation des Managements</li> <li>■ Mangel an Erfahrung und sonstiger Qualifikation der Führungskräfte</li> <li>■ Mangelnde Delegation</li> <li>■ Entscheidungsschwäche, notwendige Entscheidungen werden immer wieder verschoben</li> <li>■ Nicht klar definierte Verantwortungsbereiche auf Geschäftsführungsebene (keine Geschäftsordnung vorhanden)</li> <li>■ Überwiegen der Ressortinteressen bei Entscheidungen der Unternehmensführung</li> <li>■ Zu schnelle Expansion</li> <li>■ Persönliche Differenzen, Streit/anwaltliche Auseinandersetzungen auf Leitungs- und/oder Gesellschafterebene</li> <li>■ Fehlende Standort-, Produkt- und Marktevaluierung</li> <li>■ Fehlen einer langfristigen Unternehmensplanung, keine laufende Aktualisierung der Langzeitplanung durch detaillierte Jahrespläne</li> <li>■ Keine Überprüfung der Realisierung der definierten Jahresziele (Soll-Ist-Vergleich)</li> </ul>	(5) Beschaffung und Logistik	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Unzureichende Anpassung der Logistik an die Unternehmensabläufe, ineffiziente Materialflüsse/Lagerwirtschaft</li> <li>■ Schwächen in der Einkaufspolitik und in den Lieferantenbeziehungen</li> <li>■ Abhängigkeit von bestimmten Lieferanten und Rohstoffquellen</li> <li>■ Politische und Währungsrisiken bei Rohstoffimporten</li> <li>■ Schwankungen der Preise für Rohstoffe, Zulieferteile oder Transporte</li> <li>■ Keine Zuverlässigkeitsprüfung der Lieferanten</li> <li>■ Ausdehnung des Lieferantenkreises und Zunahme der Liefermängel</li> <li>■ Unverhältnismäßig hohe Kapazitäten des eigenen Fuhrparks</li> </ul>

