



Unternehmensführung in Zeiten der Krise

Probleme lösen und Chancen nutzen!

In dieser Ausgabe lesen Sie:

- **Editorial**..... 2
- Effektive Planung und
Krisenbewältigung mit dem
PKF-Analyse-Tool..... 2
- **Planung** als Fundament
der Unternehmensführung ... 4
- **Frühwarnsysteme** zwecks
Risikoerkennung 6
- Die **Planinsolvenz** als
Chance 8
- **Haftungsfragen**
in der Krise 10
- Anpassungen der
Rechnungslegung 11
- **M&A-Transaktionen**
im Mittelstand..... 13
- **Praxisbericht:**
Wie eine Branche mit der
Krise umgeht 14

Editorial

Sehr geehrte Leserinnen und Leser,

von der Schärfe der gegenwärtigen Finanz- und Wirtschaftskrise zeugen täglich neue Medienberichte. Für das laufende Jahr prognostizierte die Bundesregierung kürzlich ein Sinken der Wirtschaftsleistung um rund 6 %. Viele Unternehmen sind sich ihrer schwierigen Lage bewusst, andere vielleicht auch noch nicht. Jedenfalls gibt es häufig Unsicherheiten hinsichtlich der unternehmensindividuellen Betroffenheit und bezüglich Art bzw. Umfang einer angemessenen Reaktion. Um Sie in dieser schwierigen Gemengelage zu unterstützen, haben wir in der vorliegenden Sonderveröffentlichung aktuell anstehende Handlungsfelder zusammengestellt:

So lesen Sie im Beitrag ab S. 4 mehr darüber, dass Unternehmen, die in einer solchen Situation mit einer unzureichenden oder gar fehlenden Planung und Früherkennung aufwarten, Risiken nicht vermeiden können und Chancen verpassen. Eine Chance kann z. B. auch die Anwendung des noch relativ unbekanntes Instruments der Planinsolvenz sein, weil es die Möglichkeit zur vollständigen Sanierung eines zahlungsunfähigen Unternehmens eröffnet, mehr dazu ab S. 8. Der dann folgende Beitrag behandelt die Haftungsrisiken, die sich Geschäftsführer und insbesondere auch leitende Angestellte bei drohenden Insolvenzen und deren Anzeichen oft nicht klar machen.

Dass Unternehmen mit ohnehin guter Ausgangslage durch Zukäufe von Unternehmen Synergieeffekte gezielt nutzen können, behandeln wir ab S. 13. Jedoch bergen M&A-Transaktionen auch Risiken, die es zu beachten gilt.

Mit welchen Strategien eine Branche der Wirtschaftskrise begegnet, stellen wir Ihnen zum Schluss am Beispiel der Hotellerie konkret vor.

Eine informative Lektüre wünscht Ihnen

Ihr Team von PKF

Effektive Planung und Krisenbewältigung mit dem PKF-Analyse-Tool

Chancen für eine bessere Risikoerkennung und -beherrschung

Um den langfristigen Erhalt des Unternehmens zu gewährleisten, hat die Sicherstellung der ständigen Zahlungsfähigkeit höchste Priorität. Nicht nur in Krisenzeiten resultieren die Hauptgründe für Insolvenzen aus einer fehlenden oder nicht ausreichenden Unternehmens- und Liquiditätsplanung.








1. Risiken erkennen und Chancen nutzen

Gerade in krisenbetroffenen Zeiten ist eine sorgfältige Planung von existenzieller Notwendigkeit. Dabei spielen neben internen Kontrollmechanismen auch externe Faktoren eine große Rolle (siehe Abb. 1).

Im Falle einer festgestellten oder sich abzeichnenden Liquiditätsunterdeckung müssen das Einnahmen- und das Ausgabenmanagement analysiert und überarbeitet werden. Zudem kann sich die Zuführung weiterer liquider Mittel empfehlen. Nur ein funktionierendes internes Kontrollsystem und eine fundierte Analyse des unternehmerischen Umfelds ermöglichen die Früherkennung einer negativen Entwicklung und deren Ursachen.

Hier setzt die Krisenberatung von PKF an. Über eine toolgestützte Analyse der Bilanz- und GuV-Daten werden die Ist-Situation (inkl. Cashflow- und Liquiditätsrechnung) und die vorläufige Planung des Unternehmens betrachtet. Die Unternehmensdaten werden mittels Kennzahlen analysiert, auf deren Basis bereits erste Maß-

Abb. 1: Überlebenswichtige Fragen für Unternehmer

-  Bekomme ich kurzfristig Kredite von meiner Bank?
-  Habe ich alternative Finanzierungsmöglichkeiten?
-  Habe ich überhaupt eine Unternehmensplanung?
-  Bin ich auf Veränderungen meines wirtschaftlichen Umfeldes vorbereitet?
-  Bin ich vorbereitet auf einen etwaigen Zahlungsausfall eines Kunden?
-  Was mache ich, wenn ein wichtiger Lieferant ausfällt?
-  Gibt es ein Frühwarnsystem?

nahmen abgeleitet werden können. Um internen und externen Veränderungen Rechnung zu tragen, ist eine Szenarienanalyse in das Tool integriert (vgl. Abb. 2), aus der verschiedene Maßnahmen zur Optimierung der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage abgeleitet werden können.

Am Ende der PKF-Krisenberatung mit Hilfe des eingesetzten Planungs- und Analysetools steht eine in sich abgestimmte Unternehmensplanung inkl. einer übersichtlichen Unternehmensbewertung, die individuell auf den Mandanten zugeschnitten ist.

2. Abwehr von Insolvenzgefahren

Das Analyse-Tool hilft im normal laufenden Unternehmensalltag, aber auch bei der Abwehr von Insolvenzgefahren.

Im Rahmen der Insolvenzzurückführung werden als Insolvenzgründe Zahlungsunfähigkeit, drohende Zahlungsunfähigkeit oder Überschuldung unterschieden:

- Die insolvenzrechtliche Zahlungsunfähigkeit liegt nach der strengen Rechtsprechung des Bundesgerichtshofs bereits dann vor, wenn das Unternehmen nicht in der Lage ist, mindestens 90 % seiner fälligen Zahlungsverpflichtungen in einem Zeitraum von höchstens drei Wochen ausgleichen zu können.
- Von drohender Zahlungsunfähigkeit spricht man, wenn ein Unternehmen voraussichtlich die bestehenden Zahlungspflichten im Zeitpunkt der Fälligkeit nicht bedienen kann.
- Überschuldung liegt vor, wenn das Vermögen des Unternehmens die bestehenden Verbindlichkeiten nicht mehr deckt, es sei denn, die Fortführung des Unternehmens ist nach den Umständen überwiegend wahrscheinlich (positive Fortbestehensprognose basierend auf einer entsprechenden plausiblen Planung).

Besondere Bedeutung hat der Insolvenzgrund der „drohenden Zahlungsunfähigkeit“, da dieser es dem Unternehmen ermöglicht, aus eigener Initiative Insolvenz zu

beantragen, um im Ergebnis eine mögliche Sanierung anzustreben. Dafür ist aber Voraussetzung, dass die Geschäftsführung einen präzisen Überblick über die Ist-Situation des Unternehmens hat und diese mit der Planung abgleicht.

Andernfalls sind das frühzeitige Erkennen von Risiken und die damit gegebene Möglichkeit der zielgerichteten Vermeidung bzw. Verminderung von Risiken nicht realisierbar. Nicht selten befinden sich Unternehmen bereits in einer insolvenzrechtlichen Krise, ohne dies überhaupt zu bemerken. Das belegt eine Studie, nach der ein fehlendes Controlling als die häufigste Insolvenzursache genannt wird (hierzu und zu den weiteren Einflussfaktoren vgl. Abb. 3). Mit dem Einsatz des PKF-Analyse-Tools (wie in Abschn. 1

beschrieben) hingegen kann entsprechend vorgebeugt oder im sich abzeichnenden Insolvenzfall schnell und umfassend gegengesteuert werden.

