

Englich Julian
Allitsch Martin

Bauunternehmen in der Krise

Wie die richtige Sanierungsstrategie das Insolvenzrisiko minimiert



Der Bausektor steht seit Jahren im Blickpunkt der medialen Öffentlichkeit, wenn Unternehmenspleiten diskutiert werden. Der Kreditschutzverband zeigt in einer Insolvenzstatistik die Spitzenreiterrolle der Bauwirtschaft bei den eröffneten Insolvenzverfahren seit über einem Jahrzehnt (2003: 666 Fälle) – sowohl was die Zahl der Fälle als auch die Gesamthöhe der Passiva betrifft¹. Die Ursachen dafür werden vordergründig in der Konjunktursituation und den Sparmaßnahmen der öffentlichen Hand vermutet. Der KSV hingegen ist davon überzeugt, dass die Branche seit langem eine Überkapazität aufweist und die Vergabepaxis des Billigstbieterprinzips maßgebliche Auswirkungen hat.² Statistische Erhebungen von Insolvenzursachen zeigen, dass etwa 80% aller Unternehmenskrisen durch ausschließlich firmeninterne Umstände verschuldet sind. Nur ein Fünftel wird durch externe Gründe verursacht.³ Eine Sanierungsstrategie, die auf den spezifischen Krisenfall zugeschnitten ist, kann diesen mit gezielten Restrukturierungsmaßnahmen überwinden. Zusätzlich stellt sich die heikle Herausforderung der richtigen Finanzierung, um die Zahlungsfähigkeit während der Krisenbewältigung kurzfristig sicherzustellen.

Die klassische Ursachenforschung der Gründe, warum ein Unternehmen in eine Krise fällt und sogar insolvent wird, stützt sich auf Entwicklungen der Bauwirtschaft. Charakteristische Kennzahlen für diese Branchenbetrachtung sind die Bauproduktionswerte, das Spannungsfeld zwischen Baukosten und Baupreisen sowie die Beschäftigungszahlen im Hoch- und Tiefbau. Spiegeln sich diese Trends auch in den Insolvenzstatistiken wider? Oder entscheiden andere Parameter über den Zustand eines Unternehmens?

BAUPRODUKTIONSWERTE

Die Bauproduktionswerte sind ein guter Indikator für die Konjunktur der österreichischen Bauwirtschaft. In der Betrachtung der vergangenen Jahre ist besonders das Jahr 2001 hervorzuheben, das seit längerem erstmalig einen Rückgang der gesamten Produktionswerte (Vorbereitende Baustellenarbeiten, Hochbau, Tiefbau) von 2,1% gegenüber 2000 bringt, wobei der Hochbau sogar mit einem Rückgang von 3,1% zu Buche schlägt. Seit 2002 zeichnet sich wieder eine bessere Entwicklung der Produktionswerte ab: die gesamte Veränderung gegenüber 2001 ist mit 1,7% leicht positiv, wobei hierfür eine starke Steigerung im Tiefbau verantwortlich ist und

der Hochbau noch immer leicht negativ abschließt. Im 1. Halbjahr 2003 können dann wieder Zuwächse verzeichnet werden, insgesamt 9,6% Steigerung gegenüber dem Vergleichszeitraum 2002⁴, was das höchste Produktionswachstum unter allen EU-Ländern einschließlich der Beitrittskandidaten Tschechien, Ungarn und Slowakei darstellt.⁵

BAUKOSTEN UND BAUPREISE

Bei Gegenüberstellung der Baukosten und Baupreise tritt ein Kernproblem der Baubranche zu Tage, nämlich eine zunehmende Kostenschere, die sich durch die im Verhältnis zu den Baupreisen stark wachsenden Baukosten darstellt. Erhebungen dieser Indizes werden in bestimmten Baubereichen durchgeführt. So ist beispielsweise anhand der Entwicklung des Wohn- und Siedlungsbaues festzustellen, dass sich der Baupreisindex (von 1996 an gerechnet) bis 2002 um 6% erhöht hat, während der Baukostenindex um knapp 16% anstieg. Im Tiefbau kann anhand des Straßenbaues eine signifikante Entwicklung gezeigt werden: der Baupreisindex stieg zwischen 1996 und 2002 um etwa 5% während der Baukostenindex um 15% wuchs.⁶ Die durch diese Entwicklung entstehende Schere wirkt sich vor allem auf jene Un-

ternehmen aus, deren wirtschaftlicher Gesundheitszustand bereits angeschlagen ist. Diese verfügen häufig nicht über die notwendigen Reserven, um so einer Entwicklung durch entsprechende Gegenmaßnahmen nachzukommen.

BESCHÄFTIGTE IM HOCH- UND TIEFBAU

Zwischen 1991 und 1995 nahm die Anzahl der Beschäftigten im Hoch- und Tiefbau (Bauindustrie und -gewerbe) ständig zu und erreichte ihren Höchststand mit rund 113.000 Personen. Zwischen 1995 und 2002 nahm sie um rund 23% oder absolut ausgedrückt um rund 26.000 ArbeitnehmerInnen ab. Dabei erfolgt die Veränderung in der Bauindustrie anders als im Baugewerbe. In diesem Bereich hat sich nämlich die Situation 2001 besonders verschärft (-5,83%) während in der Bauindustrie eine stetige aber langsame Reduktion des Beschäftigtenabbaues bemerkbar ist.⁷

INSOLVENZEN IN DER BAUWIRTSCHAFT

Die Zahl der eröffneten Insolvenzverfahren in der Bauwirtschaft steigt seit 1998 kontinuierlich jedes Jahr an. 2001 waren es 635 Unternehmen mit 519 Mio. EUR

Passiva, 2002 644 Unternehmen mit 565 Mio. EUR Passiva und 2003 bereits 666 Unternehmen, wobei die Höhe der Passiva auf 408 Mio. EUR zurückging.