Bereich	Indikatoren	Bereich	Indikatoren
<b>(2) Organisation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Intransparente Struktur und Hierarchie (z. B. kein Organigramm)</li> <li>■ Unklare Abgrenzung der Zuständigkeiten (z. B. fehlende Stellenbeschreibungen)</li> <li>■ Abweichungen zwischen formaler und tatsächlich gelebter Struktur</li> <li>■ Defizite der Informationssysteme und Kommunikationsmöglichkeiten (ausfallanfällige IT-Systeme, fehlende Dokumentation)</li> <li>■ Mangelhafte Kontrolle und Koordination</li> <li>■ Nicht angemessenes internes Kontroll-/Frühwarnsystem/keine interne Revision</li> <li>■ Defizite in der internen und/oder externen Unternehmenskommunikation</li> <li>■ Fehlende organisatorische Anpassung an die aktuelle Entwicklung</li> <li>■ Unklare, kosten- und zeitaufwendige Abläufe</li> <li>■ Steuerliche und konstitutive Rechtsformnachteile</li> <li>■ Unzureichende Projektplanung und mangelhaftes Projektmanagement</li> </ul>	<b>(6) Produktion und Produkte</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Fehlende Abstimmung zwischen Produktion und Vertrieb</li> <li>■ Zu geringe/große Diversifikation der Produktpalette</li> <li>■ Keine angemessene Qualitätssicherung</li> <li>■ Einsatz von veralteten/noch unerprobten Produktionstechniken</li> <li>■ Unwirtschaftliche Eigenfertigung statt Fremdbezug</li> <li>■ Leerkapazitäten</li> <li>■ Steigende Umrüstkosten</li> <li>■ Fertigungsengpässe</li> <li>■ Komplexe Produktionsprozesse</li> <li>■ Ausfallsensible Anlagen</li> <li>■ Zu erwartende Änderungen der produktions- oder produktrelevanten Gesetzgebung</li> <li>■ Hohe Substituierbarkeit der Produkte</li> <li>■ Unzeitgemäße Produkteigenschaften, zu hohe/niedrige Qualität</li> </ul>
<b>(3) Personal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Fehlende Personalplanung und -entwicklung</li> <li>■ Mangelnde Motivation der Belegschaft, schlechtes Betriebsklima</li> <li>■ Fachlich und führungsmäßig unzureichend qualifizierte Mitarbeiter</li> <li>■ Abhängigkeit des Unternehmens von einzelnen Mitarbeitern (Spezialisten)</li> <li>■ Konflikte mit Arbeitnehmern, Streik, Aussperrung, Sabotage</li> <li>■ Unangemessene Vergütung, Scheu vor Belegschaftsabbau, Abbau unbequemer Mitarbeiter</li> <li>■ Keine/nicht strukturierte Mitarbeiter-Fortbildung</li> <li>■ Unsachgemäße Arbeitsbedingungen, mangelnde Arbeitssicherheit</li> <li>■ Nicht dem jeweiligen Standard entsprechende Personalbetreuung und Sozialleistungen</li> <li>■ Überwechseln von Spitzenkräften zur Konkurrenz</li> <li>■ Einflussnahme Dritter auf die Mitarbeiterauswahl bzw. Stellenbesetzung</li> <li>■ Branchenuntypisch hohe Fluktuation</li> <li>■ Überalterung des Personals</li> <li>■ Hohe Krankenstände</li> <li>■ Fehlende Dienstverträge</li> </ul>	<b>(7) Vertrieb und Marketing</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Fehlende Marketing-Strategie</li> <li>■ Abhängigkeit von wenigen Abnehmern</li> <li>■ Keine/mangelhafte Bonitätsprüfung der Kunden</li> <li>■ Exportabhängigkeit und Währungsrisiken</li> <li>■ Unkontrollierte Umsatzerhöhung oder Marktanteilsausweitung</li> <li>■ Planlose Hoch-/Niedrigpreispolitik</li> <li>■ Hohe Lagerdauer</li> <li>■ Lange Zahlungsziele</li> <li>■ Mangelhafte Planung des kurz-, mittel- und langfristigen Absatzes und von dessen Abstimmung mit der Vertriebspolitik</li> <li>■ Ineffiziente Vertriebsorganisation</li> <li>■ Mangelhafte Kundenorientierung und Kundenbetreuung</li> <li>■ Zunahme von Kundenbeschwerden</li> <li>■ Nicht nachvollziehbare Markteinschätzung, oberflächliche oder fehlende Marktforschung</li> <li>■ Niedrige Anteile von Stammkunden am Umsatz, keine langfristigen Lieferverträge</li> <li>■ Negatives/fehlendes Markenimage</li> <li>■ Zahlreiche Konkurrenten und/oder marktbeherrschender Konkurrent</li> <li>■ Hohe Produkthaftpflichtrisiken und unzureichender Versicherungsschutz zur Abdeckung dieser Risiken</li> </ul>
<b>(4) Forschung und Entwicklung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Nicht angemessene/konzeptlose F+E, keine Innovationen</li> <li>■ Kostenintensive F+E für Produkte, deren Erfolgsaussichten sehr unsicher sind</li> <li>■ Fehlender Informationsaustausch zwischen F+E und den Funktionsbereichen Produktion und Vertrieb/Marketing</li> <li>■ Fehlende Definition/Erfassung von F+E-Aufwendungen</li> <li>■ Keine langfristige Planung von F+E-Aktivitäten</li> <li>■ Fehlende Inanspruchnahme von möglichen F+E-Förderungen</li> </ul>	<b>(8) Finanzen und Controlling</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Defizite im Informations- und Berichtswesen</li> <li>■ Unzureichende Planungs- und Kontrollinstrumente</li> <li>■ Keine bzw. unzureichende Investitionsplanung (-rechnung)</li> <li>■ Defizite in Kostenrechnung und Kalkulation</li> <li>■ Fehlende Erfolgsaufschlüsselung (Sparten, Produkte, Kunden, Filialen, Gebiete, Verkäufer, Vertriebswege)</li> <li>■ Unzulängliche Liquiditätsüberwachung</li> <li>■ Fehlen konsolidierter Abschlüsse</li> </ul>

IoT sind voll-automatisierte, sich selbst organisierenden Prozesse innerhalb der gesamten industriellen Wertschöpfungskette mit autonomer Entscheidungsfindung.