Für die folgende Grafik (Abb. 3) wurden 58 mögliche Insolvenzursachen, die als häufige oder sehr häufige Gründe für Insolvenzen gelten, nach ihrer Relevanz untersucht und in 14 Gruppen zusammengefasst.

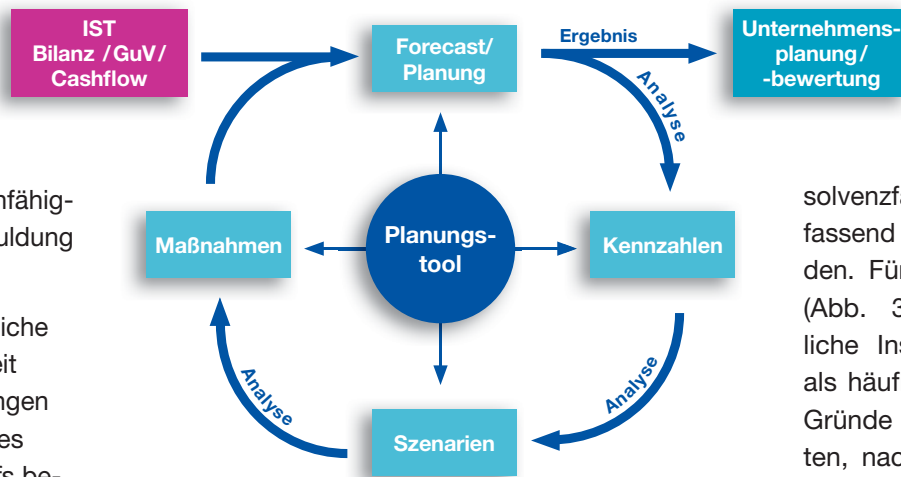


Abb. 2: PKF-Krisenberatung mittels Planungstool im Überblick

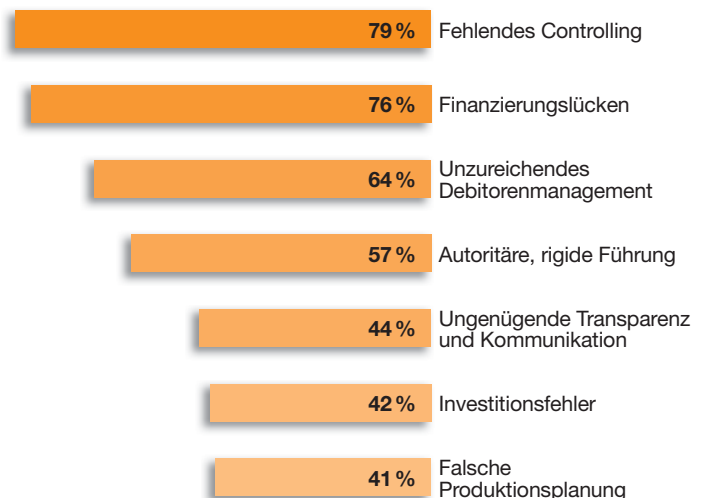


Abb. 3: Ursachen für Insolvenzen (Quelle: Euler-Hermes-Studie)

Planung als Fundament der Unternehmensführung

Schnelles Agieren auch in der Krise

Eine gute Unternehmensführung stützt sich auf eine verlässliche Planung. Gerade in unsicheren Zeiten ist diese besonders wichtig, um bei einer Eintrübung des wirtschaftlichen Umfelds eine Gefährdung des Unternehmensfortbestands zu vermeiden.

1. Nutzen einer verlässlichen Planung

Durch eine gute Unternehmensplanung können mit Hilfe einer Sensitivitätsanalyse verschiedene Maßnahmen und deren Wirkungen durchgespielt werden. Zu beantwortende Fragen können beispielsweise die folgenden sein:

- Was bedeutet beispielsweise ein Umsatzeinbruch von 25% für das Unternehmen?
- Wie wirken sich Rohstoffpreisänderungen aus?
- Ist es sinnvoll Personal abzubauen oder ist Kurzarbeit eine Lösung?

Insbesondere für mit Banken zu führende Verhandlungen über eine Zwischenfinanzierung ist es wichtig, die Antworten auf diese Fragen parat zu haben. Nur mit Hilfe einer nachvollziehbaren Planung lassen sich die wirksamsten Sanierungsmaßnahmen, die im Ergebnis den Fortbestand des Unternehmens sichern, bestimmen und im Kontakt mit Außenstehenden (insbesondere Kapitalgebern) durchsetzen.

Maßnahmenspektrum mit worst-case- und best-case-Analysen abchecken!

Mit den in Krisenzeiten zunehmenden Unsicherheiten erschwert sich eine Unternehmensplanung erheblich. So lässt sich beispielsweise der Umsatz nicht mehr verlässlich prognostizieren, wenn Kunden selbst aufgrund der Krise in eine bedrohliche Situation geraten sind. So kann es z.B. bei einer Reduzierung der Umsätze durch den Verlust von Größenvorteilen (Economies of Scale) zu einem Kostenanstieg kommen.

2. Durchspielen von Alternativplanungen

Geeignete Szenarioanalysen können helfen, die beschriebenen Probleme zu analysieren und eine Bandbreite zu ermitteln, in der sich die Planzahlen bewegen werden.

(1) So lässt sich auf der Basis einer „worst-case“-Betrachtung z.B. bestimmen, ob es sinnvoll ist, Preisnachlässe zu gewähren, um den Umsatz stabil zu halten, oder ob nicht eine Verringerung der Kapazitäten sinnvoller ist. Auch die eventuell drastischen Auswirkungen durch den Ausfall eines wesentlichen Kunden können ebenso abgeschätzt werden wie die Möglichkeiten, Gegenmaßnahmen zu ergreifen. Um den Ausfall eines solchen Kunden zu vermeiden, können beispielsweise längere Zahlungsziele vereinbart werden.

(2) Zum anderen kann in einer „best-case“-Betrachtung auch Nutzen aus der Krise gezogen werden: Dies über die Planung von Investitionen, durch die sich das Unternehmen Vorteile verschaffen und gestärkt aus der Wirtschaftskrise hervorgehen kann (Zukauf von verhältnismäßig günstig erwerbenden Unternehmensteilen).

Diese Szenarien sowie die Auswirkungen der getroffenen Maßnahmen auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Unternehmens sollten aber nicht isoliert, sondern als

Teil der Gesamt-Unternehmensplanung gesehen werden. Denn bei einer Änderung der Plan-Umsätze sind auch die Konsequenzen für die Planung von Material- und Personalkosten, für Investitionen in neue Grundstücke und Maschinen sowie für die

Refinanzierung dieser Investitionen usw. zu berücksichtigen. So kann es z.B. bei einer Reduzierung der Umsätze durch den Verlust von Economies of Scale zu einem Kostenanstieg kommen.

Grundsätzlich existieren bei einer Planung immer verschiedene „Stellschrauben“, die an unterschiedlichen Stellen variiert werden können, d.h. es kann nicht nur von einem höheren oder niedrigeren Umsatz ausgegangen werden, sondern es können auch Szenarien wie

- der Ausfall eines Kunden oder Lieferanten,
- bessere oder schlechtere Zahlungsmoral,
- steigende oder sinkende Material-, Personal- oder Kapitalkosten sowie

- verschiedene Finanzierungsmöglichkeiten abgeprüft werden.

3. Im Fokus: Liquiditätsspielräume

Hinsichtlich des Kapitalbedarfs sollten besonders in Krisenzeiten auch alternative Finanzierungsmöglichkeiten in Betracht gezogen werden, da die (Re-)Finanzierung durch traditionelle Möglichkeiten wie Kredite der Hausbank meist schwieriger ist. Zur Steigerung der Liquidität kommen u.a. in Frage:

- **Projektfinanzierung:** Darunter wird die Finanzierung einer wirtschaftlich und zumeist rechtlich abgrenzbaren, sich selbst refinanzierenden Wirtschaftseinheit von begrenzter Lebensdauer verstanden.
- **Reverse Factoring:** Diese Möglichkeit entspricht Lieferantenkredit. Zwar kann die Liquidität durch längere Zahlungsfristen erhöht werden, jedoch werden durch die Factoring-Unternehmen vergleichsweise hohe Ansprüche an die Bonität des Unternehmens gestellt.