Die dargelegten Indikatoren zeigen, dass die starke Abhängigkeit der Bauwirtschaft von der Konjunktur sich vornehmlich auf Unternehmen auswirkt, deren wirtschaftliche Leistungsfähigkeit bereits eingeschränkt ist. Diese sind nicht in der Lage, auf Auftragsrückgänge, härteren Konkurrenzdruck und Verschlechterungen im Preisgefüge wirksam zu reagieren.

Wie auch in anderen Wirtschaftszweigen sind die oft auf Konjunktur und Markt geschobenen Insolvenzursachen in den meisten Fällen im innerbetrieblichen Bereich zu suchen. Daher beschäftigt sich der folgende Abschnitt mit der Systematisierung von Krisenursachen.

SYSTEMATISIERUNG VON KRISENURSACHEN

Zum Verständnis von Krisenursachen, wird zuerst eine Darstellung eines typischen Verlaufes von Krisen in Unternehmen gezeigt, anschließend auf außer- und innerbetriebliche Krisenursachen eingegangen sowie Möglichkeiten zur Krisenerkennung von außen diskutiert.

Stadien von Unternehmenskrisen

Im Lebenszyklus eines Unternehmens gibt es Krisen verschiedenster Ausprägungsformen, die in unterschiedlichen Entwicklungsphasen vorkommen können. Anhand der Abbildung 1 wird eine vereinfachte Darstellung eines ineinander greifenden Krisenverlaufes gezeigt. Eine latente Krise kann sich im Zeitverlauf durch ungeeignete Maßnahmen innerhalb weniger Jahre zu einer akuten und schließlich eskalierenden Krise entwickeln, die häufig in der Insolvenz endet.⁸

Meistens wird eine Krise erst als solche wahrgenommen und bekämpft, wenn

sie akut ist. Also erst dann, wenn die Erträge bereits negativ sind und Finanzknappheit besteht. Der Beginn der Krise liegt oft lange zurück und die Ursachen bestehen schon seit mehreren Jahren.

Außerbetriebliche Krisenursachen

Ausschlaggebend für die Zuordnung von Krisenursachen sind die statistischen Untersuchungen von Insolvenzfällen österreichischer Unternehmen aller Branchen und Größenordnungen, die der KSV von 1870 durchführt. Als außerbetriebliche Krisenursachen werden vom KSV folgende Faktoren angeführt: Geänderte Marktlage, ausländische und inländische Konkurrenzsituation, Kreditrestriktionen, Lohn- und Steuererhöhungen. Dazu kommt die Insolvenz von eigenen Kunden oder der Ausfall von Lieferanten. Diese Faktoren wurden 2002 für 13% aller insolventen österreichischen Unternehmen zum Verhängnis.

Im weitesten Sinne können auch die mit insgesamt 5% zu Buche schlagenden sonstigen Ursachen hier einbezogen

werden. Es handelt sich hierbei vor allem um Krankheit, Unglücksfälle durch höhere Gewalt und sonstigen Faktoren, die außerhalb der Einflussphäre des Unternehmens liegen, wie zum Beispiel Versorgungsschwierigkeiten mit Rohmaterialien und Streiks.⁹

Innerbetriebliche Krisenursachen

Der Bereich der Krisenursachen, die innerhalb des Unternehmens und somit in der Hand des Unternehmers oder der Führungskräfte liegen, ist für die Betrachtung sehr wichtig und wie noch gezeigt wird, auch wesentlich ausschlaggebender.

Den innerbetrieblichen Ursachen zuzurechnenden Faktorengruppen kommt nämlich ein Anteil von 82% bezogen auf die Gesamtinsolvenzen zu. Die größte Gruppe sind Fehler und Verlustquellen im Betrieb (30%), welche wiederum hauptsächlich durch das „Fehlen des unbedingt notwendigen kaufmännischen Weitblicks“ geprägt sind. Unter diesem Begriff fallen vor allem typische Mängel

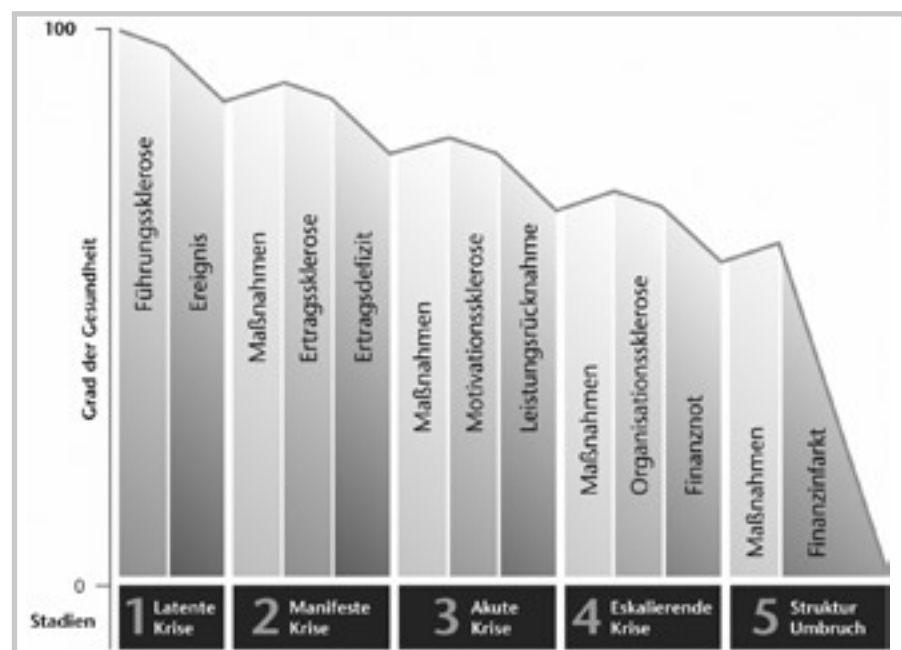


Abb. 1: Stadien von Unternehmenskrisen



kleiner und mittlerer österreichischer Unternehmen: nämlich ein unpassendes oder überhaupt nicht vorhandenes Controlling. Dies spielt meist zusammen mit einem unstrukturierten und verspäteten Rechnungswesen, sowie mit fehlenden oder schlichtweg falschen Daten für die Kalkulation der Aufträge.

