

NACH DER PANDEMIE IST VOR DER KRISE?

Obgleich die Corona-Pandemie die Gesundheits- und Sozialwirtschaft vor Herausforderungen gestellt hat, konnte das Krisenjahr 2020 vielerorts überwunden werden. Schutzschirmverfahren, Fördergelder und Überbrückungshilfen haben zu finanzieller Stabilisierung beigetragen. Mittel- bis langfristig wird aber im kommenden Jahr ein Anstieg an Unternehmenskrisen erwartet.

Die wesentliche Herausforderung für Geschäftsführung und Aufsichtsgremien besteht darin, Krisensymptome rechtzeitig zu erkennen, zu deuten und anzugehen. Vielen gesundheits- und sozialwirtschaftlichen Häusern mangelt es zudem an geeigneten Frühwarnsystemen. Nach der Corona-Pandemie ist es wichtiger denn je, eine starke Resilienz aufzubauen. Dazu ist es notwendig, den Fokus auf alle Problemfelder zu richten, den Blick hinsichtlich potenzieller Krisenherde zu schärfen und eine Bereitschaft für erforderliche Veränderungen zu schaffen. Zudem benötigen alle Verantwortlichen ein Bewusstsein und Verständnis für die unterschiedlichen Formen von Unternehmenskrisen. Eine Grundlage hierfür bildet der IDW S 6 Standard „Anforderungen an die Erstellung von Sanierungskonzepten“ des Instituts der Wirtschaftsprüfer (kurz: IDW S 6),

welcher die Mindestanforderungen für Sanierungsgutachten und -konzepte bündelt. Für weitere Informationen zum IDW S 6 sowie zu den ihm entsprechenden Sanierungsgutachten verweisen wir schon jetzt auf einen interessanten Artikel unserer Kollegen Marco Hoppe und Robert Orsag, der in der neuen Ausgabe der Curaconcept im Februar 2022 erscheinen wird.

Die Grafik auf Seite 5 stellt die Stadien gemäß IDW S 6 dar: Stakeholderkrise, Strategiekrise, Produkt- und Absatzkrise, Erfolgskrise, Liquiditätskrise und zuletzt die Insolvenzreife. Die Phasen bauen grundsätzlich chronologisch aufeinander auf und ähneln sich branchenunabhängig zumeist in ihren

Symptomen. Dies bedeutet jedoch nicht, dass jede Einrichtung alle Phasen in der gleichen Reihenfolge durchläuft.

Von der Stakeholder- zur Produkt- und Absatzkrise:

Erste Führungskonflikte zeichnen sich ab, der Markt entgleitet. Das erste Stadium gemäß IDW S 6 ist die Stakeholderkrise. Diese tritt auf, sobald grundsätzliche Meinungsverschiedenheiten und Konflikte das Arbeitsverhältnis zwischen den Stakeholdern (deutsch: Interessengruppen) nachhaltig belasten. Der Schlüssel zur Abwehr dieses Krisenstadiums ist vor allem das Bewusstsein, dass diese Konflikte zu einer Dysfunktion der Unternehmensführung beitragen können, sowie die Förderung einer sachgerechten, ehrlichen und vertrauensvollen Kommunikation zwischen den Parteien.



Was fehlt, ist ein geeignetes Frühwarnsystem, um den Fokus frühzeitig auf alle Problemfelder zu richten – bestenfalls unabhängig von dem jeweiligen Krisenstadium.

Jochen Richter
Experte für strategische und wirtschaftliche Unternehmensentwicklung

Geschieht dies nicht, kann sich aufgrund der zunehmenden Trägheit in den strategischen Entscheidungsprozessen eine Strategiekrise entwickeln. Diese zeichnet sich dadurch aus, dass die strategische Ausrichtung des Unternehmens am Markt immer mehr vernachlässigt wird, was sich vornehmlich in

Krisenbewusstsein ist eine essenzielle Managementkompetenz in der heutigen Zeit – speziell bei den sich weiterhin verändernden Anforderungen.

Alina Güntner
Expertin für (Multi-)Projektmanagement und Strategieumsetzung



sinkenden Marktanteilen äußert. In diesem Fall ist es erforderlich, sowohl das Geschäftsmodell und das Leistungsportfolio als auch die eigene Marktposition zu hinterfragen.

Wenn die strategischen Schwächen und insbesondere das eigene Leistungsangebot nicht rechtzeitig verbessert werden, kann sich die Strategiekrise verschärfen und zu einer Produkt- und Absatzkrise entwickeln. Angebotslücken im Leistungsportfolio, obsoletere Angebote, Qualitätsprobleme oder Fehler in der Refinanzierung lassen die Nachfrage nach den eigenen Dienstleistungen und Hauptumsatzträgern kontinuierlich sinken. Die Produkt- und Absatzkrise äußert sich nicht mehr nur in sinkenden Marktanteilen, sondern spürbar in sinkenden Belegungs- und Umsatzzahlen. Spätestens hier ist es von kritischer Bedeutung, das Leistungsportfolio umfassend zu hinterfragen und weiterzuentwickeln.

Von der Erfolgskrise zur Insolvenzreife:

Der Druck steigt, der Handlungsspielraum sinkt. Auf einen kontinuierlichen Umsatzrückgang infolge einer anhaltenden Produkt- und Absatzkrise folgt unter Umständen die Erfolgskrise. Sie entsteht, sofern die Aufwendungen nicht in gleichem Maße sinken wie die Erträge. Im Falle einer Erfolgskrise müssen die wesentlichen Kostentreiber identifiziert und reduziert werden, um kurzfristig wieder Jahresüberschüsse erzielen zu können. Zusätzlich sollten kurzfristig neue Finanzmittel generiert werden.

Dauert die Erfolgskrise jedoch an, rückt die Liquiditätskrise näher. Diese herrscht vor, wenn dem

Unternehmen eine akute Zahlungsunfähigkeit und/oder Überschuldung droht. An dieser Stelle ist es notwendig, einen Kassensturz durchzuführen und zu priorisieren: Wie viel Geld steht noch zur Verfügung? Welche Verbindlichkeiten werden zwingend fällig oder können ggf. gestundet werden? Zudem ist der Verkauf von nicht betriebsnotwendigen Vermögenswerten zu prüfen.

Kann die Liquiditätskrise nicht abgewehrt werden, tritt final die Insolvenzreife ein. Dies bedeutet, dass die Zahlungsunfähigkeit und/oder Überschuldung eingetreten ist und die Organisation verpflichtet ist, einen Insolvenzantrag zu stellen. ●

FAZIT

Die Einstufungen des IDW S 6 Standards verdeutlichen die Wichtigkeit, Krisenherde frühzeitig zu identifizieren und zu beseitigen. Denn frühe Stadien wie die Stakeholder- und Strategiekrise können mit vergleichsweise leichten Maßnahmen vermieden und bewältigt werden. Gleichzeitig sind es aber besonders die frühen Phasen, die nach Corona drohen aus dem Fokus zu geraten. Es ist daher essenziell, bereits heute die handelnden Akteure für die entsprechenden Symptome zu sensibilisieren, ein Bewusstsein für Krisensituationen zu schaffen und geeignete Frühwarnsysteme zu etablieren.

Alina Güntner
alina.guentner@curacon.de

Jochen Richter
jochen.richter@curacon.de

KRISENSTADIEN NACH IDW S 6