- **Working Capital Management:** Durch eine Senkung des Working Capital kann die Kapitalbindung reduziert und die Liquidität erhöht werden.
- **Verbriefte Schuldscheindarlehen:** Der Vorteil dieser Finanzierungsform gegenüber dem klassischen Bankkredit liegt in der freien Mittelverwendung sowie darin, dass die Pflicht zur Sicherheitenstellung entfällt.
- **Sale and Lease back:** Investitionen können hierdurch über einen längeren Zeitraum finanziert werden.

4. Fazit

Besteht in einem Unternehmen eine ausgebaute Planung, ist beim Eintreten einer Krisensituation eine schnellere Reaktion möglich, da die Auswirkungen der in Betracht gezogenen Maßnahmen direkt erkannt werden können. Eine zuverlässige Unternehmensplanung ist daher ein zentrales Element der Unternehmensführung, um unbeschadet durch die Krise zu kommen.





Frühwarnsysteme zwecks Risikoerkennung

Ein oft unterschätztes Instrument mit hohem Wirkungsgrad

Zu häufig erkennen Unternehmen bestandsgefährdende Risiken nicht rechtzeitig. Der Stellenwert eines systematisch aufgebauten, auf objektive Faktoren gestützten Frühwarnsystems wird nur all zu oft unterschätzt – mit fatalen Folgen.

1. Die Leitidee: Sammeln, Auswerten und Handeln

Frühwarnsysteme sammeln Informationen, werten diese aus und geben im besten Fall Handlungsanweisungen. Sie wirken im Prinzip wie moderne Brandschutzsysteme: In Büros erkennen diese bei einem Brand die Rauchentwicklung; Lichtschranken der Detektoren melden ein Überschreiten der Rauchentwicklung und aktivieren die Sprinkleranlage. Eine solche Kette der Informationsverarbeitung ist auch den betrieblichen Frühwarnsystemen innewohnend, wobei im Unterschied dazu die Entstehung des Brandherds bereits im Vorfeld erkannt werden soll. Zwei Grundrichtungen lassen sich unterscheiden:

(1) Kennzahlenorientierte Frühwarnsysteme basieren auf einem periodischen Vergleich von Kennzahlen. Über Hochrechnungen kann die Unterschreitung bestehender Planungen (Budgets) gemeldet und eine Warnung ausgegeben werden.

(2) Indikatororientierte Systeme melden über „Key Risk Indicators“ Informationen über die zukünftige Entwicklung von Umweltveränderungen. Eine besondere Rolle

spielen hierbei sog. Balance-Scorecard-Prozesse, die neben quantitativen Größen auch nicht-finanzielle Messgrößen – wie die Kundenzufriedenheit oder die Marktstellung der Wettbewerber – berücksichtigen.

Über die Auswertung der Warnhinweise werden Maßnahmen abgeleitet. Dabei gilt es aber nicht nur, rechtzeitig Risiken zu erkennen, sondern auch die damit verbundenen Chancen zu nutzen. Wer sich grundsätzlich nur auf die Risikobeobachtung stützt, wird nur noch reagieren und nicht agieren können.

2. Im Blickfeld: Interne und externe Faktoren

Frühwarnsysteme sind definiert als Vorgehensweisen und Instrumente, die Unternehmen in ihrem spezifischen Umfeld unterstützen, sich auf zukünftige Entwicklungen und Anforderungen vorzubereiten und den Wandel zu antizipieren (so die Arbeitsgruppe „Betriebliche Frühwarnsysteme“ des Netzwerks „Lebenslanges Lernen in KMU-Unternehmen“). Das spezifische Umfeld kann dabei sowohl von internen als auch externen Faktoren beeinflusst werden.

Zu den externen Faktoren zählen beispielsweise Zinsen, Konjunkturindikatoren, steigende Energie- und Rohstoffpreise oder die Veränderungen des Kaufverhaltens der Kunden. Die internen Faktoren stellen z.B. auf die Fluktuation im Management sowie die Unternehmensfinanzierung ab. Grundsätzlich sind sowohl interne als auch externe Faktoren nicht isoliert zu betrachten. Vielmehr ist

Wer sich grundsätzlich nur auf die Risikobeobachtung stützt, wird nur noch reagieren und nicht agieren können.

Das spezifische Umfeld kann dabei sowohl von internen als auch externen Faktoren beeinflusst werden.

Zu den externen Faktoren zählen beispielsweise Zinsen, Konjunkturindikatoren, steigende Energie- und Rohstoffpreise oder die Veränderungen des Kaufverhaltens der Kunden. Die internen Faktoren stellen z.B. auf die Fluktuation im Management sowie die Unternehmensfinanzierung ab. Grundsätzlich sind sowohl interne als auch externe Faktoren nicht isoliert zu betrachten. Vielmehr ist

auf eine Multikausalität abzustellen, die das Zusammenspiel zwischen den Faktoren berücksichtigt.

Im Rahmen betrieblicher Frühwarnsysteme wird in Früh-, Real- und Spätindikatoren unterschieden:

- **Frühindikatoren:** Zahlungsbilanz, Auftragseingänge, Preissteigerungen und Investitionsneigung, Kurs des Euros, Aktienkurs;
- **Realindikatoren:** Wirtschaftswachstum (Bruttoinlandsprodukt), Ifo-Geschäftsklima-Index, Preisstabilität, Einstellungsstopps, Auslastung der Produktion und das freie Produktionspotenzial;
- **Spätindikatoren:** offene Stellen, Arbeitslosenquote, Insolvenzstatistik, allgemeine Kostenreduzierung, Auflösung von Rückstellungen, Steuereinnahmen.

3. Die Organisation: Bereit für die Frühwarnung?

Die unternehmensspezifische Implementierung eines professionellen Frühwarnsystems bedarf einer organisatorischen Vorbereitung:

- Erforderlich ist die kontinuierliche Informationsbeschaffung und -auswertung.
- Das Controlling sollte auf eine zeitnahe und aussagekräftige Buchhaltung zurückgreifen können.
- Umsätze und Kosten müssen den entsprechenden Geschäftszweigen und Produkten zugerechnet werden, um Werttreiber und Wertvernichter zu erkennen.

Dabei wird der Aufwand der organisatorischen Maßnahmen nur all zu häufig unterschätzt oder gerade deswegen nicht umgesetzt. Dies kann fatale Folgen haben. Wer den Verlust von Lieferanten oder Kunden zu spät entdeckt, wird mit erheblichen Umsatzausfällen und möglicherweise zusätzlichen Vertragsstrafen belegt. Gleiches gilt für die Missachtung konjunktureller Signale. Ein Konkurs kann die Folge sein.

4. Das Dreieck: Vermögens-, Ertrags- und Liquiditätslage

Erfahrungsgemäß sind für die Wahrung der finanziellen Stabilität die Felder „Liquidität (Finanzlage)“, „Eigenkapitalquote“ (Vermögenslage) und „Rentabilität“ (Ertragslage) von besonderem Interesse. Viele der in der Abb. 4 angesprochenen Informationen werden in Unternehmen bereits auf Monatsbasis untersucht.

Allerdings kann es zu Problemen hinsichtlich der Auswertung der Kennzahlen kommen. Unternehmen lassen sich zu oft „Produkte von der Stange“ im Controlling implementieren und vergessen, unternehmens-, branchen- und marktspezifische Anpassungen vorzunehmen.

Der Trend geht daher zu maßgeschneiderten IT-Tools, die den individuellen Anforderungen der Unternehmen gerecht werden und die Aussagekraft der abgeleiteten Informationen erheblich verbessern.