Die zweitgrößte Faktorengruppe betrifft mit rund 25% zum Großteil jüngere Unternehmen. Es geht dabei um Fehler in der Unternehmensgründungsphase, durch Unerfahrenheit und Unvermögen der differenzierten Beurteilung der Wirtschaftsvorgänge. Weiters sind hier mangelnde Branchenkenntnis und das Fehlen einer geordneten Betriebs- und Rechnungsprüfung anzuführen.

Die drittgrößte Gruppe mit rund 20% hat mit Kapitalmangel im betroffenen Unternehmen zu tun. Das im Unternehmen vorhandene Kapital ist zu gering, um den betrieblichen Aufwand zu befriedigen. Dies kann durch unzureichende Eigenkapitaleinbringung der Gesellschafter oder fehlende Fremdmittelzufuhr hervorgerufen werden. Letzteres lässt sich zu meist darauf zurückführen, dass entweder keine Finanzplanung erfolgte, oder die Bonität des Unternehmens bereits so eingeschränkt ist, dass eine weitere Erhöhung des Fremdkapitals nicht mehr möglich ist, da für eventuelle Kreditgeber das Ausfallrisiko zu hoch wird.

7% der Insolvenzen schließlich werden durch persönliches Verschulden veranlasst. Dies setzt sich zusammen aus überhöhten Entnahmen im Privatbereich, risikoreichen Spekulationen, Vernachlässigung der Geschäftsführung und betrügerischen Handlungen.¹⁰

Krisenerkennung von außen

Nachdem festgestellt wurde, dass über 80% der Insolvenzsachen im Betrieb selbst zu finden sind und daher auch nur dort wirksame Gegenmaßnahmen einen Sinn haben, bleibt noch zu erörtern, wel-

Gesunde Unternehmen	Gefährdete Unternehmen
Strategie, Beharrung	Taktik, immer etwas Neues
Teamorientierung, Konsenslösungen	Einzelkämpfe, Machter
Zahlenwahrheit, Controllingorientierung	Beschönigende Zahlendarstellung, Controllingabneigung
Effizienz- und Ergebnisorientierung	Liebingsprojekte
Gegenwart mit Zielen	Zukunft darstellen und beschönigen
Risikostreuung	Alles auf eine Karte setzen
Strategische Lösungskompetenz	Alles in Nebensächlichkeiten
Tiefgreifende Entscheidungen	Oberflächliche Lösungen
Konfliktfähigkeit	Aggressivität oder Flucht

Tabelle 1: Führungs-Indikatoren

che Möglichkeiten betroffene Personen haben, eine Krise von außen zu erkennen und ihren Interessen entsprechend darauf zu reagieren.

Eine häufige Verfahrensweise zur Feststellung des Gesundheitszustandes eines Unternehmens ist die Bilanzanalyse. Diese gibt in Finanzkreisen übliche Bewertungskennzahlen wieder wie Betriebserfolg, Eigenkapitalquote, Cash Flow in % der Betriebsleistung, Schuldenrentildauer oder die Gesamtkapitalrentabilität. Es ist wichtig, die Kennzahlen mehrerer Jahre im Vergleich zu betrachten und so die Entwicklung des Unternehmens zu analysieren. Trotz möglicher Verschönerungen des Bilanzbildes ist ein positiver oder negativer Trend über mehrere Perioden ablesbar. Darüber hinaus empfiehlt es sich, die einzelnen Bilanzpositionen einer Prüfung zu unterziehen. Gerade in der Bauwirtschaft ist eine Bilanzposition besonders relevant: nämlich die halbfertigen Projekte und Baustellen. Hier hilft die Gegenüberstellung mehrerer Jahre bei der Einschätzung der Richtigkeit dieser Position. Auch aus dem Jahresgewinn kann man bezüglich der Halbfertigen einiges ablesen: ist dieser über einige Perioden immer knapp über oder unter Null und sind andere Positionen ebenfalls bedenkenswert (geringe Eigenkapitalquote, hohe Lieferantenverbindlichkeiten), so kann vermutet werden, dass die Halbfertigen so bewertet wurden, dass ein gerade noch nach außen vorzeigbares Ergebnis erzielt wird. Das größte

Problem der Krisenerkennung anhand der Bilanzanalyse liegt in der zeitlichen Verzögerung der Feststellung. Bis Krisen in der Bilanz erkennbar sind, ist meist schon ein akutes Stadium erreicht und eine Bekämpfung bereits erschwert.