#### 4. Fehlende Digitalisierungsstrategie als aktuell besonders bedeutsamer Krisenauslöser

Nach Einschätzung verschiedener Studien<sup>21</sup> sind in Deutschland etwa 70% der für die Untersuchungen befragten mittelständischen Unternehmen noch nicht oder nur rudimentär mit Digitalisierung vertraut<sup>22</sup>. Eine von PwC in 2016 veröffentlichte Einschätzung<sup>23</sup> geht davon aus, dass Unternehmen, um wettbewerbsfähig zu bleiben, jährlich mindestens 5% ihres Jahresumsatzes für die Umsetzung von Digitalisierungsmaßnahmen ausgeben müssten. Unsere Erfahrungen in der Restrukturierungsberatung skizzieren ein Ausgabeverhalten, welches davon noch sehr weit entfernt ist.

Mittelständische Unternehmen sind in Deutschland im Wesentlichen auf der ersten Digitalisierungsstufe, d. h. mit einer breiten Durchdringung einer PC-Infrastruktur sowie ERP- und CRM-Nutzung. Cloud-Lösungen, Big-Data-Analysis und vernetzte Informations- und Kommunikationssysteme kennzeichnen die zweite Stufe. Nur etwa 8% der mittelständischen Unternehmen sind auf der Digitalisierungsstufe drei, bei der das Geschäftsmodell auf digitalisierten Produkten und Dienstleistungen aufgebaut ist und autonome Entscheidungen generiert werden können<sup>24</sup>.

Das IoT (= Internet der Dinge) kennzeichnet vollautomatisierte, sich selbst organisierende Prozesse innerhalb der gesamten industriellen Wertschöpfungskette<sup>25</sup>. Die Vernetzung erfolgt Unternehmen übergreifend<sup>26</sup>. Es beinhaltet die Parameter

- systematische Datenerfassung (Big-Data-Analytik, verbunden mit der integrierten Analyse und Nutzung von Daten),
- Ablösung eines analogen durch einen digitalen Workflow und
- ein digitales Geschäftsmodell mit digitalisierten Produkten bzw. Dienstleistungen sowie
- eine automatisierte Entscheidungsfindung über Algorithmen, Sensoren und Strichcodes.

Die Infrastruktur ist durch sog. cyberphysische Systeme gekennzeichnet, bei dem die reale Welt zusätzlich im Netz nachgebaut und abgebildet wird. Häufig wird in diesem Zusammenhang von einem digitalen Zwilling gesprochen. Um bei Unternehmen zu

hinterfragen, wie es denn um das Thema Digitalisierung steht, könnten sich die folgenden Fragen anbieten:

1. Ist die Digitalisierung ein fester Bestandteil der Unternehmensstrategie?
2. Ist die Projektleitung im Zusammenhang mit dem Digitalisierungsvorhaben in der Geschäftsleitung verankert, ist z. B. ein CDO vorhanden?
3. Wird das Projekt Digitalisierung in Kooperationen angegangen?
4. Wie viel Budget wird für das Projekt "Digitalisierung" bereitgestellt?

In Anlehnung an die Veröffentlichung von Strategy& (frühere Booz & Company, in Zusammenarbeit mit PwC)<sup>27</sup> soll Industrie 4.0 mit der digitalen Integration von Wertschöpfungsketten vom digitalen Bestellprozess, kundenindividuellen Produktentwicklungen und dem automatisierten Transfer der Produktdaten in eine vernetzte Planung und Fertigung bis hin zum integrierten Kundenservice definiert werden. Darüber hinaus erfolgt eine horizontale Integration von Bestands- und Planungsdaten mit Zulieferern, Kunden und anderen Wertschöpfungspartnern. Auf der Basis einer integrierten Nutzung relevanter Daten im gesamten Wertschöpfungsprozess und den Ergebnissen disruptiver Innovationsprozesse entstehen neue digitale Geschäftsmodelle. Beim Umsetzen der gewonnenen Erkenntnisse ließe sich die Stufung vom digitalen Anfänger, dem digitalen Follower über den digital Fortgeschrittenen bis hin zum digitalen Experten entwickeln<sup>28</sup>:

(1) **Digitaler Anfänger:** Dem Management mangelt es an der Einsicht und an der Notwendigkeit tiefgreifender struktureller Veränderungen; Prozesse sind nur teilweise digitalisiert; die IT-Infrastruktur ist lückenhaft.

(2) **Digitaler Follower:** Das Management hat die Notwendigkeit des Wandels erkannt, allerdings sind Effizienzaspekte die wesentlichen Treiber; Cloud-basierte Systeme sind im Einsatz; die verwendeten Technologien sind noch rudimentär.