5. Das Gesetz: Frühwarnung ist Pflicht für den AG-Vorstand

Mit dem Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich hat der Gesetzgeber bereits seit Mai 1998 Vorstände börsennotierter Gesellschaften zur Einrichtung eines Überwachungssystems zur Risikoerkennung verpflichtet. § 91 Abs. 2 AktG sieht vor, dass der Vorstand geeignete Maßnahmen treffen muss, insbesondere ein Überwachungssystem einzurichten hat, damit den Fortbestand der Gesellschaft gefährdende

Entwicklungen frühzeitig erkannt werden.

Auch im Lagebericht mittelgroßer und großer Kapitalgesellschaften

muss die Unternehmensführung bei der Darstellung des Geschäftsverlaufs und der Lage der Gesellschaft die Risiken der zukünftigen Entwicklung aufzeigen (§ 289 Abs. 1 HGB). Der Abschlussprüfer ist verpflichtet, die Einhaltung beider Anforderungen zu prüfen (§ 317 Abs. 2 und Abs. 4 HGB).

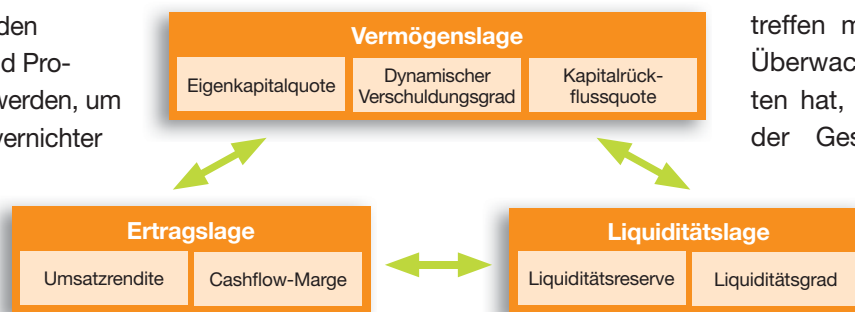


Abb. 4: Das Beobachtungsdreieck zur Vermögens-, Ertrags- und Liquiditätslage

Die Planinsolvenz als Chance

Unternehmensfortführung mittels Sanierungskonzept statt Liquidierung

Die Insolvenz wird nicht selten als das Lebensende eines Unternehmens betrachtet. Doch mit der Reform des Insolvenzrechts im Jahr 1999 hat der Gesetzgeber ein Instrumentarium geschaffen, welches gerade darauf abzielt, Unternehmen substanziell zu erhalten – bis hin zu einer Fortführung des Unternehmens.

1. Sanierung nach Plan: Ausweg zum Erhalt der Unternehmung

Die alten Konzepte der Vergleichs- oder Konkursverfahren stellten auf eine Schuldenregulierung ab, bei der die Insolvenzmasse unter den Gläubigern aufgeteilt wurde. Im Ergebnis wurde das Unternehmen sprichwörtlich abgewickelt, die Arbeitnehmer wurden entlassen und der Betrieb geschlossen. Entgegen dem alten Konzept der Schuldenregulierung beinhaltet die Planinsolvenz eine

Das Planinsolvenzverfahren ist für viele Unternehmen offen – allerdings sollte rechtzeitig reagiert werden.

leistungswirtschaftliche Sanierung, bei der die Substanz erhalten werden soll. Im Rahmen eines Sanierungskonzepts wird dazu ein Katalog von Maßnahmen aufgestellt, der „den Be-

teiligten einen Rechtsrahmen für die einvernehmliche Bewältigung der Insolvenz im Wege von Verhandlungen und privatautonomem Austauschprozessen“ gibt, so die Regierungsbegründung. Unter gerichtlicher Aufsicht werden die Sanierungsmaßnahmen vom Insolvenzverwalter durchgeführt.

Ein besonderer Reiz liegt darin, dass der Plan auch von der Geschäftsleitung selbst aufgestellt werden kann: Bei der sog. Planinsolvenz in Eigenverwaltung wird somit das Sanierer-Know-how mit dem Unternehmer-Know-how verknüpft – der Unternehmer führt die Geschäfte fort, während der Insolvenzverwalter beratend und beaufsichtigend unterstützt. Gemäß § 11 der Insolvenzordnung (InsO) ist jede juristische oder

Mit den Gläubigern steht oder fällt das Sanierungskonzept.

natürliche Person (offene Handelsgesellschaften, Kommanditgesellschaften, Partnerschaftsgesellschaften, Gesellschaften bürgerlichen Rechts, europäische wirtschaftliche Interessenvereinigungen) berechtigt, einen Insolvenzantrag zu stellen (die Abb. 5 auf S. 9 weist einen seit 2004 zu beobachtenden Anstieg bei der Anwendung von Insolvenzplanverfahren aus).

Entspricht ein Plan nicht den Vorschriften der InsO, kann das Insolvenzgericht den Sanierungsplan bereits im Vorfeld ablehnen. Gleiches gilt, wenn die Überlebensfähigkeit des Unternehmens als zu gering eingeschätzt wird. Denn es sollen nur Unternehmen, die in der Lage sind, weiterzuarbeiten und dabei nachhaltige Gewinne zu erzielen, in den Genuss des Planinsolvenzverfahrens kommen.

2. An- und Ablauf eines Planverfahrens

Das Verfahren ist insbesondere für Unternehmen attraktiv, die unverschuldet, z.B. durch den Zahlungsausfall eines Großkunden, in eine finanzielle Notlage geraten sind. Problematisch gestaltet sich die Durchsetzung einer Planinsolvenz, wenn die Unternehmensleitung sich zu spät für einen solchen Schritt entscheidet. Meist sind dann die Kassen bereits leer und die Mitarbeiter und Lieferanten weg. Lediglich wer die Warnsignale rechtzeitig erkennt und entsprechend rasch handelt, kann das Unternehmen durch eine „Sanierung nach Plan“ retten. Dabei hat

der Gesetzgeber der Schuldnerschaft auch eingeräumt, bereits bei drohender Zahlungsunfähigkeit einen Insolvenzplan zu erstellen (§ 18 InsO).

Ein ausgearbeiteter Plan muss auf einer Gläubigerversammlung vorgestellt und von ihr verabschiedet werden. Pate für das Konzept stand „Chapter 11“ der US-Insolvenzordnung. Hierbei darf eine Sanierung vorgenommen werden, wenn die Gläubiger zustimmen. Im deutschen Planverfahren werden die Gläubiger in Gruppen aufgeteilt. Zur Annahme des Insolvenzplans durch die Gläubiger ist erforderlich, dass in jeder Gruppe

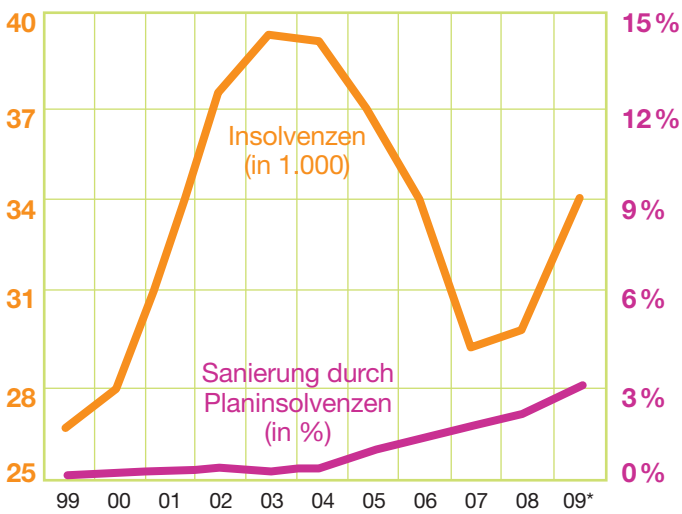


Abb. 5: Steter Anstieg. Anzahl der Insolvenzen und Anteil der Planinsolvenzen seit Einführung des neuen Rechts.