Weitere Möglichkeiten zur Krisenerkennung von außen sind Änderungen in der Zahlungsweise (Verlängerung der Zahlungsdauer und damit Finanzierung über Lieferantenkredite), Überziehung des Kreditrahmens, ungeplanter Umsatzrückgang und häufige Rechtsstreitigkeiten. Bei größeren Unternehmen lassen häufige Wechsel in der Führungsetage und der Berater auf krisenhafte Zustände schließen. Mehrmalige starke Umstrukturierungen können ebenfalls Symptome sein. Anhand von Tabelle 1 kann man sich orientieren, welche Eigenschaften auf gesunde und gefährdete Unternehmen eher zutreffen.¹¹

Für außen stehende Personen kommt immer der Beobachtung der Führungskräfte beziehungsweise des Unternehmers Bedeutung zu, da aus deren Verhalten auch Rückschlüsse gezogen werden können. In krisenhaften Unternehmen zeigen sich charakteristische Verhaltensweisen wie beschönigende Zahlendarstellungen, große (sich häufig ändernde) Visionen zu kommunizieren, eine übertrieben großartige Zukunft des Unternehmens darzustellen, Lieblingsprojekte zu bevorzugen (deren Rendite zweifelhaft ist), Überaktivität des Chefs oder plötzlich anlaufende Außenwer-

solvenzrisiko

bung mit übertriebener Selbsthuldigung des eigenen Unternehmens.

Das Konfliktverhalten des Unternehmers ist auch ein möglicher Indikator für eine Krise. So werden Mitarbeiter nach deren Zustimmungsgang ausgewählt, Bewunderer werden gepflegt, Kritiker gemieden oder aus dem Unternehmen entfernt. Schuldzuweisungen an Mitarbeiter, Mitbewerber oder andere Umstände sind ein ebenso symptomatisches Krisenanzeichen, wie ein Unternehmer der seine Macht deutlich demonstriert (beispielsweise in Besprechungen gegenüber Mitarbeitern).¹²

Zusätzliche Unterstützung bei der Einschätzung eines Unternehmens können auch die klassischen Wirtschaftsauskunfteile wie KSV, AKV (Alpenländischer Kreditorenverband) oder D&B bieten.

BEWÄLTIGUNG DER KRISE

Der wesentlichste Erfolgsfaktor für die Bewältigung von Krisen ist die rechtzeitige Wahrnehmung und die aktive Kor-

rektur durch das Unternehmen und seine Führungskräfte. Trotzdem werden negative Entwicklungen oft verharmlost oder verschleiert. Diese Verhaltensweisen der Führungskräfte oder des Unternehmers rühren hauptsächlich aus der Angst vor dem Scheitern, sozialer Schande und Isolation. Der gewaltige Druck, den eine ausweglos erscheinende Krise verursacht, führt nicht nur zur Geheimhaltung der Tatsachen gegenüber Dritten, sondern oft auch zum Selbstbetrug. Vor dem Eintreten der Insolvenz (oder eines Konkursantrages einer anderen Partei) hat es der Unternehmer noch selbst in der Hand, den Weg zur Sanierung des Unternehmens einzuschlagen. Danach obliegt es dem Masseverwalter, was damit geschehen soll. Selbst zu diesem Zeitpunkt können ein rechtzeitig vorbereitetes und eingeleitetes Insolvenzverfahren sowie ein professionelles Sanierungskonzept einen Neustart für das Unternehmen bedeuten.

Die Grundbedingung für ein zielgerichtetes Handeln ist die Auseinandersetzung mit der Realität, also mit der Bedrohung

durch Zahlungsunfähigkeit oder Konkursantrag von außen. Welche Schritte stehen dem Unternehmer nun offen? Grundsätzlich kann zwischen Restrukturierung ohne oder mit Unterstützung von außen (Berater) unterschieden werden. Im Allgemeinen wird aber ein externer Beistand hinzugezogen, da eine objektive Sicht auf die Tatsachen, sowie ein kurzfristiger Einsatz von fachlichem Know-how (Krisenmanagement), effizienten Projektmanagement-Fähigkeiten und Erfahrung in Sanierungsprozessen notwendig sind, um erstens einen neutralen Status durch Analyse zu erhalten und zweitens gezielte und ausreichend umfassende Maßnahmen zu planen und umzusetzen.

Voraussetzungen für die Krisenbewältigung

Die erste Voraussetzung ist eine allgemeine wirtschaftliche Sanierbarkeit des Unternehmens. Das heißt, es muss Vermögenswerte besitzen die den Betrieb des Unternehmens aufrecht erhalten können. Durch Falschbewertungen völlig ausgehöhlt Unternehmen, deren wahrer Unternehmenswert weit unter den in der Bilanz angegebenen Werten liegt, deren Leistungsfähigkeit durch mangelhafte Organisation und schlechte personelle Ausstattung stark eingeschränkt ist, sind kaum sanierbar. Diesen bleibt nur noch die Verwertung oder Liquidation.

Die zweite Voraussetzung betrifft den Zeitpunkt des Beginns der Restrukturierung. Je weiter das Stadium der Krise fortgeschritten ist, desto geringer wird die Aussicht auf Erfolg der Sanierung, wie Abbildung 2 anschaulich zeigt. Ein frühes Eingreifen in krisenhafte Situationen bringt mehrere Vorteile: es ist ein ausreichendes Maß an Zeit zur exakten Planung vorhanden, die notwendigen Maßnahmen können auf einem (noch) stabilen Unternehmen aufgebaut werden und der psychische Druck auf die Unternehmensführung (Reputationsverlust, Existenzängste) ist im Gegensatz