- 21 Vgl. VDMA, Bleider u. a., Industrie 4.0 – Readiness, Köln 2015, S. 8; zu mittelstandsbezogenen Angaben für 2019 s.u. <https://www.digitalisierungsindex.de/aktuelle-studie/>.
- 22 Vgl. Koch u. a., Industrie 4.0, Chancen und Herausforderungen der vierten industriellen Revolution, München 2014, S. 28; s. dazu auch aktuell unter <https://www.digitalisierungsindex.de/aktuelle-studie/>.
- 23 Vgl. PwC, Industry 4.0: Building the digital enterprise, Industrial manufacturing key findings, 2016, S. 4.
- 24 Vgl. Saam/Viete/Schiel, Digitalisierung im Mittelstand: Status Quo, aktuelle Entwicklungen und Herausforderungen. Forschungsprojekt im Auftrag der KfW Bankengruppe Mannheim, 2016, S. 22; aktuell dazu siehe den Bericht über den Mangel an Digitalkompetenzen gem. am 4.2.2020 bekanntgegebenen KfW-Studienergebnissen auf S. 86 in diesem Heft.
- 25 Arbeitskreis Smart Service Welt/acatech (Hrsg.), Smart Service Welt. Umsetzungsempfehlungen für das Zukunftsprojekt Internetbasierte Dienste für die Wirtschaft, Abschlussbericht, Berlin, S. 2 f.
- 26 Vgl. Barthelmäs u. a., Industrie 4.0 – eine industrielle Revolution, in: Andelfinger/Hänisch (Hrsg.), Industrie 4.0, Wie cyberphysische Systeme die Arbeitswelt verändern, 2017, S. 39 f.; Kreuzer/Neugebauer/Pattloch, Digital Business Leadership, Digitale Transformation, Geschäftsmodell-Innovation, Agile Organisation, Change Management, 2017, S. 5 f.
- 27 Vgl. Koch u. a., Industrie 4.0, Chancen und Herausforderungen der vierten industriellen Revolution, 2014, S. 11 f.
- 28 Vgl. BSP Business School Berlin GmbH (Hrsg.), Mittelstand im Wandel, Wie ein Unternehmen seinen digitalen Reifegrad ermitteln kann, Mittelstand 4.0 Agentur Kommunikation, 2016, S. 7 f.; Koch u. a., ebenda, S. 43.

(3) **Digitaler Fortgeschrittene:** Management und Mitarbeiter sehen die Notwendigkeit des digitalen Wandels und der strukturellen Veränderungen; Integration der Prozesse mit Lieferanten und Kunden; erste Ansätze zur Entwicklung und Implementierung digitaler Geschäftsmodelle sind erkennbar.

(4) **Digitaler Experte:** Management und Mitarbeiter bewerten Digitalisierung als Change mit dem Nutzenversprechen gegenüber dem Kunden, Geld zu verdienen; große Datenmengen werden in Echtzeit erfasst und ausgewertet; digitale Produkte und Dienstleistungen werden entwickelt.

#### **5. Erste Ansätze zur Entwicklung eines Frühwarnsystems für KMU gem. Vorstellungen des BDU-Fachverbands Sanierungs- und Insolvenzberatung**

Im Rahmen der Fachverbandssitzung am 22. 11. 2019 in Leipzig wurde ein Workshop

mit den Mitgliedern des Fachverbands durchgeführt mit dem Ziel, relevante Indikatoren zur Krisenfrüherkennung bezogen auf die Krisenphasen Stakeholder-, Strategie- sowie Produkt- und Absatzkrise zu identifizieren. Damit sollte das umfangreiche Erfahrungswissen der ca. 50 Fachverbandsmitglieder in die Ausgestaltung des Frühwarnsystems eingebunden werden. Die drei Krisenstadien, die in der Erfolgsrechnung nicht unmittelbar erkennbar sind, werden als Stakeholder-, Strategie- sowie Produkt- und Absatzkrise bezeichnet. Im Rahmen dieses Workshops wurden die in Tab.2 aufgeführten Indikatoren identifiziert.

In einem nächsten Schritt sollen für diese Frühwarnindikatoren geeignete Fragen formuliert werden, mit deren Hilfe die jeweiligen Ausprägungen der einzelnen Indikatoren im Unternehmen erfasst und bewertet werden können. Ziel ist es, ein für kleine und mittlere Unternehmen taugliches Frühwarnsystem zu entwickeln, welches im Rahmen eines Selbstchecks vom Unternehmen verwendet werden kann, um potenzielle Schwachstellen zu identifizieren.