*Prognose; Quelle: Creditreform Wirtschaftsdatenbank

(1) die Mehrheit der abstimmenden Gläubiger dem Plan zustimmt und dass

(2) die Summe der Ansprüche der zustimmenden Gläubiger größer ausfällt als die Hälfte der Summe der Ansprüche der abstimmenden Gläubiger.

Mit anderen Worten: Es müssen 50 % der Gläubiger pro Kopf und 50 % der Schuldensumme dem Plan zustimmen, damit der Insolvenzplan angenommen wird.

**Erfolgreiches Verfahren!
Aber kaum genutzt.**

3. Oft verkannte Vorteile

In den USA hat das Insolvenzverfahren nach Chapter 11 bereits ganze Industriezweige retten können. In Deutschland ist das Planinsolvenzverfahren weniger bekannt, obwohl der Großteil der Unternehmen, die sich für das Planverfahren entschieden haben, gerettet werden konnte; sie bestehen noch heute.

Dabei liegen die Vorteile des „Pre-Packaged-Verfahrens“ nach amerikanischem Vorbild klar auf der Hand: Unternehmer, die mit dem Insolvenzantrag auch einen Plan einreichen, können darauf hoffen, nach erfolgreicher Sanierung ihren Anteil an dem Unternehmen zu behalten und die Geschäfte weiterführen zu können. Eine kürzlich durchgeführte Studie zeigt, dass die Planinsolvenz zwar leicht an Attraktivität gewinnt (vgl. auch Abb. 5). Oft ist die Angst aber noch zu groß, dass Gläubiger der Insolvenz nicht zustimmen.

Dabei wird von den Unternehmen verkannt, dass auch Gläubiger, Banken und Arbeitnehmer ein hohes Interesse an dem Fortbestand des Unternehmens haben. Im Schnitt erhalten rund 20 % der Gläubiger ihre Forderungen zurück, während bei einer Liquidation die Quote unter 10 % liegt. Leider sind sich viele Unternehmer bislang nicht bewusst, dass sie im Wege der Planinsolvenz die Möglichkeit haben, die Werte und Arbeitsplätze, die sie über Jahre geschaffen haben, zu erhalten.



Haftungsfragen in der Krise

Informations- und Gestaltungspflichten der Führungskräfte



Abb. 6: Empfehlungen für Führungskräfte

Bereits weit vor dem Stellen eines Insolvenzantrags existiert meist eine Vielzahl von Anzeichen für Geschäftsführer, Vorstände und Aufsichtsräte, die auf eine drohende Insolvenz hinweisen. Hierbei sind besondere Pflichten und daraus resultierende Haftungsrisiken zu beachten, die der betroffene Personenkreis kennen sollte.

Aus aktueller Rechtsprechung folgt unmissverständlich, dass Haftungsrisiken nicht nur das Topmanagement treffen, sondern auch andere Personen, die mit dem Prozess der Generierung von Finanzdaten im Unternehmen betraut sind. Was also muss dieser erweiterte Personenkreis berücksichtigen, um nicht persönlich zu haften?

1. Anforderungen an die Leitungsorgane

Die persönliche Haftung von Geschäftsführern, Vorständen und Aufsichtsräten resultiert aus dem Postulat der Sorgfaltspflichten des ordentlichen und gewissenhaften Kaufmanns (§ 43 GmbHG bzw. §§ 93, 116 AktG). Gerade in Krisenzeiten sollten Führungspersonen die besonderen Sorgfaltspflichten in den Mittelpunkt ihrer Entscheidungsfindung stellen.

Dazu empfiehlt es sich, auf der Grundlage eines entsprechenden Problembewusstseins einen Krisencheck (vgl. Abb. 6) vorzunehmen, der auch verschiedene Szenarien vorsieht (vgl. dazu den ersten Beitrag in diesem Heft). Bei Nichtbeachtung dieser Sorgfaltspflichten drohen erhebliche strafrechtliche Konsequenzen und finanzielle Risiken. Insbesondere gilt dies für die Untersuchung, ob der Insolvenztatbestand der Überschuldung oder Zahlungsunfähigkeit gegeben ist.

Empfehlung: Es ist hierbei auch anzuraten, eine solche Analyse von unabhängiger Seite überprüfen zu lassen, soweit sich Zweifelsfragen in der Ermittlung ergeben. Denn eine Verletzung der Insolvenzantragspflicht wird beispielsweise für GmbH-Geschäftsführer nach § 64 GmbHG als Insolvenzverschleppung geahndet.

Um nicht mit dem eigenen Vermögen haften zu müssen, können sich Geschäftsführer, Vorstände und Aufsichtsräte über eine sog. D&O-Versicherung (Directors-and-Officers-Versicherung, auch Organ- oder Manager-Haftpflichtversicherung genannt) absichern. Die D&O-Versicherung ist eine Vermögensschadenhaftpflichtversicherung zugunsten Dritter, die der Art nach zu den Berufshaftpflichtversicherungen zählt.

2. Haftungsgefahren für Führungskräfte und Mitarbeiter im Rechnungswesen

Während die Voraussetzungen und der Umfang der Haftung für Geschäftsführer und Vorstände durch Gesetze und Rechtsprechung mittlerweile detailliert geregelt bzw. geklärt sind, stecken das Problembewusstsein und die Regelungen für eine mögliche Haftung von Mitarbeitern des Rechnungswesens noch in den Kinderschuhen. Da die Mitarbeiter des Rechnungswesens jedoch im Regelfall die ersten sind, die einen drohenden Liquiditätsengpass, eine drohende Überschuldung oder Ähnliches feststellen, ist auch bei diesen Mitarbeitern eine besondere Sorgfalt geboten. Arbeitgeber sollten ihre Mitarbeiter daher auf die besonderen Sorgfaltspflichten und daraus

resultierenden Anforderungen hinweisen. Die in Abb. 7 veranschaulichten Fragen sollten in einem konkreten Krisenfall immer wieder gestellt werden. Gerade in einer sich zuspitzenden Krisenlage ist es wichtig, Fehler zu vermeiden und die Arbeit sehr sorgfältig zu dokumentieren. Besonders der Dokumentation kommt in diesem Zusammenhang eine hohe Bedeutung zu.

?	Welche Probleme könnten sich aus meinem Handeln ergeben?
?	Wie gehe ich mit den Problemen um?
?	Welche Folgen können sich aus meinem Nicht-Handeln ergeben?
?	Wen informiere ich?

Abb. 7: Standardfragen bei sich zuspitzender Krise

Wichtig aber ist in jedem Fall die Kenntnis der möglichen Haftungsgrundsätze. In erster Linie gibt es für jeden Arbeitnehmer die zivilrechtliche Arbeitnehmerhaftung, die sich nach dem Grad der Fahrlässigkeit bemisst. Bei grober Fahrlässigkeit und Vorsatz greift i.d.R. eine Vollhaftung, bei

leichter Fahrlässigkeit hingegen regelmäßig keine Haftung. Hinzu kommt die Gefahr, strafrechtlich zur Verantwortung gezogen zu werden. Folgende Straftatbestände und -normen sollte jeder kennen:

- **Unrichtige Darstellung der Verhältnisse der Gesellschaft (§ 331 Nr. 1 HGB):** Hier kann neben der reinen „Täterhaftung“ auch der Tatbestand der Beihilfe zu einer Haftung führen.
- **Steuerstraftaten (§§ 369 ff. AO):** Auch hier kann der Tatbestand der Beihilfe zu einer Haftung führen.
- **Betrug (§ 263 StGB):** Als Beispiel sei hier das Aufschmücken von Unternehmenszahlen für Banken, Investoren, etc. genannt.