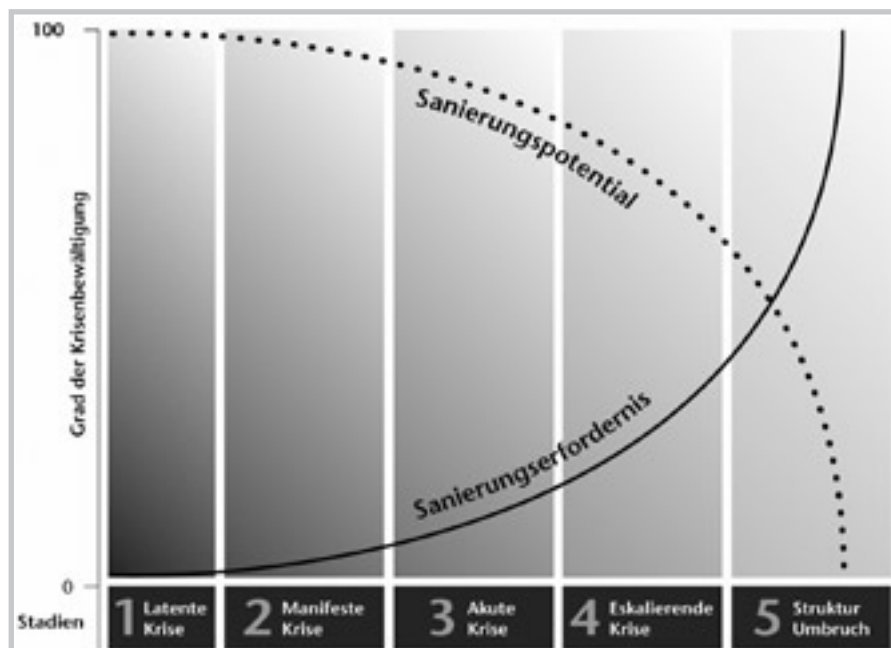


Abb. 2: Sanierungserfordernis und -potenzial



zu einer akuten Krise vergleichsweise gering. Je früher reagiert wird, umso geringer ist auch die Anforderung an Ressourcen (Geld, Know-how, etc.) für die Restrukturierung.

Arten der Sanierung

Generell unterscheidet man drei Arten möglicher Unternehmenssanierungen. Erstens die formelle (buchtechnische) Sanierung, die ausschließlich die in der Bilanz ausgewiesenen Verluste beseitigt (durch Rücklagenauflösung, Auflösung Stiller Reserven oder Kapitalherabsetzung bei Aktiengesellschaften), aber materiell – also für Ertragskraft und Zahlungsfähigkeit – völlig unwirksam ist.

Die zweite Art ist die materielle Sanierung, wo durch Mittelzuflüsse ins Unternehmen die Zahlungsfähigkeit sichergestellt und dadurch eine akute Krise entschärft werden kann. Jedenfalls ist es empfehlenswert, dem Unternehmen so viel Kapital zuzuführen, dass die Liquiditätssituation dauerhaft verbessert und der Verschuldungsgrad verringert wird. Die Mittel können durch verschiedene Maßnahmen aufgebracht werden. An erste Stelle ist dabei die Eigenkapitalzuführung durch bestehende (oder zusätzliche) Gesellschafter (GmbH) zu nennen. Aber auch die Beteiligung von bisherigen Fremdkapitalgebern, die Änderung bestehender Verbindlichkeiten (Zahlungsaufschub, Änderung der Fristen), Zuführung neuen Fremdkapitals, sowie Vermögensabbau durch Sale & lease back oder Factoring sind mögliche Schritte.

Diesen zwei Sanierungsarten ist gemeinsam, dass sie zwar relativ rasch umsetzbar sind, aber keine nachhaltige Auswirkung auf die Leistung des Unternehmens mit sich bringen. Dies kann durch eine leistungswirtschaftliche Sanierung erreicht werden, die eine Verbesserung der Ertragskraft zum Ziel hat und durch umfassende Veränderungen im Unternehmen gekennzeichnet ist.¹³ Ansatzpunkte

für diese Strategie speziell für Bauunternehmen werden später aufgezeigt.

Prozessmodell der Sanierung

Der häufigste Fehler bei der Bekämpfung von Unternehmenskrisen ist, dass nur einzelne Symptome behandelt werden. Von der Bank wird z.B. ein Nachlass erwirkt ohne ein geeignetes Konzept, wie das Unternehmen wieder positiv arbeiten kann. Oder es wird ein Unternehmensberater nur damit beauftragt, die Kosten zu durchleuchten, weil der Verlust größer geworden ist.

Natürlich ist ein Bestandteil einer Sanierungsstrategie, kurzfristig die finanzielle Stabilität wieder herzustellen. Es muss aber feststehen, wie die langfristige wirtschaftliche Sanierung erreicht werden soll. Die Krisenursachen sind vielfältig, weshalb auch die Bekämpfung immer unterschiedlich sein muss. Fest steht, dass ein Liquiditätsengpass fast immer nur ein Symptom ist. Wesentlich ist also ein strukturiertes prozessorientiertes Vorgehen bei der Ausarbeitung der richtigen Sanierungsstrategie.

Eine unvermeidliche Grundvoraussetzung ist eine Analyse des betroffenen Unternehmens, wobei unterschieden werden kann in eine rasche Statusanalyse, aus der bereits kurzfristige Bestandsgefährdungen erkannt und beseitigt werden können, und in eine umfassende strategische Analyse (Unternehmen, Markt, Wettbewerb und Umfeld), die als Basis für die Erstellung eines Sanierungsprozesses dient. Erst nachdem bei allen Beteiligten Klarheit über den wirklichen Zustand des Unter-

nehmens herrscht, ist ein überlegtes und mit Unternehmensführung und Fremdkapitalgebern akkordierbares Vorgehen realisierbar.

Aufbauend auf der Analyse muss ein Sanierungskonzept entwickelt werden, das eine Bewertung machbarer Szenarien, die Entscheidung für ein Szenario sowie im wesentlichen einen Businessplan enthält. Detailliert muss darin dargestellt werden, welche Maßnahmen getätigt werden, welche Ressourcen dafür notwendig sind und wie der Sanierungsplan im Zeitablauf funktioniert. In der Umsetzung sind besonders die strikte Einhaltung der zeitlichen Planung und ein effizientes Projektmanagement notwendig.