Um den Unternehmern die Sinnhaftigkeit dieses Selbstchecks zu vermitteln, sollte in der Kommunikation darauf hingewiesen werden, dass mit Umsetzung des präventiven Restrukturierungsrahmens neue Instrumente zur Verfügung stehen werden, um mit präventiven

Unterschiedliche Indikatoren je nach Krisenstadium. KSI 2/20 60 Frühwarnsysteme für KMU

Tab. 2:  
Indikatoren je nach  
Krisenstadium

Restrukturierungsmaßnahmen existenzgefährdende Entwicklungen abzuwenden. Diese Möglichkeiten können aber nur solchen Unternehmen offen stehen, die

- über eine Zahlentransparenz verfügen,
- offen sind, Krisenindikatoren zu überprüfen,
- und die in der heranziehenden Krise frühzeitig handeln.

Stakeholderkrise	Strategiekrise	Produkt- / Absatzkrise
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Mitarbeiterfluktuation, insb. erste und zweite Führungsebene</li> <li>■ Kommunikation, Entscheidungsfindungsprozesse, Konfliktlösungsverhalten mit Gesellschaftern, Führungskräften, Banken, Lieferanten, Kunden, Betriebsrat</li> <li>■ Anzahl der Stakeholder, die in Entscheidungsprozesse einbezogen werden</li> <li>■ Veränderungsbereitschaft und Kritikfähigkeit der Geschäftsleitung und Organisation</li> <li>■ Handlungskompetenz der Geschäftsleitung bzgl. Priorisierung, Umsetzungsstärke</li> <li>■ Reaktionszeit auf äußere Veränderungen (Zölle, Gesetze, Wettbewerber etc.)</li> <li>■ Anzahl der Themen, die im Jahresverlauf zu relevanten Entscheidungen führen</li> <li>■ Anzahl der Entscheidungen, die auch umgesetzt werden</li> <li>■ Verlässlichkeit im Nachhalten von zur Umsetzung gefassten Maßnahmen</li> <li>■ Qualität und Quantität der Mitarbeiterinformation</li> <li>■ Social Media &amp; Presse Kommentare sind negativ gefärbt</li> <li>■ Gesundheit des Unternehmers</li> <li>■ Veränderungen der Krankenstandquote</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Uneinheitliches Verständnis des Geschäftsmodells in der Geschäftsleitung</li> <li>■ Keine regelmäßige Durchführung von Strategieworkshops und Wettbewerbervergleich</li> <li>■ Keine Digitalisierungskompetenz</li> <li>■ Produkte am Ende des Produktlebenszyklus</li> <li>■ Verringerung der Marge</li> <li>■ Fehlende Dokumentation der Strategie, des Soll-Ist-Vergleichs sowie der regelmäßigen Anpassung</li> <li>■ Unklare Planungsprämissen und Priorisierung der zu setzenden Maßnahmen</li> <li>■ Plan- oder Kalkulationsabweichungen werden nicht nachgehalten</li> <li>■ Auftragsstatus wird nicht nachgehalten</li> <li>■ Kundenzufriedenheit nimmt ab</li> <li>■ Verschlechterung der Quote Angebot zu Auftrag</li> <li>■ Erhöhung von Sonderaktionen</li> <li>■ Sinkende Zahl an Innovationen bzw. Patenten</li> <li>■ Know-how-Verlust durch Outsourcing</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Aufbau von Beständen</li> <li>■ Rückgang der Kapazitätsauslastung</li> <li>■ Sinkende Marktanteile</li> <li>■ Liefertermine können nicht eingehalten werden</li> <li>■ Rückgang des Auftragseingangs nach Produktgruppen und Geschäftsfeldern</li> <li>■ Erhöhung des Ausfalls von Produktionsanlagen</li> <li>■ Erhöhung der Ausschussproduktion</li> <li>■ Erhöhung der Durchlaufzeiten</li> <li>■ Erhöhung der Lagerzeiten</li> <li>■ Verhältnis Einsatz direkter Arbeitskräfte zur Bezugsgröße Rohhertrag verschlechtert sich</li> </ul>