Fazit: Gerade in Krisenzeiten sollte der Personenkreis der Verantwortlichen die Aufmerksamkeit verstärkt auf den Bereich der Finanzdaten richten, um nicht in die Haftung genommen werden zu können. Dabei gilt zudem immer auch das Sprichwort: „Unkenntnis schützt vor Strafe nicht!“

Anpassungen der Rechnungslegung

Aktuelle krisenbedingte Bewertungsfragen im Rahmen der Bilanzierung

Die aktuellen Turbulenzen in der Finanz- und Wirtschaftswelt stellen auch an die Rechnungslegung der Unternehmen besondere Anforderungen. Die zutreffende Abbildung der durch die Krise ausgelösten Effekte in der Rechnungslegung lässt einen deutlich erhöhten Arbeitsaufwand bei der Aufstellung von Jahresabschlüssen erwarten. Eine rechtzeitige Anpassung der Rechnungslegung ist daher nötig.

1. Bilanzaufstellung gem. Going Concern?

Grundsätzlich ist der Jahresabschluss unter der Annahme der Fortführung der Unternehmenstätigkeit aufzustellen. Unter normalen Gegebenheiten darf die Gültigkeit der sog. Going-Concern-Prämisse grundsätzlich unterstellt werden, wenn

- das Unternehmen bislang nachhaltige Gewinne erzielt,
- es in der Vergangenheit problemlos Zugang zu finanziellen Mitteln hatte und
- auch keine bilanzielle Überschuldung zu befürchten ist.

Unter Berücksichtigung der derzeit prekären wirtschaftlichen Gesamtlage können allerdings auch bislang gesunde Unternehmen schnell in eine wirtschaftliche Schiefelage geraten, so dass die Geschäftsführung nicht mehr vorbehaltlos von der Erfüllung der Going-Concern-Prämisse ausgehen kann.

Falls auf der Grundlage von Plausibilitätsüberlegungen die Fortführung der Unternehmenstätigkeit nicht mehr uneingeschränkt vorausgesetzt werden kann, hat dies auch er-

hebliche Auswirkungen auf den handelsrechtlichen Jahresabschluss. Einerseits dürfen bisher angesetzte Werte,

Zerschlagungswerte der aktivierbaren Vermögensgegenstände

die im Laufe der erwarteten Abwicklung nicht mehr liquidiert werden können, nicht angesetzt werden. Andererseits müssen

z.B. Verpflichtungen, die erst durch die anzunehmende Beendigung entstehen, nunmehr passiviert werden. Zudem ist bei aktivierbaren Vermögensgegenständen mit Zerschlagungswerten zu rechnen.

Allein schon wegen dieser erheblichen Konsequenzen für den Jahresabschluss sollte die Geschäftsführung gerade in Krisenzeiten darauf bedacht sein, ein besonderes Augenmerk auf die tatsächliche Unternehmensfortführung zu haben.

2. Auswirkungen bei den Aktiva

Sinkt der Zeitwert eines Vermögenspostens am Bilanzstichtag unter die vorläufigen Bilanzwerte, hat aufgrund des strengen Niederstwertprinzips bei Vermögensgegenständen des Umlaufvermögens eine bilanzielle Abwertung zu erfolgen. Dagegen muss im Anlagevermögen nur bei dauernder Wertminderung abgeschrieben werden. Ansonsten kann der Bilanzwert beibehalten werden.

Gerade im Bereich der Abwertung der Aktiva wird sich in einer Unternehmenskrise regelmäßig eine deutlich erhöhte Arbeitsbelastung bei der Bilanzierung ergeben. Dies beruht zum einen auf der zu erwartenden Zunahme derjenigen Vermögensposten, die einem konkreten Niederstwerttest zu unterwerfen sind. Zum anderen dürfte die Bedeutung der notwendigen individuellen Schätzungen steigen.

3. Konsequenzen auf der Passivseite

Im Zuge von Unternehmenskrisen werden sich regelmäßig erhöhte oder zusätzliche Verbindlichkeitsrückstellungen ergeben. Erwähnt seien hier nur unternehmerische Verpflichtungen aus arbeitsrechtlichen Maßnahmen, so etwa aus Sozialplänen. Bei einem am Bilanzstichtag abgeschlossenen Vertrag, der noch nicht von beiden Seiten erfüllt wurde, muss eine Rückstellung für drohende Verluste aus schwebenden Geschäften gebildet werden. Dies ist dann der Fall, wenn nach Abzug des Werts der eigenen Leistung der Wert der Gegenleistung kleiner oder gleich

Null ist. Drohverlustrückstellungen können dabei sowohl Beschaffungs- als auch Absatzgeschäfte betreffen.

- **Beschaffungsgeschäfte:** Ob eine Drohverlustrückstellung für schwebende Beschaffungsgeschäfte über bilanzierungsfähige Vermögensgegenstände zu bilden ist, lässt sich grundsätzlich daran erkennen, dass im Fall einer angenommenen bereits erfolgten Aktivierung eine (außerplanmäßige) Abschreibung auf den Vermögensgegenstand vorzunehmen gewesen wäre.
- **Absatzgeschäfte:** Zu beachten ist, dass betriebswirtschaftliche Vorteilhaftigkeitsüberlegungen und die Konsequenzen für die Rechnungslegung nicht notwendig übereinstimmen. Nach Auffassung des IDW ist – unter Beachtung des Vorsichtsprinzips – folgendes Schema zu berücksichtigen:

Verkaufspreis
./. bereits aktivierte AHK
./. noch zu erwartende Aufwendungen
= Drohverlustrückstellung

4. Fazit

Eine Krise stellt die Rechnungslegung des Unternehmens vor diverse Herausforderungen. Regelmäßig ist von einem deutlich erhöhten Arbeitsaufwand auszugehen. Zugleich eröffnet sich ggf. ein erhöhter bilanzpolitischer Spielraum z.B. im Hinblick auf die zutreffende Bemessung der Abschreibungen sowie die notwendige Bildung von Rückstellungen.

Zu beachten ist allerdings, dass handelsrechtlich fakultative Abschreibungen wie auch Drohverlustrückstellungen in der Steuerbilanz nicht anerkannt werden; die Auswirkungen der Bilanzgestaltung beschränken sich insoweit auf die Handelsbilanz.

Empfehlung: Nutzen Sie die degressive Absetzung für Abnutzung (AfA), die im Zuge des Konjunkturpakets II für die Wirtschaftsjahre 2009 und 2010 wieder eingeführt wurde. Diese beträgt, im Gegensatz zur Regelung bis zum 31.12.2007, das 2,5-fache des linearen AfA-Satzes, max. jedoch 25% des jeweiligen Wirtschaftsguts.

M&A-Transaktionen im Mittelstand

Investition oder Desinvestition?

Die aktuelle Wirtschaftslage führt zu so bisher nie gekannten Konstellationen auf dem Markt der Unternehmenstransaktionen. Aktuelle Beispiele legen die Chancen und Risiken, die bei einer strategischen Entscheidung zum Kauf oder Verkauf von Unternehmen oder Unternehmensteilen zu berücksichtigen sind, offen.

1. Liquiditätssicherung oder strategische Chance?

Es gibt kaum Themen, die aktuell so intensiv diskutiert werden wie die spektakuläre Fusion der Schaeffler-Gruppe mit dem Continental Konzern, der geplante Einstieg von Fiat bei der Opel AG oder die Übernahme- bzw. Fusionsüberlegungen von VW und Porsche. Diese prominenten Beispiele belegen eindrucksvoll, welche tiefgreifende ökonomische Bedeutung einer M&A-Entscheidung insbesondere vor dem Hintergrund der globalen Wirtschaftskrise zukommt. Auch für mittelständische Unternehmen sind Entscheidungen über Zu- oder Verkauf von Unternehmensteilen in einem neuen Licht zu beurteilen, denn sie können über Erfolg oder Misserfolg des gesamten Unternehmens entscheiden.