Mögliche Sanierungsstrategien:

- > Liquiditätsbereitstellung bei reiner Liquiditätskrise: Voraussetzung ist, dass die Ertragslage nachhaltig positiv ist. Insbesondere bei wachsenden Bauunternehmen kann leicht eine Liquiditätskrise eintreten.
- > Fortführung mit wirtschaftlicher Sanierung ohne Schuldenreduktion: diese Strategie wird einzuschlagen sein, wenn zwar die Ertragslage negativ, die Kapitalstruktur aber noch in Ordnung ist und die Ressourcen für die Sanierung aus eigener Kraft aufgebracht werden können.
- > Fortführung mit wirtschaftlicher Sanierung und Schuldenreduktion: wenn eine Bedienung der Schulden trotz wirtschaftlicher Sanierung mittelfristig nicht möglich erscheint, ist auch eine Schuldenreduktion notwendig. Die Möglichkeiten dazu



Abb. 3: Prozess der Restrukturierung

solvenzrisiko

sind ein Schuldennachlass einzelner Großgläubiger, ein stiller oder ein gerichtlicher Ausgleich.

- > Fortführung mit Partner oder neuem Eigentümer: wenn die wirtschaftliche Ertragslage aus eigener Kraft nicht verbesserbar ist, kommt noch eine Unterstützung durch Synergiepartner in Frage. Oft können Unternehmen mit einem starken Partner wieder erfolgreich wirtschaften.
- > Bestmögliche Verwertung einzelner Vermögensteile: selbst wenn alle vorher genannten Strategien aussichtslos erscheinen, um das Unternehmen in seiner bestehenden Form zu erhalten, kann es ein Weg sein, einzelne Vermögensteile bestmöglich zu verwerten und das Unternehmen in einer verkleinerten Struktur fortzuführen.

Für jeden Fall gibt es eine individuelle Strategie, die von vielen Faktoren abhängt. Die Umsetzung der Strategie muss insbesondere im Zeitverlauf genau geplant werden. Zur Unterstützung der Umsetzung, die möglichst rasch erfolgen sollte, kann ein Manager auf Zeit sinnvoll sein, der in diesen Prozessen Erfahrung hat.

ANSATZPUNKTE FÜR DIE LEISTUNGSWIRTSCHAFTLICHE SANIERUNG VON BAUUNTERNEHMEN

Für die wirtschaftliche Sanierung von Unternehmen des Bau- und Baunebengewerbes gibt es fünf wesentliche Ansatzpunkte.

- > Baustellenabwicklung und Baustellenleitung
- > Baustellencontrolling
- > Kalkulation
- > Positionierung und Entwicklung von Stärken
- > Begleitendes Controlling

Baustellenabwicklung und Baustellenleitung

Die Baubranche ist an sich schon durch geringe Aufschläge gekennzeichnet.

Mangelhafte Baustellenabwicklung macht mögliche Erträge sofort zunichte. Die wesentlichen Faktoren für ein gutes Baustellenmanagement sind einerseits klar definierte Standards in der Abwicklung (von der Baustellenplanung bis zur vollständigen Dokumentation) und die Fähigkeiten der Bauleiter. Die Überprüfung der Abwicklungsstandards und deren Optimierung ist daher einer der ersten Schritte der Sanierung. Dazu gehört auch eine entsprechende Schulung und Unterweisung der Bauleiter. Die Standards allein helfen aber nicht, wenn die Bauleiter die entsprechenden Fähigkeiten nicht aufweisen, die sie für ihre Aufgabe benötigen.

Ein professionelles Personalmanagement zur Verbesserung der Personalstruktur durch gezielte Neuaufnahme von Bauleitern und deren permanente Entwicklung ist im Rahmen einer Restrukturierung unerlässlich. Eine Analyse des Potenzials der vorhandenen leitenden Mitarbeiter kann in einem ersten Schritt rasch Auskunft über die personelle Ausstattung des Bauunternehmens geben und Ansatzpunkte bieten.

Baustellencontrolling

Ein gutes Baustellencontrolling soll es ermöglichen, schon während der Ausführungsphase einen laufenden Überblick über die Entwicklung der Baustelle zu haben. In den meisten Krisenunternehmen werden negativ verlaufende Baustellen erst nach deren Abschluss erkannt. Ein steuerndes Eingreifen wird dadurch unmöglich gemacht. Dazu ist es notwendig, dass die organisatorischen Voraussetzungen – insbesondere Regelungen – geschaffen werden. Die Bauleiter müssen ihre diesbezüglichen Aufgaben kennen und einhalten. Die Unterstützung durch technische Hilfsmittel (Unterstützung durch entsprechende Software) muss gegeben sein. In der Praxis sind vielfach die technischen Voraussetzungen gegeben, werden aber nicht entsprechend genutzt.

Kalkulation

Die Grundlagen für die Steigerung des Unternehmenserfolges liegen meist in der intensiven Beschäftigung mit der Kalkulation. Viele Bauunternehmen verlieren einen möglichen Ertrag bereits bei der Angebotslegung. Durch eine detaillierte Auseinandersetzung mit Abweichungen zwischen Werten der Nachkalkulation und der Projektplanung können wesentliche Erkenntnisse für künftige Nullkalkulationen und Angebote erreicht werden. Dabei genügt es nicht, sich im Bereich der Kalkulation nur mit Massen zu beschäftigen. Diese müssen in der Projektplanung unbedingt in Arbeitsstunden umgelegt werden. Erst dadurch können Abweichungen wirklich quantifiziert werden. Eine differenzierte Beurteilung von Baustellenfaktoren vor Angebotslegung und die Kenntnis der Risiken und Möglichkeiten können ungewollt unterpreisige Angebote verhindern.

Positionierung und Entwicklung von Stärken

Aufgrund des Konkurrenzdrucks ist es für Bauunternehmen notwendig, sich entsprechend strategisch zu positionieren. Die Möglichkeiten hängen vom jeweiligen Status des Unternehmens, der Größe, vom vorhandenen Know-how etc. ab. Gerade in der Baubranche ist es notwendig eigene Stärken zu entwickeln, die das Unternehmen vom Wettbewerb abheben und es ermöglichen, durch Know-how, Erfahrung und Ausstattung Vorteile in der Abwicklung von Bauprojekten zu erlangen. Sei es durch Konzentration auf bestimmte Sparten, durch Spezialisierung oder Entwicklung zum Generalanbieter. Die gesteigerte Effizienz in der Abwicklung führt zur möglichen Steigerung der Margen. Im Sanierungsfall ist es sinnvoll, etwaige vorhandene Stärken bewusst zu fördern und auszubauen. Diese Sätze klingen im ersten Moment selbstverständlich. Gerade in Krisenunternehmen liegen die Defizite aber gehäuft im strategischen Bereich.



Controlling

Es ist Tatsache, dass die meisten österreichischen Unternehmen noch ohne Controlling arbeiten. Diese werden durch Beobachtung der Liquidität geführt. Aber gerade in der Baubranche ist das durch die hohe Bindung von Umlaufvermögen und damit Liquidität in den Baustellen noch problematischer. Der Bestand an Vorfinanzierung schwankt - abhängig von einzelnen Baustellen - über längere Zeiträume oft beträchtlich. Der Erfolg des Unternehmens kann daher ohne entsprechende Instrumente des Rechnungswesens nicht laufend beobachtet werden.

Zur Sanierung solcher Unternehmen gehört daher jedenfalls eine begleitende Planung und periodische Kontrolle des Erfolgs. Das Abwarten der Bilanzerstellung genügt dabei keinesfalls. Wesentlichster Punkt der Erfolgsermittlung ist dabei die stichtagsbezogene korrekte Baustellenbewertung. Die Basis dazu sollte schon durch das Baustellencontrolling geschaffen werden. Die Baustellenbewertung muss straff organisiert sein und nach klaren Vorgaben erfolgen (z.B. müssen Verluste in Baustellen rechtzeitig aufgedeckt und berücksichtigt werden).

Im Rahmen der Sanierung kommt dem Controlling zusätzliche Bedeutung zu, da oft eine Berichtslegung an Kapitalgeber (Banken, Eigentümer) in kurzen Abständen - in der Regel quartalsweise - gefordert ist.

Die Erfahrung in der Sanierung von Bauunternehmen hat gezeigt, das meist mehrere, wenn nicht alle dieser Punkte zutreffen und deutlich verbessert werden müssen. Oft wird angenommen, dass nur ein einzelner Faktor für die Krise verantwortlich wäre. Die ausschließliche Beschäftigung mit diesem einen Faktor würde notwendige Restrukturierungen in den anderen Bereichen verzögern und damit den Sanierungsprozess verschleppen bzw. gefährden. Abschließend sei noch einmal erwähnt,

dass es sich dabei um die typischen Sanierungspotenziale handelt. Es gibt indessen noch eine Vielzahl anderer Krisenursachen, die möglichst rasch festgestellt werden sollten.

FINANZIERUNG IM KRISENFALL

Bei Unternehmen, die sich bereits in einer akuten Krise befinden, ist die Frage der Zahlungsfähigkeit und wie lange diese noch gegeben ist, am wichtigsten. Dementsprechend viel Gewicht kommt auch der passenden Finanzierung der Krisenbewältigung bzw. Sanierung zu.¹⁴

Es ist darauf zu achten, dass der Finanzierungsbedarf für den gesamten Zeitraum der geplanten Sanierungstätigkeit sichergestellt werden muss. Weiters muss unbedingt für eine garantierte Zahlungsfähigkeit des Unternehmens gesorgt sein.

Wie die Finanzierung gewährleistet werden kann ist dabei völlig von der Krisenursache abhängig. Folgende Formen sind möglich:

- > Im Rahmen einer Eigenkapitalzufuhr können je nach Rechtsform Gesellschaftereinlagen oder Nachschüsse getätigt, Kapitalerhöhungen durchgeführt oder eine stille Beteiligung vereinbart werden.
- > Bei der Finanzierung durch Fremdkapitalgeber können bestehende Verbindlichkeiten reduziert oder umgewandelt (Fristigkeiten ändern / in Beteiligungen umwandeln - Besserungsscheine) werden. Es kann auch neues Fremdkapital zugeführt, Tilgungsleistungen über einen Zeitraum verringert oder von dritter Seite besichertes Fremdkapital eingebracht werden.
- > Eine Möglichkeit mit eher kurzfristig anhaltender (einmaliger) Finanzierungswirkung ist der Vermögensabbau durch Veräußerung von Vermögenswerten mit Aufdeckung von stillen Reserven (Vermögensgegenstände wie Liegenschaften, deren Markt-

wert größer als der ausgewiesene Buchwert ist), Sale & lease back (Verkauf von Vermögensteilen und anschließendes Leasing derselben), Factoring (Forderungsverkauf an eine Factoring-Bank) oder Reduktion von Umlaufvermögen wie beispielsweise Lagerbeständen. Speziell bei Bauunternehmen spielt die Reduktion des gebundenen Kapitals durch rasche Baustellenabrechnung, prompte Mängelbehandlung etc. eine große Rolle.