Die teilweise zu beobachtende Kreditklemme bei den Banken und daraus resultierende Liquiditätsengpässe bei den Unternehmen lassen auch im Mittelstand oft den Ruf nach dem Verkauf von Unternehmensteilen laut werden. Doch

dabei sind weitere strategische Überlegungen zu berücksichtigen: Kann mit dem Erlös eines weniger rentablen Unternehmensteils durch Zukauf ein neues Geschäftsfeld eröffnet werden, welches sich längerfristig positiv entwickelt? Gerade von in Schwierigkeiten geratenen Wettbewerbern sind möglicherweise attraktive Zukäufe möglich, die noch vor wenigen Monaten für manchen Mittelständler nicht realisierbar waren.

Die Anzahl der Unternehmenstransaktionen ist in den letzten Monaten rapide zurückgegangen. Ursache ist die enorme Unsicherheit über die Weiterentwicklung der Wirtschaftslage, die auch dazu führt, dass für Unternehmen derzeit meist nicht die Preise erzielbar sind, die

**Notverkäufe nur als letztes
Mittel zur Liquiditätssicherung
einsetzen!**

notwendig wären, um als alternative Finanzierungsmöglichkeit zu dienen. M&A-Entscheidungen sollten daher nur Resultat einer zukunftsgerichteten Gesamtstrategie sein. Notverkäufe

sind nur bedingt sinnvoll und lediglich als letztes Mittel zur Insolvenzvermeidung zu berücksichtigen.

2. M&A schafft strategische Gewinner

Besonders für den Mittelstand bieten sich derzeit strategische Chancen für M&A-Transaktionen, die in dieser Form bislang undenkbar waren. Gerade Konzerne trennen sich vielfach von Unternehmensteilen, die vormals zum Kerngeschäft gehörten.

Während die M&A-Megadeals in aller Regel stark fremdfinanziert sind, werden Käufe mittelständischer Unter-



nehmen stärker mit Eigenkapital finanziert: Die Folgen der Kreditkrise wirken sich daher nicht so dramatisch aus. So können Zukäufe zu günstigen Preisen realisiert werden und manches mittelständische Unternehmen sichert sich durch geschickte Umschichtung oder Erweiterung seiner Wertschöpfungskette strategische Vorteile. Das befähigt dazu, zunächst unbeschadet durch die Krise zu kommen und für die Zeit danach schwer einholbare Wettbewerbsvorteile zu realisieren.

Sowohl horizontale als auch vertikale Erweiterungen sind derzeit strategisch neu zu beurteilen. Möglicherweise ist es sinnvoll, sich von unterausgelasteten Betriebsteilen aktueller Produkte zu trennen und stattdessen die Produktion neuer Produktlinien mit besserem Geschäftspotenzial hinzuzukaufen. Diversifikation, Innovation und strategische Neuausrichtung sind für den mittelständischen Unternehmer immer überlebenswichtig und zukunftsichernd. Jeder Manager sollte diese Chancen aber gerade jetzt ausloten und sorgfältig abwägen.

Das derzeit sehr schwierige Tagesgeschäft darf nicht zum Hemmschuh für die langfristige Erfolgssicherung werden und dazu führen, einzigartige Chancen zu verpassen. Wer jetzt genau untersucht, warum und inwieweit sein Unternehmen von der Krise betroffen ist und ob möglicherweise diese Probleme nicht durch die Wirtschaftskrise verur-

**Nachhaltiges Wachstum
statt kurzfristigem
Aktionismus!**

sacht, sondern lediglich verstärkt wurden, kann die so gewonnenen Erkenntnisse nutzen, sich von alten Zöpfen zu trennen und neue Wege zu beschreiten.

Folgende Fragestellungen können hier bei der Entscheidungsfindung helfen:

- Wurde an bestimmten Geschäftsfeldern nur aus Tradition festgehalten?
- Sind unsere Produkte noch zukunftsfähig?
- Wie abhängig sind wir von der Wirtschaftslage anderer?

Hierbei bietet insbesondere der M&A-Bereich Möglichkeiten einer schnellen Realisation von Strategiewechseln. Klare Zieldefinitionen müssen natürlich jeder Entscheidung vorausgehen.

3. Fazit

Der Markt für Unternehmen ist im Wandel, Unmögliches ist möglich, auch im positiven Sinne. Als Gewinner der Krise werden diejenigen hervorgehen, denen es gelingt, ihre Unternehmensstrategie neu auszurichten und kurzfristig bestehende Chancen erfolgreich zu nutzen – wobei es darauf ankommt, Liquiditätserfordernisse nicht zu vernachlässigen, um nicht in die Überschuldungsfalle zu geraten.

Praxisbericht: Wie eine Branche mit der Krise umgeht

Reaktionen am Beispiel der Hotellerie

Die Hotellerie ist von Krisenzeiten besonders stark betroffen, da in Unternehmen und Privathaushalten mitunter zuerst am Reisebudget gespart wird. Insbesondere im Geschäftsreisesegment sind drastische Einbußen zu verkräften – wie wird in der Praxis gesteuert?

1. Auswirkungen der Krise in der Hotellerie

Im ersten Quartal 2009 brach in den acht größten deutschen Märkten der Logisumsatz um durchschnittlich 6,9 % ein. Vor allem Frankfurt/M. und Düsseldorf verzeich-

neten überdurchschnittlich hohe Einbußen bedingt durch die Abhängigkeit von der Finanzbranche, dem Messe- und Kongressgeschäft und den Flughäfen mit ebenfalls rückläufigen Passagierzahlen.

Die Reaktionen auf die Krise fallen unterschiedlich aus: Große Hotelgesellschaften wie beispielsweise Accor, Rezidor und Marriott halten an stabilen Zimmerpreisen fest – auch auf die Gefahr hin, Belegungsrückgänge in Kauf zu nehmen. Anders die Reaktion der privat geführten und überwiegend kleinteiligen Hotellerie, die in Deutsch-

land nach wie vor das größte Angebot stellt. Um Liquiditätsengpässe zu verhindern, werden teilweise hohe Preisnachlässe gewährt, um kurzfristig die Auslastung zu steigern. Langfristig gesehen ist diese Strategie im ohnehin niedrigpreisigen deutschen Hotelmarkt jedoch problematisch. Einmal gewährte Preisnachlässe lassen sich später nur schwer korrigieren.

2. Besonderheiten der Betriebsführung in Hotels

Grundsätzlich ist das in dieser Ausgabe im ersten Beitrag beschriebene Analyse-Tool zur Risikofrüherkennung auch auf die Hotellerie übertragbar. Allerdings werden Hotels durch einige Besonderheiten geprägt, die es zu beachten gilt:

- Jedes Zimmer ist nur genau eine Nacht „haltbar“, d.h. am Folgetag kann das Zimmer für die vorangegangene Nacht nicht mehr vermietet werden. Deshalb ist insbesondere in der Krise Eile geboten, um kurzfristig die Auslastung zu stabilisieren.
- Ein Hotel hat einen ständigen Kapitalbedarf für Erneuerungs- und Modernisierungsmaßnahmen, um die Wettbewerbsfähigkeit durch ein immer zeitgemäßes Produkt zu erhalten. Einsparmaßnahmen in diesem Bereich sind zwar sofort liquiditätswirksam, müssen

Während große Hotelketten die Zimmerpreise stabil halten, bieten Privathotels oft Abschläge an.

jedoch sorgfältig geprüft werden, damit die Produktqualität nicht dauerhaft leidet.

- Die operative Kostenstruktur wird durch hohe, überwiegend fixe Personalkosten geprägt.