- > Eine Finanzierungsform, die längere Zeit und qualifizierte Vorbereitung bedarf, ist die Aufnahme neuer Eigenkapitalgeber durch eine Auffanggesellschaft, eine Mitarbeiterbeteiligung oder öffentliche Beteiligungsgesellschaften.

Bei allen genannten Varianten kommt es auf die Form und das Stadium der Unternehmenskrise an. Auch hier wird darauf hingewiesen, dass ohne geeignete Analyse und Konzeption eine unkoordinierte Einzelmaßnahme mehr Schaden als Nutzen anrichten kann.

Ohne eine entsprechende wirtschaftliche Sanierung nach einem aussichtsreichen Konzept macht es aber keinen Sinn, das Unternehmen ständig durch Eigenkapitalzufuhr, Aufnahme von neuen Krediten mit privater Besicherung oder Verkauf von Vermögensteilen liquide zu halten. In der Regel wird dadurch nur der Zeitpunkt der notwendigen Restrukturierung verschoben.

FAZIT

Die Gefährdung eines Unternehmens ist für alle beteiligten Gruppen (Eigentümer, Führung, Belegschaft, Kunden, Lieferanten, Banken, Gemeinde, etc.) eine Herausforderung, die mit adäquaten Methoden bewältigt werden muss. Krisenbewältigung stellt sich für viele Unternehmer und Führungskräfte als starke psychische und physische Belastung dar, die aufgrund ihrer Komplexität und gleichzeitigen Dringlichkeit meistens

solvenzrisiko

nicht ohne externe Unterstützung zu bewältigen ist. Es ist daher sehr wesentlich, einen Beistand ins Unternehmen zu holen, der fachlich in Sanierungsfragen hoch qualifiziert und mit einschlägiger Erfahrung auf diesem Gebiet ausgestattet ist. Eine durch Experten unterstützte strukturierte Vorgangsweise verringert die Gefahr von folgeschweren Fehlentscheidungen und steigert die Aussicht auf langfristige Genesung des Unternehmens.

Quellenhinweise:

- > ¹ vgl. Kreditschutzverband von 1870: Insolvenzstatistik 2001 (S. 7), 2002 (S. 7), 2003 (S. 12)
- > ² vgl. Kreditschutzverband von 1870: Insolvenzstatistik 2003 (S. 2)
- > ³ vgl. Kreditschutzverband von 1870: Insolvenzursachen 2002 (S. 5)
- > ⁴ vgl. Statistik Austria, Produktionswerte im Hoch- und Tiefbau 2000 bis 2003
- > ⁵ vgl. DerStandard, Rundschau, 13. Jänner 2004
- > ⁶ vgl. Schützinger: Lehrlinge im Bauwesen – Analyse der Bauwirtschaft und Empfehlungen für Maßnahmen zur Weiterentwicklung der Lehre, Diplomarbeit, Graz: FH Joanneum, 2003 (S. 14 ff)
- > ⁷ vgl. Fachverband der Bauindustrie, WKO; <http://www.wk.or.at/fvbi/>, 2004
- > ⁸ vgl. Hühmaier: Vorbeugende Unternehmenssanierung, Wien: Ueberreuter, 1999 (S. 69)
- > ⁹ vgl. Kreditschutzverband von 1870: Insolvenzursachen 2002 (S. 5)
- > ¹⁰ vgl. Kreditschutzverband von 1870: Insolvenzursachen 2002 (S. 5)
- > ¹¹ vgl. Hühmaier: Vorbeugende Unternehmenssanierung, Wien: Ueberreuter, 1999 (S. 60)
- > ¹² vgl. Hühmaier: Vorbeugende Unternehmenssanierung, Wien: Ueberreuter, 1999
- > ¹³ vgl. Hamerle; Lahodny-Karner; Reich: Sanierung von Unternehmen, Wien: Weka, 2000
- > ¹⁴ vgl. Pernsteiner: Sanierungsfinanzierung in Feldbauer-Durstmüller; Schlager (Hrsg.): Krisenmanagement – Sanierung – Insolvenz, Wien: Linde, 2002

Kompetenzen
verbinden

Das Sanierungsteam des Consulting Team Graz ist auf die Bewältigung von Unternehmenskrisen spezialisiert.

Insgesamt 10 Berater steuern ihr Sanierungs-Know-how zur Bekämpfung von Krisen (egal ob anhaltende Ertragslosigkeit, Absatzeinbrüche, Liquiditätsmangel oder andere) bei. Das Consulting Team Graz verbindet dadurch alle Kompetenzen, die für die Sanierungsberatung notwendig sind (Betriebswirtschaftliche Beratung aller Bereiche, Insolvenzrecht, Wirtschaftsprüfung, Steuerberatung, Wirtschaftsmediation und andere). Wir haben in der Vergangenheit zahlreiche Sanierungen begleitet und können auf eine schöne Erfolgsbilanz verweisen.

Je früher mit der Sanierung eines krisengefährdeten Unternehmens begonnen wird, desto höher ist die Erfolgsaussicht! Egal welche Sanierungsstrategie gewählt wird (von der reinen betriebswirtschaftlichen Reorganisation bis zum Insolvenzverfahren), bedarf es einer Vorbereitungszeit, um die Sanierung geordnet durchführen zu können. Im Stadium der akuten Krise ist dies fast unmöglich, deshalb ist ein rechtzeitiger Beginn jedenfalls anzustreben.

Kontakt: Mag. Martin Allitsch 0316/324 281 60

www.consulting-team.at

Consulting Team Graz

Unternehmensberatung

Consulting Team Unternehmensberatungsgesellschaft mbH

Schillerstraße 27, A-8010 Graz, Telefon 0316 / 324 281 60, Fax 0316 / 324 281-2

E-Mail: unternehmensberatung@consulting-team.at, Internet: <http://www.consulting-team.at>