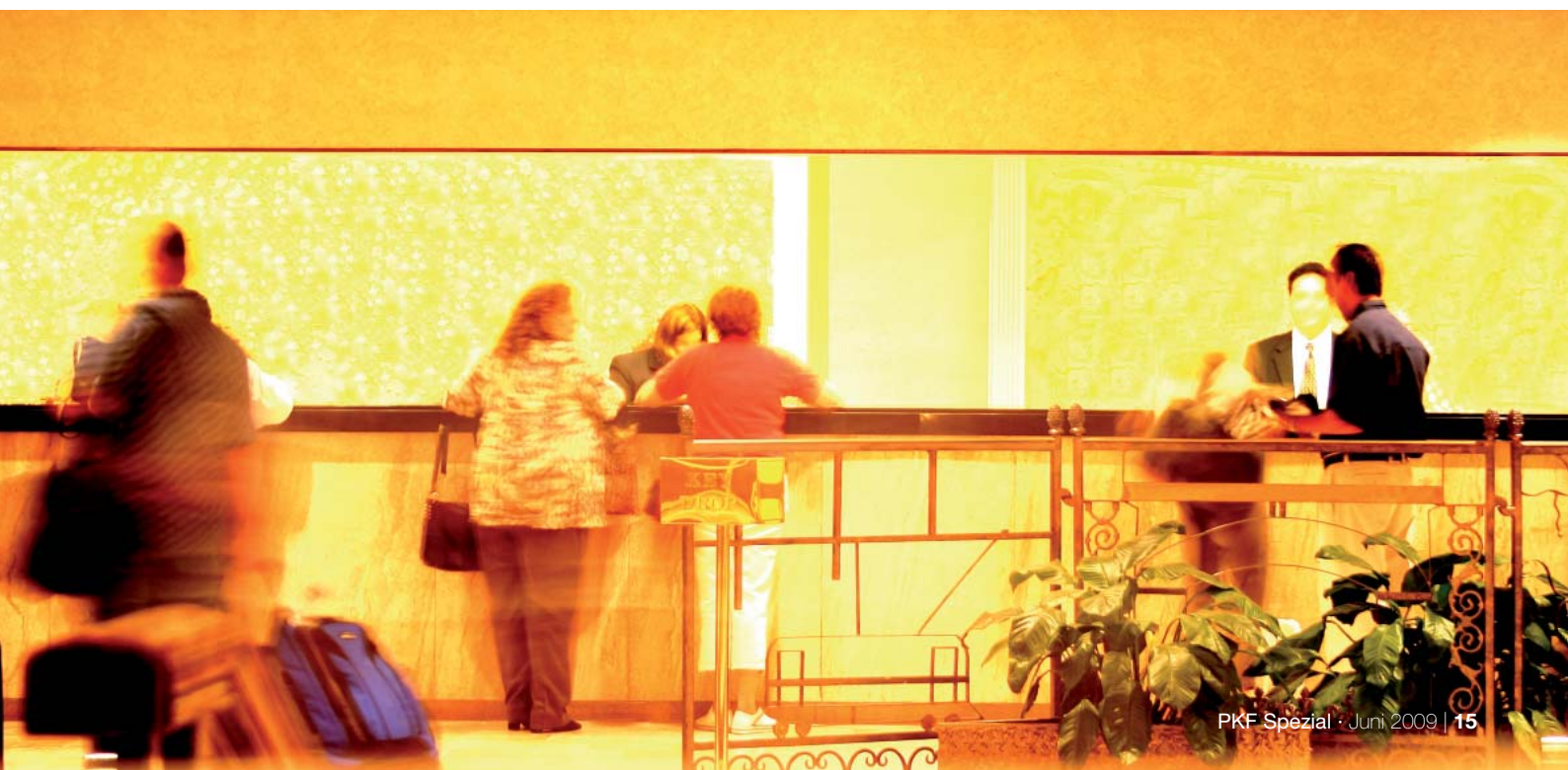
3. Maßnahmen zur Kosteneinsparung

Erste Einsparungsmaßnahmen durch Personalabbau zeichnen sich bereits in der Branche ab. Daneben werden jedoch auch kreative Maßnahmen zur Reduktion der Personalkosten umgesetzt. So hat bspw. Accor schnell reagiert und versucht, durch ein flexibles Personalmodell kurzfristig Kosten zu senken. Dazu zählen

- Kurzarbeit,
- Reduzierung der Wochenarbeitszeit (z.B. 20 % weniger Arbeit bei 10% weniger Gehalt),
- unbezahlter Urlaub,
- Verlängerung der Elternzeit und
- ein abgesichertes Sabbatical.

Durch Personaloutsourcing können zudem Fixkosten in variable Kosten umgewandelt werden; dies ermöglicht flexiblere Anpassungen an Nachfrageschwankungen.

Weitere Kosteneinsparungsmaßnahmen wie die Verkürzung der Öffnungszeiten von Gastronomieeinrichtungen, die Verschiebung von Erneuerungs- und Instandhaltungs-



maßnahmen, Einschränkungen von zusätzlichen Leistungen wie Zeitungsservice, Guestsupplies und freie Internetnutzung dienen zwar der kurzfristigen Kostenreduzierung, haben jedoch Auswirkungen auf die Qualität und wirken sich somit langfristig auf die erzielbaren Preise aus.

Drastische Maßnahmen wie beispielsweise die Schließung ganzer Gebäudeteile wie im Luxushotel The Dolder Grand in Zürich können zudem das Image des Hotels beschädigen. Es gilt also, zunächst an Kostenschrauben zu drehen, die keinen Einfluss auf die Qualität der Dienstleistung haben. Neben Kostensenkungen auf der Beschaffungsseite (z.B. durch den Anschluss an Einkaufskooperationen) können auch Aufwendungen Gegenstand von Einsparungen sein, die nicht unmittelbar mit dem operativen Geschäft zusammenhängen. So bietet es sich bei Pachtbetrieben an, Pachtstundungen und Nachlässe mit den Verpächtern zu verhandeln. Bei Betrieben, die auf der Basis eines Managementvertrags geführt werden, besteht ggf. die Möglichkeit, Einsparungen durch eine kurzfristige Senkung oder Stundung der Management Fees herbeizuführen.

Vorzugsweise ist zunächst an Kostenschrauben zu drehen, die keinen Einfluss auf die Qualität der Dienstleistung haben.

Diese Maßnahmen sind jedoch nur durchsetzbar, wenn die Existenz der Betriebsgesellschaft bereits massiv bedroht ist. Da beide Parteien sowohl beim Management- als auch beim Pachtvertrag in aller Regel Interesse am Fortbestehen des Betriebs haben, sind Verhandlungsspielräume hier durchaus gegeben.

4. Wer profitiert?

Zu den Profiteuren der Krise zählen Budget-Hotels. Im aktuell veröffentlichten Budgetreport von PKF hotel-experts München werden als Gründe für den Erfolg insbesondere das innovative frische Design bei geringen Zimmerraten sowie die schlanke Kostenstruktur durch bewusst limitierte Serviceangebote genannt. In Zeiten gekürzter Reisebudgets und von Sparzwängen stoßen derartige Konzepte auf besonders hohe Resonanz.

Insgesamt gesehen können schon heute all diejenigen Hotels als Gewinner der Krise ausgemacht werden, die sich in den „guten Jahren“ mit einem schlüssigen Konzept am Markt positioniert haben, über eine hohe Gästediversifikation verfügen und ausreichend Rücklagen gebildet haben. Denn bei vorhandener Liquidität ist Investieren die beste Maßnahme in nachfrage-schwachen Zeiten.

Impressum

PKF Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Jungfernstieg 7 | 20354 Hamburg | Tel. +49 (0) 40 355 52-0 | Fax +49 (0) 40 355 52-222 | www.pkf.de

Die Inhalte dieser PKF* Publikation können weder eine umfassende Darstellung der jeweiligen Problemstellungen sein noch den auf die Besonderheiten von Einzelfällen abgestimmten steuerlichen oder sonstigen fachlichen Rat ersetzen. Wir sind außerdem bestrebt sicherzustellen, dass die Inhalte der PKF* Publikationen dem aktuellen Rechtsstand entsprechen, weisen aber darauf hin, dass Änderungen der Gesetzgebung, der Rechtsprechung oder der Verwaltungsauffassung immer wieder auch kurzfristig eintreten können. Deshalb sollten Sie sich unbedingt individuell beraten lassen, bevor Sie konkrete Maßnahmen treffen oder unterlassen.

* PKF ist ein Mitglied von PKF International Limited, einer Verbindung („association“) rechtlich unabhängiger Mitgliedsunternehmen.